

LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO  
CASO EXPLORATORIO DE LAS EMPRESAS EN QUERÉTARO EN  
SU PROCESO DE CREACIÓN Y APROPIACIÓN DEL  
CONOCIMIENTO

TESIS

Que para obtener el grado de  
DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

Presenta:

ROBERTO PACHECO CUTIÑO

Director de Tesis

Dr. CARLOS DE MUCHA ICAZLBALCETA

México, D. F. Noviembre del 2004



Casa Abierta al Tiempo

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

DIVISIÓN DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

PROGRAMA DE POSGRADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DOCTORADO EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

# LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

CASO EXPLORATORIO DE LAS EMPRESAS EN QUERÉTARO  
EN SU PROCESO DE CREACIÓN Y APROPIACIÓN DEL  
CONOCIMIENTO

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE

DOCTOR EN ESTUDIOS ORGANIZACIONALES

DIRECTOR DE TESIS

DR. CARLOS DE MUCHA ICAZBALCETA

DOCTORANDO: ROBERTO PACHECO CUTIÑO

## AGRADECIMIENTOS

Gracias por enseñarme, mi Dios, a no dejarme vencer en los retos que me haz marcado, por darme valor, por tratar de vencer mis miedos para continuar en este delicado camino de la vida y por permitirme reconocer que para el crecimiento del espíritu, en la parte humana que el hombre ha de poner, resulta imprescindible la fortaleza, la constancia que, paso a paso, va siempre actuando y la firme disciplina que implica todo progreso del hombre.

A mi siempre amada Mami, Isabel Cutiño, agradeciendo todos sus principios y valores enseñados y recordando, en todo momento de mi vida, los gratos momentos que pasamos juntos. Gracias (RIP).

A mi hijo, Carlos Roberto, por hacer reír a mi corazón, por comprenderme, por admirarme como dices que los haces, por darle luz a mis sueños y por compartir conmigo todos aquellos instantes tan bellos que compartimos, muchas gracia hijo.

A mí querido Papá, Ing. Roberto Pacheco C. por su comprensión y ejemplo de responsabilidad y honradez, con toda mi admiración, respeto y gratitud. Al igual que a mi hermano Beto y a mis hermanas Auro, Chayin, Chabe, Sol, Olga, Lulú, Amparin y Fabis, las cuales, el cielo sabe, como las quiero.

A Lety, Paty y Lupita que han llegado a ser parte integrante de mi familia, mi mente y mi corazón siempre con ustedes.

Con admiración y respeto a mi sinodal, Dr. Carlos de Mucha, ante todo por brindarme la oportunidad de conocerlo y permitir ser su amigo y quien sin sus sabios consejos no hubiera sido posible la realización de la presente investigación, asimismo, agradezco profundamente la revisión de esta tesis a los doctores Antonio Barba, Adolfo Mir y Luis Montaña.

Al Dr. Oscar Cabello, (nuestro Guru), por manifestarme su confianza, por su apoyo y ante todo por su amistad incondicional, gracias. De igual manera a mis amigos del doctorado y de forma muy especial al Dr. Fer Barragán y a Jorge Ramos (Pupe), por su consejos, tenacidad y afecto.

A mis entrañables amigos Dr. Javier Islas, Luis Huerta, Sergio Moctezuma, Juan Víctor, Guillermo y Berna y a mis amigotas: Laura, Lore, Tere y Amparito, por todos aquellos momentos compartidos que serán inolvidables.

Solo desde la profundidad del alma y que poniendo en ello toda la concentración serena se ha logrado avanzar en este camino. A ese amor platónico a veces dulce y a veces amargo también a ti gracias Zahie.

# LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

## CASO EXPLORATORIO DE LAS EMPRESAS EN QUERÉTARO EN SU PROCESO DE CREACIÓN Y APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO

### CONTENIDO

Resumen	1
Introducción	
Antecedentes	2
Planteamiento del problema	10
Justificación	11
Fundamentación Teórica	
El conocimiento	14
Que es la administración del conocimiento	16
Realización de la Investigación	19

### CAPÍTULO I

Conceptos relacionados con el proceso de la creación, apropiación y gestión del conocimiento

Conceptos generales	26
El individuo y sus necesidades	34
Subsistencia y existencia	40
1. Estructuración del entorno	
2. Planeación de objetivos y planeación de medios	
3. Realización de acciones	

La Administración del Conocimiento	
1. Recursos y capacidades	48
2. El aprendizaje	51
3. El conocimiento en el ámbito de la organización	56

El liderazgo como paradigma en la administración del conocimiento	79
---	----



## CAPÍTULO II

### Gestión del conocimiento en las organizaciones modernas

Situaciones generales	90
La estrategia y su historia	101
El pensamiento estratégico de las empresas	110
La estrategia organizacional y su medio ambiente	116
Cultura organizacional y la administración del conocimiento	120
Desarrollo organizacional y la administración del conocimiento	122
La organización creadora y apropiadora del conocimiento	132
Modos de pensar, organización y valores en la creación y apropiación del conocimiento	149
Fuentes de conocimiento y formas de aplicarlo	158

## CAPÍTULO III

### Caso exploratorio de las Empresas en Querétaro en su proceso de creación, apropiación, uso y administración del conocimiento

Análisis introductorio	165
Historia de la cultura y desarrollo organizacional en Querétaro	167
Importancia de las organizaciones en la evolución de la creación y apropiación del conocimiento	173
Medición del conocimiento dentro de la organización	178
Porque un estudio exploratorio sobre el proceso de la creación y apropiación del conocimiento.	184
Factores de la investigación y resultados de la misma	189
Recolección de datos	191

## CAPÍTULO IV

### Análisis de la investigación,

### Conclusiones y recomendaciones

Consenso que sobre la Gestión del Conocimiento se ha encontrado en la investigación	201
El reto de la organización en la Administración del Conocimiento	213
Intensión de la aplicación de la Administración del Conocimiento dentro de las organizaciones	215

Conclusiones relevantes de lo encontrado  
en la investigación

Anexos  
Bibliografía

## LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

### CASO EXPLORATORIO DE LAS EMPRESAS EN QUERÉTARO EN SU PROCESO DE CREACIÓN Y APROPIACIÓN DEL CONOCIMIENTO

#### RESUMEN

El propósito primordial de esta investigación consiste en determinar, desde una perspectiva hipotética, las formas en que se operan los elementos teóricos y en la que se articulan los medios de los que disponen para la administración del conocimiento, -tanto al nivel individual, como en las organizaciones-, mediante el examen de los mecanismos y/o atributos que adoptan los diferentes actores de las organizaciones para ejercer los procesos de creación y apropiación del conocimiento, que redundan en la calidad del diseño de sus estrategias y la eficaz toma de decisiones que conduzca hacia el logro de los objetivos, tanto de la organización como un todo, como de sus integrantes.

En la investigación se plantea como hipótesis principal, la siguiente: "la administración del conocimiento se manifiesta como un proceso, a través del cual la persona se relaciona con su entorno y en el que evidencia una buena parte de sus cualidades y recursos no demostrados como una fuerza puramente física o mecánica, sino como atributos sustentados en el conocimiento *per se* que unas veces actúa y otras veces permanece latente para cuando se presente la necesidad de resolución de un conflicto o una incertidumbre en la que solamente él pueda resolverlo".

Una segunda hipótesis que se plantea es determinar si en las organizaciones, como en los individuos, se manifiestan ciertas cualidades y recursos que, integrándose pueden establecer un proceso de apropiación del conocimiento o formar parte de él y, si este conjunto de cualidades va concatenado directamente a la productividad y a la eficiente administración del mismo como una característica específica a la que puede considerarse como competitiva.

Es a partir de la segunda mitad del siglo XX, cuando como resultado del acelerado progreso de los medios de procesamiento de datos y sistemas de información electrónica, -computadoras u ordenadores-, así como la creciente disponibilidad de centros de enseñanza e investigación científica y tecnológica, que los procesos de generación y gestión del conocimiento científico y tecnológico, brindan a la humanidad otros eficaces y eficientes medios para generar y distribuir conocimiento con lo que se logra, -en cierta medida-, pasar de un esquema de la dominación a otro de colaboración, permitiendo ahora juegos de tipo "ganar-ganar"<sup>1</sup>.

De estos hechos surgen varias preguntas, especialmente relacionadas con las organizaciones empresariales del Estado de Querétaro, a las que la investigación debe contestar:

1. ¿Cómo se manifiestan el conocimiento en las organizaciones?
2. ¿Actualmente, las líneas jerárquicas conducen estructuras basadas en el conocimiento?
3. ¿La ejecución de tareas es un reto en las que se afirma la persona con conocimiento?
4. ¿La asignación de tareas es una imposición a la que se somete o, en la que participa, la persona gracias a su conocimiento?

Las preguntas conducen al análisis de aspectos fundamentales en el conocimiento, es decir, se trata de observar como operan los diferentes mecanismos de conocimiento en la organización y si estos mecanismos conllevan a una estructura de conocimientos técnicos o sociales. Asimismo, tratan de analizar si las organizaciones actuales están basadas en una línea del conocimiento la cual tiene

<sup>1</sup> Toffler, Alvin., El cambio del poder, Barcelona, Plaza&Janes, 1990.

implícito una jerarquización que se transforma en liderazgo organizacional, evaluando principalmente aspectos sociales del grupo, independientemente de los objetivos y metas personales.

Para llevar a cabo la investigación se estudió el caso de personas que se encuentran estudiando la maestría en administración en la Universidad Autónoma de Querétaro, de diversos niveles jerárquicos dentro de la organización en diferentes empresas dentro de la ciudad de Querétaro. Se procuró elegir al azar organizaciones de todo tipo sin importar su giro ni su carácter nacional o internacional pues como es bien sabido el fenómeno de la globalización ha tenido una notable repercusión tanto en el cambio tecnológico como en lo socio-cultural en todas las empresas.

La investigación tiene característica cualitativa y cuantitativa, puesto que se pretende observar las formas y la asociación de los miembros de una organización su modo de pensar y sus valores

## KNOWLEDGE MANAGEMENT EXPLORATORY CASE OF THE COMPANIES IN QUERÉTARO IN THEIR PROCESS OF CREATION AND APPROPRIATION OF THE KNOWLEDGE

### ABSTRACT

The fundamental intention of this investigation consists of determining, from a hypothetical perspective, the forms in which the theoretical elements operate and in that the means which they have to the administration of the knowledge, - at the individual level articulate as much, like in the organizations -, by means of the examination of the mechanisms and/or attributes which they adopt the different actors from the organizations to exert the processes of creation and appropriation of the knowledge, that result in the quality of the design of their strategies and the effective decision making that leads towards the profit of the objectives, as much of the organization like a everything, like of its members.

In the investigation one considers like main hypothesis, the following one: "the administration of the knowledge pronounces like a process, through as the person is related to their surroundings and in which show a good part of its qualities and resources demonstrated like a purely physical or mechanical force, but like attributes sustained in the knowledge not to per that times it acts and other times is remained latent for when the necessity of resolution of a conflict or an uncertainty appears in which only he can solve it".

One second hypothesis that considers is to determine if in the organizations, like in the individuals, certain qualities and resources are pronounced that, integrating itself can establish a process of appropriation of the knowledge or comprise of him and, if this set of qualities goes concatenated directly to the productivity and the efficient administration of the same one like a specific characteristic to which it can be considered like competitive.

It is from second half of century XX, when like result of the accelerated progress of means of electronic information system and data processing, - computers or computers -, as well as the increasing availability of training centers and scientific research and technological, that the processes of generation and management of the scientific and technological knowledge, offer to the humanity other effective and efficient means to generate and to distribute knowledge with which it is obtained, - to a certain extent -, to pass of a scheme from the domination to another one of collaboration, being allowed now type games "win-to-win".

From these facts several questions arise, specially related to the enterprise organizations of the State of Queretaro, which the investigation must answer:

1. How they pronounce the knowledge in the organizations?
2. At the moment, the hierarchic lines lead structures based on the knowledge?
3. The execution of tasks is a challenge in which the person with knowledge affirms?
4. The allocation of tasks is an imposition which it is put under or, in that participates, the person thanks to its knowledge?

The questions lead to the analysis of aspects fundamental in the knowledge, that is to say, it is to observe as they operate the different mechanisms from knowledge in the organization and if these mechanisms entail to a structure of technical or social knowledge. Also, they try to analyze if the present organizations are cradles in a line of the knowledge which has implicit a top management structuring that is transformed into organizacional leadership, evaluating mainly social aspects of the group, independently of the objectives and I put personal.

In order to carry out the investigation the case of people who are studying the masters in administration in the Independent University of Queretaro, of diverse management levels within the organization in different companies within the city of Queretaro studied. It was tried to at random choose organizations of all type without concerning his turn nor its national character or international then as or it is known the phenomenon of the globalización has had a remarkable repercussion as much in the technological change as in the social-customs thing in all the companies.

The investigation has qualitative and quantitative characteristic, since it is tried to view the forms and the association of the members of an organization his way to think and its values.

## INTRODUCCIÓN

### ***Antecedentes***

Resulta impensable para la gran mayoría de los habitantes de los países llamados civilizados el vivir e incluso el sobrevivir al margen de las organizaciones. Estas constituyen un fenómeno universal que acompañan al hombre desde que nace hasta que muere, pasando por la familia, el colegio, la empresa, las asociaciones, los sistemas de transporte, de justicia, de salud, etc. Formar parte de numerosas organizaciones es algo tan evidente y natural que está fuera de toda cuestión.

La organización no es algo que venga dado al hombre por naturaleza sino el fruto de un descubrimiento más extenso en el tiempo que la propia humanidad ha formado.<sup>2</sup> En la historia de la humanidad la organización ha sido una solución portadora de éxito, de tal modo que el desarrollo de las civilizaciones es en buena parte el de sus organizaciones. El mundo que hoy conocemos es esencialmente un gran almacén de organizaciones en el que el individuo aislado es una auténtica rareza. Semejante éxito y universalidad del fenómeno organizativo merece que nos cuestionemos su porqué. La respuesta puede ser evidente: la organización posee, sin duda alguna, determinadas cualidades que entroncan con necesidades y características profundas de los hombres. Cuáles son esas cualidades es menos evidente. En una primera aproximación podemos señalar como características principales o más evidentes para el éxito de la organización las cuatro siguientes: es un espacio ordenado y protector, define un «nosotros», encauza las energías y el conocimiento y posibilita a todos conseguir logros importantes<sup>3</sup>.

La organización es por definición un espacio ordenado, con unos puntos de referencia claros, con una normativa que regula y hace previsible el

---

<sup>2</sup> BENNIS, Warren G.: *Desarrollo organizacional. su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

<sup>3</sup> HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A. *Cómo Organizar Hoy Empresas con Futuro*. Buenos Aires, Granica-Vergara, 1992.

comportamiento de las personas y con una autoridad que impide o corta las injusticias, abusos o agresiones, haciendo reinar una cierta armonía.

Desde los tiempos primitivos el hombre se ha esforzado por crear espacios seguros y controlados, ciudades y pueblos en los que se sintiera protegido de las fuerzas de la naturaleza, de animales peligrosos o de las incertidumbres exteriores. En el mundo actual las grandes fuerzas que sobrepasan al hombre, ante las que se siente realmente minúsculo e impotente, son las grandes organizaciones que configuran su entorno y en menor grado personas o grupos espontáneos con grandes capacidades.<sup>4</sup>

La incorporación de los individuos a la organización se realiza en dos etapas que corresponden a grandes rasgos a sus dos tipos de necesidades. La primera se produce en el registro de la subsistencia: la organización acoge al individuo que se incorpora a ella. La segunda se sitúa en el registro de la existencia y corresponde a la realización por el ya miembro de las tareas que le son confiadas.<sup>5</sup>

La primera es una incorporación que podemos calificar de *básica o inicial*. Da lugar a una relación muy especial, a una verdadera situación relacional por encima de las relaciones y actuaciones más concretas o puntuales.

Frente a ellas, los espacios seguros son también las organizaciones, no cualesquiera, sino aquella o aquellas a las que se incorpora la persona. En ellas encuentra éste un entorno conocido y controlado, a escala humana, en el que se siente seguro. La organización a la que se incorpora el sujeto se convierte en instancia mediadora entre él y el exterior, es ella la que mantiene los contactos fuertes con el entorno potencialmente amenazador.

Al incorporarse a la organización y por ese sólo hecho, la persona consigue satisfacer en primer lugar y directamente sus necesidades de subsistencia. Ya antes de lograr algún impacto sobre el entorno y de realizar las tareas que le son

---

<sup>4</sup> BENNIS, Warren G.: *Desarrollo organizacional. su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.

<sup>5</sup> KATS Y KAHN: *Psicología social de las Organizaciones*. México: Trillas, 1977.

asignadas, por el hecho de incorporarse a ella, la organización proporciona al individuo los elementos -seguridad, dinero, información, prestigio, etc.- a partir de los cuales podrá construir y mantener su identidad como persona diferenciado en el área abarcada por la organización, es decir, subsistir como tal en ese entorno.

El desconcierto al que se contrapone el mundo organizativo no está formado por grandes fuerzas exteriores, sino también por otras personas a causa de la imprevisibilidad de sus comportamientos vinculada a su conocimiento. Frente a ello y a las inquietudes que suscita en la persona, la organización aparece como un espacio estructurado en el cual es posible relacionarse con los demás dentro de una cierta seguridad. Al ingresar en ella, el individuo pasa a ocupar un puesto preestablecido, sabe lo que se espera de él, acepta unas pautas de conducta, se integra en un complejo esquema de relaciones, etcétera. De ese modo cada uno tiene su sitio claramente definido, sabe qué puede esperar de los demás y cuál será su comportamiento más probable. El trato con ellos resulta por lo tanto menos inquietante: cuando uno cumple con lo que se espera de él, tiene prácticamente garantizada una relación e incluso la aceptación por parte de los demás, lo cual proporciona una indudable seguridad psicológica.

En consecuencia el individuo que ingresa en la organización encuentra en ella un lugar perfectamente adecuado para realizar el proceso psicológico básico de identificarse con un nosotros de perpetuar en ella la situación natural de pertenencia a un grupo. Éste no es necesariamente en la organización formal, pueden serlo perfectamente en grupos informales dentro de ella. En cualquier caso el papel psicológico de la organización está asegurado al proporcionar formal e informalmente esos grupos así como las normas, creencias, etc., en las que se fundamenta la identificación. La actividad en la empresa significa trabajo pero con una peculiar característica. En ella a diferencia de otras actividades, el hombre ejerce necesariamente una interacción dinámica que puede englobarse bajo el



nombre de trabajo en equipo. En efecto, cuando no se da ese trabajo no hay empresa<sup>6</sup>.

Al establecer diferentes niveles, grados, escalafones, posiciones, etcétera, ofrece al individuo metas progresivas en cuyo logro podrá empeñar sus mejores cualidades y cuya consecución será ocasión de reconocimiento, por él mismo y por los demás. Éste, para poner a prueba y para demostrar sus capacidades, encuentra en la organización un espacio social estructurado que le permite empeñarlas en una lucha, no contra alguien, sino por alcanzar metas de los diferentes niveles jerárquicos que están a disposición del que quiera conseguirlas y cuyo logro es la prueba mayoritariamente aceptada de quién es el mejor, en la medida que se tenga más conocimiento se obtendrá una mayor parte de lo que está en disputa.

La manera como las personas demuestran sus cualidades es precisamente superándose a sí mismos en el logro de los objetivos y acciones que les son confiados en sus respectivos lugares de actuación, es decir empeñando todas sus capacidades en beneficio de la organización.

La organización, para determinar quien ocupa el nivel más importante de la jerarquía y los siguientes en rango, deriva el proceso de selección hacia otro terreno: el de demostrar quién está más capacitado para lograr los mejores resultados, precisamente en las áreas que la organización considera más importantes por ser las más críticas. Se trata por lo tanto de una competición de un gran interés para la organización, que le aporta energías en lugar de sustraerlas o de simplemente consumirlas. De ese modo la organización logra incorporar a sus puestos clave a los jefes más eficaces.

Los distintos niveles jerárquicos, a medida que son más importantes o centrales para la organización, ofrecen a quien los ocupa un campo de actuación más amplio y con menos limitaciones, así como unos objetivos y acciones menos concretas, más ambiciosas, de mayor perspectiva y con mayores niveles de

---

<sup>6</sup> LLANO Cifuentes, Carlos., "El empresario y su mundo", México, McGraw HILL, 1991.

incertidumbre. La persona por lo tanto dispondrá de mayores márgenes de libertad para definir sus objetivos y los medios para lograrlos, así como de mayores posibilidades tanto de riesgo como de error. Tener un campo de actuación más amplio, poder plantearse con mayor libertad objetivos más ambiciosos, luchar por ellos y alcanzarlos con medios planificados por él mismo proporciona a la persona una satisfacción íntima muy profunda, superior a todas las demás -o casi todas- en el campo que le ofrece la organización encuentra un espejo capaz de reflejar ante él y ante los demás su verdadera imagen.

Así pues, gracias a las dos satisfacciones que proporciona, la de alcanzar niveles jerárquicos más importantes y la de desarrollar su actividad en espacios más amplios y con mayor reconocimiento externo, la jerarquía es el gran hallazgo que permite a los humanos, especialmente a los más capaces, desarrollar sus procesos con más amplitud y mayor satisfacción que no perteneciendo a ella o recurriendo a la agresión.

Más que una característica propiamente dicha, el logro de metas superiores a las que los individuos podrían alcanzar por sus propios medios o con la simple suma de los mismos, es una consecuencia del modo de proceder de las organizaciones. Sin embargo es algo tan evidente y tan vinculado en la mente de los sujetos al hecho organizativo que cabe incluirlo entre las características que determinan el éxito y la universalidad de las organizaciones, especialmente en el mundo moderno<sup>7</sup>.

Lo específico de la organización es la distribución de diferentes responsabilidades entre distintas personas, que de ese modo se especializan cada una en su trabajo. Personas y responsabilidades se coordinan entre sí, cada uno hace lo que sabe, se evitan repeticiones, interrupciones, pérdidas de tiempo, vacilaciones, etc. La dependencia y colaboración mutuas hacen que el esfuerzo de cada uno sea plenamente eficaz gracias al trabajo en el que se apoya, siendo éste probablemente el aspecto más evidente de la organización.

---

<sup>7</sup> LLANO Cifuentes, Carlos., "El posmodernismo en la empresa", México, McGraw Hill, 1994.

La idea de que los hombres son individuos autónomos, capaces de decidir por sí mismos cómo desean ser felices y también capaces de darse a sí mismos sus propias leyes provoca la discusión de que no hay poder alguno legitimado para imponerles modos de conducta si ellos no han reconocido la autoridad para hacerlo, con lo cual no se trata de una imposición, sino un reconocimiento voluntario al trabajo que desempeñan.<sup>8</sup> El «plus» que realmente produce la coordinación de personas y responsabilidades depende de un componente psicológico que entra en juego al ser sabedor de la coordinación, focalización y sincronización de los trabajos, cada miembro de la organización puede entregarse a fondo y con total decisión a su propia tarea, dejando de lado las dudas, incertidumbres y frenos psicológicos que aparecen cuando se está seguro de cuál es el sentido del trabajo. La seguridad psicológica del trabajo de cada individuo incrementa el rendimiento del conjunto.

Al estar la organización formada por personas en interacción en torno a un objetivo central, sucede, en primer lugar, que en ella se produce una notable concentración de ideas alrededor del mismo tema. Cada uno tiene su disposición a las ideas de los demás y esa presencia puede suscitar en él otras nuevas. La excitación mutua está en la base de la técnica conocida como tormenta de ideas.<sup>9</sup> La multiplicidad de puntos de vista sobre un mismo tema hace posible una depuración mutua y una corrección o compensación de la deformación de cada uno por parte de los demás. De ese modo es probable que sean las mejores ideas las que prevalezcan, en una especie de elección natural, antes de pasar al plano de la acción, a esto lo denominaremos como el conocimiento o capital intelectual de cada persona.

También existe una mayor eficacia, por un lado, como consecuencia de lo visto acerca de las ideas, los objetivos de las acciones son más precisos y más adecuados a la realidad. A causa de ello hay menos actuaciones del tipo ensayo-

---

<sup>8</sup> CORTINA, Adela, *Ética de la empresa, Claves para una nueva cultura empresarial*, Colección Estructuras u Procesos, 2000.

<sup>9</sup> CHIAVENATO, Idalberto: *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., (1976) 1981

error, las acciones que se llevan a la práctica están debidamente localizadas y precisadas desde su inicio, su eficacia es mayor que la de las que se realizan al margen de la organización. Por otro lado, al comunicarse entre sí los miembros de la organización, cualquier variación en el entorno percibida por uno de ellos es transmitida a los demás y todos pueden adaptar a ella su comportamiento. Toda la estructura reacciona ante un cambio de tendencia en el mercado descubierto por un comercial o ante un defecto de diseño o de proceso detectado por cualquier persona de la organización.

La organización actúa a un nivel más psicológico y sutil pero no por ello menos importante. Más aún, probablemente la actuación es la más decisiva, pues tiene una importancia muy grande en las actitudes de las personas, de las cuales va a depender la existencia misma.

En la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época.<sup>10</sup> Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido:

1. El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983).
2. El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991).
3. El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual (1992-2000?).

Las empresas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices<sup>11</sup>, lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces

---

<sup>10</sup> GEORGE, Claude S.: Jr. *Historia de/ Pensamiento Administrativo*. Prentice/Hall Internacional. Madrid: Ediciones del Castillo, S.A., (1972)1973

<sup>11</sup> SENGE, Peter., "La quinta disciplina", Buenos Aires, Garnica, 1990.

de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque les está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas, que es lo que Henry Mintzberg llamó el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica<sup>12</sup>.

Las herramientas analíticas de las organizaciones seguirán aportando una información muy valiosa para las decisiones gerenciales. Tener ambiciones seguirá siendo fundamento para la motivación y el establecimiento de metas. La teoría del caos seguirá enseñándonos que la vida real no se compone de una serie de acontecimientos interconectados que se suceden uno detrás de otro y que producen acontecimientos totalmente predecibles. La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos.

### ***Planteamiento del problema***

Los estudios organizacionales, en su amplio análisis del pensamiento administrativo resulta un elemento indispensable para ayudarnos a explicar y comprender, al menos parcialmente, el comportamiento empresarial en su exposición frente a diferentes contextos y cómo este conocimiento ha ido

influyendo en los estilos de dirección y de liderazgo en la práctica de los procesos de grupo que se realizan al interior de las organizaciones, creando y modificando los paradigmas que dan sustento a su quehacer, especialmente en lo concerniente al entendimiento de la relación entre sus fines y los medios requeridos para lograrlos<sup>13</sup>.

La perspectiva de una organización no sólo se limita a los elementos y actividades inherentes a ella, sino que el panorama completo de toda organización debe incluir su ambiente externo, el campo que existe fuera de la organización y que comprende las diferentes fuerzas que tiene impacto sobre la estructura, los procesos y el funcionamiento de la organización. Hasta cierto punto estas fuerzas son imprevisibles e incontrolables. Para que la organización tenga éxito la gerencia debe reconocerlas, comprender sus interrelaciones y entender su impacto real y potencial sobre la organización<sup>14</sup>.

Se propone que el poder organizacional se analice como elemento relacional, que se basa esencialmente en la capacidad de manejar la incertidumbre en el espacio donde actúa la organización. Esta capacidad depende del conocimiento, la ideología y los recursos que detentan los actores de la organización, lo cual permite el diseño de estrategias para lograr las metas y objetivos establecidos y a la vez reforzar el conocimiento de cada uno de ellos.

El problema de investigación se fundamenta principalmente en buscar cómo se operan los mecanismos de la administración del conocimiento en las organizaciones y en especial cómo los miembros de una organización hacen potenciar su conocimiento tácito individual y grupal de tal modo que puedan lograr eficazmente sus metas. Estos planteamientos nos incitan a buscar posibles respuestas a preguntas planteadas en la investigación, como son: ¿cómo se articula el conocimiento en los actores de una organización?, ¿cómo son

---

<sup>12</sup> MINTZBERG, Henry., "Mintzberg y la dirección.", Madrid, Díaz de Santos, 1989.

<sup>13</sup> MONTAÑO Hirose, Luis, "La investigación en la administración", en Administración y Organizaciones, UAM-Iztapalapa, Año 1, núm. 2.

<sup>14</sup> Donnelly, Gibson e Ivancevich, Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas Mc Graw Hill/Irwin Octava edición Pág 26,27.

utilizados sus atributos y recursos propios en beneficio de la comunidad que los rodea?, ¿cómo su conocimiento, su información, su especialización, su ideología, sus valores y su trato social influyen para que un individuo sea reconocido como líder en conocimiento? Sabiendo que si logramos adecuadamente contestar a preguntas como estas, nos contestaremos también la forma en que los ejecutivos de una organización logran el reconocimiento de su capacidad para tomar decisiones y diseñar estrategias que conduzcan al cumplimiento de las metas organizacionales.

### ***Justificación***

En diversos estudios se han podido manifestar tendencias globales que ya afectan a la empresa en la actualidad, tanto de manera directa como indirecta, algunas de las más importantes son las siguientes:

- ✓ Emerge una nueva infraestructura de mercado globalizado y una creciente competencia mundial. Esta tendencia se explica por la creciente ola tecnológica en el área computacional y de las telecomunicaciones donde éstas resultan ser económicamente revolucionarias porque permiten un rápido flujo de información de planes, proyectos, diagramas, protocolos, desarrollo de fórmulas químicas, etc., ya que casi en cualquier parte del mundo se tiene acceso a información clara y fácilmente comprensible que puede ser distribuida de manera instantánea para cualquier persona en cualquier lugar del orbe.
- ✓ El diseño o pruebas en la manufactura de productos pueden irse llevando a cabo en paralelo y electrónicamente combinarse y compararse los resultados.
- ✓ Las tendencias del mercado pueden ser censadas y atendidas con presteza y con un alto grado de precisión.

- ✓ La tecnología en los transportes ha dado un salto impresionante revolucionando la velocidad y su estructura de costos de embarque al mundo entero.

Todo esto implica que las fronteras tienden a desaparecer abriendo nuevas oportunidades de mercado y fuentes de trabajo. Economías en desarrollo se ven fuertemente impulsadas a una rápida adquisición y adaptación de tecnologías modernas de automatización, computación, comunicación, etc., que los provee de la infraestructura competitiva que requieren para enfrentar nuevos tiempos<sup>15</sup>.

Un paradigma se entiende como una manera de ver, percibir y entender el mundo. EL paradigma fundamental durante el siglo XX fue el de creer que se encontraba en equilibrio, que las cosas podían lograr ser estables y eficientes. Hoy existe una nueva forma de ver el mundo, un nuevo paradigma surge basado en una forma de pensar que se aleja del equilibrio, y esto significa que en un mundo caótico las cosas nunca estarán estables, sólo un estadio dinámico será la constante. Sorpresas, disturbios, fallas y estrés continuamente asechan a la empresa. El nuevo paradigma demanda sentirse apto para este continuo movimiento.<sup>16</sup>

Anteriormente, el Taylorismo tradicional buscaba que los trabajadores supieran exactamente qué hacer y no ser estimulados al uso de su propio conocimiento e ideas para cambiar o aún mejorar las prácticas o procesos laborales de entonces y un nuevo paradigma se contrapone provocando que las prácticas cotidianas, además de la preparación constante, lleven a los trabajadores a alimentar a la organización con creatividad e innovación mejorando constantemente no sólo los productos sino alterando provechosamente los procesos pretendiendo entonces lograr ahora sí, como un equipo de trabajo, todas las metas que siempre se ha trazado la organización.

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que

---

<sup>15</sup> Ernst and Young, Making the case for Knowledge Management: The Bigger picture Neef, Dale Ed. entre for business innovation. Pág. 1-5.

<sup>16</sup> Clarke, T. & Clegg S., 1998, Changing Paradigms, Harper Collins Business, USA



han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías asiduamente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

La globalización es la transformación de paradigmas en la administración de las organizaciones que las vuelven más flexibles, eficaces, creativas y competitivas<sup>17</sup>, gracias a la certidumbre que pueden lograr por su mejor capacidad y conocimiento para enfrentar la creciente capacidad del mercado. Así, la globalización se vuelve un reto para innovar, seguir las tendencias correctas y enfrentar la competencia con éxito, los que son más aptos para competir serán los ganadores.

El estudio del conocimiento organizacional tiene varias dificultades, en primer término porque quienes lo tienen normalmente no lo transmiten adecuadamente o niegan que lo tienen, se aprecia como un aspecto indeseable porque remite con mucha frecuencia a la dominación. En segundo término, por su alto grado de atracción para registrarlos e identificarlos, encontrar de dónde procede, cómo se ejerce, cuándo es poco y cuándo es mucho; son preguntas que muestran la complejidad de un aspecto relacional que se presenta con mucha subjetividad.

El cambio hacia el nuevo paradigma depende de varios factores, la transformación que muchas empresas han emprendido se agrupan en un nuevo nombre: organizaciones que aprenden y es, en el conocimiento, donde basan todas sus nuevas estrategias.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### ***El conocimiento***

Toda empresa tiene como fundamento el conocimiento y a través del tiempo las organizaciones han crecido y encontrado nuevas y más útiles formas de hacer las

cosas, la tecnología ha sido una de sus principales herramientas. Pero esto no basta, es necesario reconocer que para que toda esta maquinaria funcione correctamente, es ineludible el conocimiento que le da forma y sentido, sin él, aún la más avanzada tecnología quedaría fuera de contexto. Cualquier producto o servicio que haya jamás existido lleva implícito una gran cantidad de conocimiento tanto en su desarrollo como su aplicación, el proceso de su elaboración y en su uso final.

Adquirir, crear y desarrollar conocimiento es el gran reto a que se enfrentan hoy las empresas. Deben implicar en sus productos y servicios el conocimiento generado en todos sus procesos. A través de esta nueva forma de trabajo es que se alentará profundamente la innovación y la creatividad en empleados capaces de compartir el conocimiento y de tomar las decisiones acertadas evitando así costosos errores y pérdida de tiempo.

No es sencillo establecer un programa de administración del conocimiento ni puede arrancar de la noche a la mañana. Puede tomar años para que este opere en su totalidad, pero para que esto suceda deben irse dando una serie de pasos provocando un cambio cultural y finalmente sistematizar nuevos procesos que almacenen, promuevan y creen más y mejor conocimiento.<sup>18</sup>

El cambio cultural que implica reconocer y hacer crecer el conocimiento dentro de una organización no es cosa fácil, pero existen metodologías probadas que indican que hay maneras de lograrlo, aunque cada organización, de acuerdo a sus circunstancias muy particulares deberá establecer una metodología única que se ajuste a sus procesos y necesidades además de asumir un cambio cultural importante y nada fácil en su establecimiento.

La guía de viaje que se deduce del pensamiento de los filósofos contemporáneos, parece ser la siguiente:

---

<sup>17</sup> Idem

<sup>18</sup> ACKOFF, Rusell L.: *Rediseñando el futuro*, México: Limusa, 1979

- ✓ Reformular Principios. Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.
- ✓ Replantear la Competencia. A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.
- ✓ Replantear el Control y la Complejidad. Creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.
- ✓ Reformular el liderazgo. Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.
- ✓ Redefinir Mercados. Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa.
- ✓ Redefinir el Mundo. En base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del potencial, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

Pero ¿Qué es “Administración del conocimiento”?

Varios autores se dan a la tarea de definir lo que es y lo que implica la administración del conocimiento.

En un sentido amplio es un marco conceptual que abarca todas las actividades y perspectivas requeridas para manejar y beneficiarse del capital intelectual de la organización. Enfatiza y prioriza aquellas áreas del conocimiento que requieren mayor atención al administrarse.<sup>19</sup>

Es el control y manejo explícito del conocimiento dentro de una organización con el objeto de alcanzar los objetivos de la misma y entendiéndose como conocimiento aquello que permite a las personas dar un significado a los datos generando así información. Es aquello que permite a las personas actuar y versar sobre todas las fuentes disponibles de información<sup>20</sup>.

Es una estrategia consciente de llevar el conocimiento preciso a la persona indicada al tiempo adecuado y para ayudar a las personas a compartir y llevar a la acción la información que permita elevar el desempeño organizacional.

Independientemente de la importancia que tiene el entender qué es la administración del conocimiento, es lo que resulta de su aplicación lo que cobra mayor importancia para las organizaciones. En la medida en que ayude a optimizar y a enriquecer los procesos implícitos en productos y servicios, cobrará importancia la adopción de dicho sistema.

La transición del concepto a la práctica queda evidenciado a través de proyectos específicos, en donde de manera práctica, se implementan nuevas metodologías que lleven finalmente a administrar los conocimientos evidenciados en las tareas implícitas en cualquier parte del proceso productivo.

Existen muy diversos tipos de proyectos de Administración del Conocimiento, un proyecto que se desarrolla no termina, puesto que es una práctica cíclica, por lo que los administradores del proyecto deben claramente definir los objetivos a lograr para su oportuna evaluación.

---

<sup>19</sup>.Wiig Karl, Thinking about thinking-how People and Organizations Create, Represent and Use Knowledge M.Pag. 18

<sup>20</sup> Rob van der Spek and André Spijkervet, "Knowledge Management: Dealing intelligently with knowledge, Pag. 35-37

Algunos estudiosos recuperan los proyectos existentes en las organizaciones norteamericanas, algunos tienen que ver con áreas de ventas, otros de investigación y desarrollo, producción, etc., para su adecuado análisis se identificaron cuatro grandes objetivos:

1. Creación de depósitos del conocimiento
2. Mejorar el acceso al conocimiento
3. Incremento al apoyo cultural para el uso del conocimiento
4. Administrar el conocimiento como un bien.

Algunos proyectos buscan capturar el conocimiento en depósitos, otros buscan facilitar su acceso para permitir su transferencia entre las personas. Algunos otros reconocen la importancia que tiene la cultura para la receptividad del conocimiento y su administración y, por último, hay quienes tratan el conocimiento como un bien más, y buscan plasmarlo en los balances, proponiendo interesantes metodologías para lograrlo.

Las herramientas del conocimiento van más allá de la administración de datos o información. Facilitan los procesos de aprendizaje organizacional permitiendo una más rápida generación, codificación y transferencia de dicho aprendizaje. Pueden aumentar los beneficios de la administración del conocimiento a través de su automatización y crecimiento.

Luego entonces, uno de los propósitos en el análisis, es examinar la concentración de conocimiento que surge en cualquier tipo de relación humana, descubrir cómo se va creando un nuevo conocimiento a través de un planteamiento ideológico que vigila permanentemente la conducta de todos los individuos.

Las organizaciones comienzan a producir una gran cantidad de conocimiento que las hacen poderosas. El imponer disciplina a los individuos, permitió un examen minucioso de la relación entre el cuerpo y las conductas humanas. Con ello, las organizaciones obtenían un inmenso conocimiento que le servía para incrementar

su poder.<sup>21</sup>. Más que la aplicación del conocimiento en la organización, lo que realmente constituye la eficacia son las estructuras jerárquicas por los procedimientos y las relaciones que se manifiestan sutilmente en las organizaciones.

La administración del conocimiento no solamente implica la adquisición e implementación de un paquete computacional que almacene datos. Va mucho más allá. La tecnología agiliza los procesos de intercambio y almacenaje del mismo, pero otros factores influyen y se ven afectados de manera directa por los sistemas de administración del conocimiento.

Es por eso que nuestra investigación está basada en la administración del conocimiento y trata de verificar si cualquier estrategia implementada para mejorar el desempeño de una organización realmente incluye los siguientes componentes:

- ✓ Los procesos inherentes al desarrollo del conocimiento,
- ✓ Infraestructura tecnológica que apoye la captura, transferencia y uso del conocimiento y
- ✓ Una cultura organizacional que permita el aprovechamiento efectivo de dicho conocimiento.

---

<sup>21</sup> FOUCAULT, Michel, Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión. México (1978)

## ***Realización de la investigación***

En la presente investigación, resulta importante precisar la función de la organización y el tipo de modelo o modelos que sigue para la toma de decisiones, situación que se llevará a cabo a través de entrevistas y recolección de información que identifique el comportamiento de sus integrantes bajo ciertas circunstancias, tratando de medir las actitudes, decisiones tomadas y resultados obtenidos.

Las entrevistas corresponden a personajes con cierto nivel en la organización y cuya actuación siga o pretenda seguir teorías y conocimientos en boga y más de las veces que sus comportamientos se apeguen a lo que pudiera describirse como racional y deductivo, sin embargo, no aspiramos que como resultado del análisis de lo aquí estudiado, se pueda intentar proponer algún modelo organizativo para enfrentar, con mayores posibilidades de éxito, el que sin duda alguna será, un futuro de cambios aún más acelerados e impredecibles.

Es conveniente puntualizar que, el método básico para el desarrollo de esta investigación será el estudio de casos de grupos de varias organizaciones. Del correcto análisis de la información que se pueda obtener mediante estos procesos de investigación puede depender, en gran medida, de la capacidad que se tenga para poder establecer una visión correcta de lo que esta sucediendo en las organizaciones.

Robert Yin<sup>22</sup>, identifica varios tipos de estudio de caso: (1) los exploratorios, generalmente empleados como medios preliminares para llevar a cabo una investigación social; (2) explicatorios, utilizados para realizar estudios de carácter causal y (3) descriptivos, que requieren del establecimiento de una teoría previamente al inicio del proyecto. Por otro lado, los estudios de casos demandan un análisis compuesto de una perspectiva múltiple, en donde se debe tomar en cuenta no sólo la voz y visión de los actores directos, sino la de los elementos y

---

<sup>22</sup> YIN, Robert k., "Case sttudy research", USA, SAGE, 1991.

grupos de su entorno, mostrando sus interrelaciones, así como los efectos resultantes.

Un aspecto importante en los estudios de caso es el establecimiento de la validez y la confianza del contenido de la investigación realizada, "el término validez no es un concepto único ni universal, sino más bien un constructo contingente que sirve de sustento a las intenciones y procesos de diferentes metodologías y proyectos de investigación"<sup>23</sup>. La validez y la confianza de lo aquí reportado, como producto de una investigación, trata de lograr a través de la congruencia entre los medios y fuentes empleados para obtener los datos y las evidencias de la información contenida.

Es cierto que en la investigación hay multitud de alusiones, unas veces explícitas y otras sólo implícitas y que para analizar la realidad ha sido necesario basarse en situaciones teóricas que pudieran sustentar lo observado.

### ***Avances de la investigación.***

El estudio exploratorio realizado proporciona hallazgos relevantes para las personas e instituciones interesadas por el desarrollo y práctica de la administración del conocimiento. Los hallazgos pueden agruparse desde dos perspectivas. La primera proviene de la muestra total de encuestados y que tiene que ver con las dimensiones de entendimiento, intención, requerimientos y visión a futuro.

El segundo grupo de hallazgos proviene del subconjunto de encuestados que reportaron iniciativas de administración del conocimiento que se implantaron o están bajo implantación en su organización. De aquí se pueden desprender nuevamente dos dimensiones de explotación: la práctica y los resultados.

---

<sup>23</sup> WINTER, Glyn., "A Comparative Discussion of the notion of *Vality* in qualitative and quantitative research", USA, The Qualitative Report, Volume 4, Numbers 3 & 4, March 2000. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>



Antes de proceder a discutir cada una de las dos perspectivas de hallazgos arriba enunciadas, es conveniente reflexionar sobre las características de la persona y de la empresa que participó en este estudio exploratorio.

Las respuestas que contienen la percepción sobre la administración de conocimiento provienen de personas que conocen sobre el tema en la empresa, es decir, de personas que tienen responsabilidad sobre la rentabilidad y viabilidad futura de la organización. Adicionalmente hay que recordar que son personas ya con experiencia laboral, conocen la organización en que trabajan, se están preparando a nivel posgrado y cuentan con cierto roce internacional. Desde esta perspectiva, los hallazgos pueden ser dignos de consideración.

Con respecto a las características de la organización en la que trabaja nuestro encuestado, se observa congruencia con el estado evolutivo general en que se encuentra la gran mayoría de empresas en Querétaro. Nos referimos a empresas que internacionalmente buscan dejar atrás una orientación hacia la producción para enfocarse hacia la calidad, el mercado y buscar la diferenciación, pero que aún arrastran características estructurales añejadas y arraigadas en la concepción jerárquica de la organización y el énfasis en estilos funcionales como forma básica de actuar.

Este tipo de empresas son estructuras importantes para conocer sus preocupaciones e intereses con respecto a la administración del conocimiento. En este sentido también adquieren relevancia los hallazgos reportados en este estudio exploratorio.

A continuación analizaremos las dimensiones de entendimiento, intención, requerimientos y visión futura.

Se realizaron 400 encuestas a los alumnos de la Maestría en Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, de las cuales 310 encuestas fueron validadas como buenas.

Las 310 encuestas muestran una situación reveladora del grado de penetración de la administración del conocimiento en su organización, situación que se está analizando más detenidamente.

Pero es evidente que nuestro encuestado, por estar estudiando un posgrado, reconoce el valor del conocimiento para el éxito de la empresa en donde labora, sin embargo, no cuenta con una plataforma de conocimiento suficiente para poder administrar el conocimiento de su organización o para el diseño e implantación de sistemas de conocimiento a la medida de sus necesidades.

Basado en lo anterior se han identificado diferentes áreas de oportunidad para aquellas organizaciones que se interesen en la administración del conocimiento, a través de un esfuerzo educativo, que permita visualizar y entender los principios, conceptos, procesos y tecnologías. Esta recomendación se refuerza con los hallazgos en la dimensión de requerimientos donde los elementos identificados con alta prioridad son el entendimiento de la lógica en que se basa la administración del conocimiento y la disponibilidad de programas de capacitación en la materia.

Para lograr el avance de la administración del conocimiento en las organizaciones y que esta pase a formar parte de su estrategia, la oferta existente en el mercado debe vincularse claramente a la estrategia del negocio y aprovechar la experiencia de las empresas pioneras en este campo. Por ello, una segunda oportunidad lo constituye la creación de foros de difusión tipo simposium y congresos, dirigidos a las organizaciones donde en su escala estratégica se aborde el tema y se comparta las experiencias.

A la par de fomentar la difusión de la administración del conocimiento para que se geste una plataforma de conocimiento relevante entre los actores, las organizaciones interesadas en su avance deben desarrollar tecnología que permita apoyar a las propias organizaciones en los campos siguientes:

- Creación de una cultura organizacional basada en conocimiento.

- Transformación a una empresa que aprende.
- Organización basada en conocimiento.
- Identificación y difusión de mejoras prácticas.

El lograr que las organizaciones se transformen hacia las cuatro líneas arriba señaladas no es tarea fácil y el producto del azar o de buenos deseos, implica que en forma inteligente se diseñen y rediseñen formas estructurales, procesos y sistemas organizacionales. Esta labor debe de ser abordada responsablemente por personal interno y externo de la organización que entienda el funcionamiento de las organizaciones y requiere la creación de modelos y rutas confiables para la administración del conocimiento, ya que por su envergadura, hay que modificar paradigmas y elementos esenciales del funcionamiento organizacional.

Muy pocas empresas reportan estar implantando iniciativas de administración del conocimiento. Aproximadamente un 10% de las empresas encuestadas manifiestan haber tenido o tener en marcha acciones encaminadas a generar valor a través del conocimiento organizacional y otros intangibles valiosos.

Las iniciativas en marcha muestran consistencia con los proyectos visualizados como probables en el mediano plazo y por grupos especializados dentro de la organización.

La información recolectada permite identificar que las iniciativas han estado bien proporcionadas en la organización al estar apoyadas por la alta dirección y contar con recursos y apoyos externos y tecnología. Este posicionamiento se refleja en el reporte de buenos resultados de negocio proveniente de las iniciativas.

En cuanto a las tecnologías y consultas externas de expertos en la materia, resalta el hecho de que no existe una clara identificación de un grupo consultor de administración del conocimiento que esté perfilándose entre las organizaciones que tienen proyectos en marcha.

Para aquellos interesados en el futuro de la administración del conocimiento este estudio exploratorio arroja información muy valiosa que les permitirá delinear estrategias competitivas en un mercado que se vislumbra de mucho potencial.

Hasta el momento las iniciativas para la administración del conocimiento en las empresas queretanas son suficientemente claras:

1. Hay que trabajar mucho en posicionar la teoría y conceptos básicos entre las organizaciones.
2. Hay que desarrollar tecnología de administración del conocimiento, modelos y rutas que guíen el cambio organizacional.
3. Se nota una adecuada factibilidad dado que hay interés por parte de los encuestados y que debido a su desarrollo profesional en el futuro pueden ser los directivos de las organizaciones, por lo que se refleja una oportunidad práctica en el mediano y largo plazo.
4. El mercado está abierto y es un reto para aquellas organizaciones interesadas en la práctica de la administración del conocimiento.

Al comparar el contenido de las encuestas podemos llegar a algunos resultados:

1. El movimiento del conocimiento es extenso.
2. Lo inmedible debe ser medido.
3. Debe establecerse una base de investigación colaborativa.
4. Las iniciativas deben implantarse en todas las áreas de la organización.
5. La implementación puede tomar muchas formas.
6. La administración del conocimiento es útil y no debiera ser limitante.
7. La tecnología es parte integral del funcionamiento exitoso de la empresa.

Luego entonces, el Conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, bien de una forma general o personal<sup>3</sup>. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente, y que lo aplica para un fin determinado dentro o fuera de una organización y para beneficio o perjuicio de la misma.

Debemos comprender antes de seguir adelante, en qué se diferencia el conocimiento de los datos y de la información. En una conversación informal, los tres términos suelen utilizarse indistintamente y esto puede llevar a una interpretación libre del concepto de conocimiento. Quizás la forma más sencilla de diferenciar los términos sea pensar que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en las personas o en las organizaciones, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos.<sup>4</sup>

Un dato es un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito.

Las organizaciones actuales normalmente almacenan datos mediante el uso de tecnologías. Desde un punto de vista cuantitativo, las empresas evalúan la administración de los datos en términos de coste, velocidad y capacidad.

Los datos describen únicamente una parte de lo que pasa en la realidad y no proporcionan juicios de valor o interpretaciones y, por lo tanto, no son orientativos para la acción. La toma de decisiones se basará en datos, pero estos nunca dirán qué hacer. Los datos no dicen nada acerca de lo que es importante o no, pero a pesar de todo, los datos son importantes para las organizaciones, ya que son la base para la creación de información.

---

<sup>3</sup> et.al

<sup>4</sup> dato, información y conocimiento según Davenport y Prusak (1999)

Ahora para tratar el concepto información, lo definiremos como lo han hecho muchos investigadores que han estudiado su significado, describiéndolo como un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible y como cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor.<sup>5</sup> La información es capaz de cambiar la forma en que el receptor percibe algo, es capaz de impactar sobre sus juicios de valor y comportamientos. Tiene que informar; son datos que marcan la diferencia. La palabra "informar" significa originalmente "dar forma a " y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Por lo tanto, estrictamente hablando, es el receptor, y no el emisor, el que decide si el mensaje que ha recibido es realmente información, es decir, si realmente le informa. Un informe lleno de tablas inconexas, puede ser considerado información por el que lo escribe, pero a su vez puede ser juzgado como "ruido" por el que lo recibe.

A diferencia de los datos, la información tiene significado (relevancia y propósito). No sólo puede formar potencialmente al que la recibe, sino que esta organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando su creador les añade significado. Transformamos datos en información añadiéndoles valor en varios sentidos. Veamos algunos:

- ✓ Contextualizando: sabemos para qué propósito se generaron los datos.
- ✓ Categorizando: conocemos las unidades de análisis de los componentes principales de los datos.
- ✓ Calculando: los datos pueden haber sido analizados matemática o estadísticamente.
- ✓ Corrigiendo: los errores se han eliminado de los datos.
- ✓ Condensando: los datos se han podido resumir de forma más concisa.

Los ordenadores nos pueden ayudar a añadir valor y transformar datos en información, pero es muy difícil que nos puedan ayudar a analizar el contexto de

---

<sup>5</sup> PACHECO Llanes, Luis., Reingeniería de procesos en sistemas flojamente acoplados", México, 1996, fotocopia.

dicha información<sup>6</sup>. Un problema muy común es confundir la información (o el conocimiento de esa información) con la tecnología que la soporta, es importante tener en cuenta que el medio no es el mensaje. Lo que se intercambia es más importante que el medio que se usa para hacerlo. Muchas veces se comenta que tener un teléfono no garantiza mantener conversaciones brillantes. En definitiva, que actualmente tengamos acceso a más tecnologías de la información no implica que hayamos mejorado nuestro nivel de información ni nuestro grado de conocimiento.

Si bien es cierto que el conocimiento se deriva de la información, así como la información se deriva de los datos. Para que la información se convierta en conocimiento, las personas deben hacer prácticamente todo el trabajo. Esta transformación se produce gracias a:

- ✓ Comparación.
- ✓ Consecuencias.
- ✓ Conexiones.
- ✓ Conversación.

Estas actividades de creación de conocimiento tienen lugar dentro y entre personas. Al igual que encontramos datos en registros, e información en mensajes, podemos obtener conocimiento de individuos, grupos de conocimiento, o incluso de organizaciones.

Podemos definir hasta ahora que el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción<sup>7</sup>. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones con frecuencia no sólo se encuentra dentro de documentos o almacenes de datos, sino que también esta en rutinas organizativas, procesos, prácticas y normas.

---

<sup>6</sup> Steiner George A. ; Planeación estratégica, Editorial CECSA, México 1999

<sup>7</sup> DAVENPORT, Thomas and Prusak, Laurence Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998

Lo que inmediatamente deja claro la definición, es que el conocimiento no es simple, sino más bien es una mezcla de varios elementos; es un flujo y al mismo tiempo que tiene una estructura formalizada, es intuitivo y difícil de captar en palabras o de entender plenamente de forma lógica. El conocimiento existe dentro de las personas, como parte de la complejidad humana y de nuestra impredecibilidad. Aunque solemos pensar en activos definibles y concretos, los activos de conocimiento son mucho más difíciles de manejar. El conocimiento puede ser visto como un proceso (flujo) o como un stock.

Parece claro que el desarrollo y el incremento de conocimiento se hace con el objetivo de emplearlo en la consecución de ventajas competitivas sostenibles y no simplemente como una acumulación de información sin su aplicación debida y oportuna.

Gestionar el Conocimiento viene a ser entonces la administración de todos esos los activos intangibles que aportan valor a la organización a la hora de conseguir capacidades o competencias esenciales y distintivas. Mediante la administración del conocimiento se puede aumentar la capacidad de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor tiempo posible), con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo

En un sentido amplio es un marco conceptual que abarca todas las actividades y perspectivas requeridas para manejar y beneficiarse del capital intelectual de la organización. Es una estrategia consciente de producir el conocimiento preciso a la persona indicada en el tiempo adecuado para compartir y llevar a la acción la información que permita elevar el desempeño organizacional.

"Con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa".<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> ARGYRIS, Chris & Donald Shon., "Organization learning" USA, Addison-Wesley, 1978



Pariente<sup>9</sup> presenta el Concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”.

Define además el Capital Intelectual como material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Éste y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y en sus productos más importantes.

En definitiva, el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el “*know-how*” de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

El peso del capital intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos en la actualidad deberán dirigirse a medirlo y a gestionarlo. De cualquier forma, el capital intelectual es considerado como un

---

<sup>9</sup> PARIENTE, Fragoso, José Luis. Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas. Cd. Victoria. UAT 2000

concepto de stock, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (que pueden ser considerados como un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

Es claro entonces que en muchas organizaciones existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el Capital Intelectual (Activos Intangibles) tiene como objeto convertir en visible el activo que genera valor a la organización.

De igual manera, el capital humano se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un lapso.

A diferencia del capital estructural que es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de administración... El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Otro capital intangible que se puede observar en las organizaciones es el capital relacional, que se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para su éxito. De hecho, es el capital relacional, el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, consumidores, competidores, gobierno, etc.).

De acuerdo con el análisis que hace "*Herbert Simon*"<sup>10</sup>, el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

1. Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
2. Activos de propiedad intelectual ("*know-how*", secretos de fabricación, copyright, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
3. Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).
4. Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Como vemos existen múltiples definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como una creencia cierta y justificada, a otras más recientes y pragmáticas como una mezcla de experiencia, valores, información y "saber hacer" que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción, "*Davenport y Prusak*"<sup>11</sup>, definen básicamente tres características:

1. El conocimiento es personal, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia (es decir, de su propio "hacer", ya sea físico o intelectual) y lo incorporan a su acervo personal estando "convencidas" de su significado e implicaciones, articulándolo como un todo organizado que da estructura y significado a sus distintas "piezas";
2. Su utilización, que puede repetirse sin que el conocimiento "se consuma" como ocurre con otros bienes físicos, permite "entender" los fenómenos que las personas perciben (cada una "a su manera", de acuerdo precisamente con lo que su conocimiento implica en un momento determinado), y también "evaluarlos", en el sentido de juzgar la bondad o conveniencia de los mismos para cada una en cada momento; y

---

<sup>10</sup> SIMON, Herbert, "Administrative Behavior", New York, The Free Press, 1996.

<sup>11</sup> DAVENPORT, Thomas and Prusak, Laurence Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998

3. Sirve de guía para la acción de las personas, en el sentido de decidir qué hacer en cada momento, porque esa acción tiene en general por objetivo mejorar las consecuencias, para cada individuo, de los fenómenos percibidos (incluso cambiándolos si es posible).

Estas características convierten al conocimiento, cuando en él se basa la oferta de una empresa en el mercado, en un cimiento sólido para el desarrollo de sus ventajas competitivas. En efecto, en la medida en que es el resultado de la acumulación de experiencias de personas, su imitación es complicada a menos que existan representaciones precisas que permitan su transmisión a otras personas efectiva y eficientemente.

Independientemente de la importancia que tiene el entender qué significa la administración del conocimiento, es lo que resulta de su aplicación lo que cobra mayor importancia para las organizaciones. En la medida en que ayude a optimizar y a enriquecer los procesos implícitos en productos y servicios, cobrará importancia la adopción de dicho sistema.

### **El individuo y sus necesidades**

Durante las últimas décadas, las organizaciones han realizado enormes esfuerzos por encontrar nuevas fórmulas organizativas, con el objetivo de procurar una mejor respuesta a las necesidades y exigencias crecientes de los diferentes grupos humanos que confluyen en torno a ellas: accionistas, trabajadores, clientes, proveedores, fisco, competencia, medio ambiente, etc. Los actores de estas organizaciones saben que tienen que encontrar algo nuevo, que las viejas fórmulas no producen los resultados esperados, y al mismo tiempo constatan que las nuevas no acaban de cuajar por las causas más diversas.

La organización es un hecho social. La crean los hombres, pero una vez creada está sometida a un juego de fuerzas que constituyen su identidad misma y que

escapan a la voluntad de sus fundadores, de sus integrantes y de sus "propietarios". Posee una lógica y una referencia específica que es necesario respetar.

El individuo no puede llegar a desarrollar sus capacidades más fundamentales independientemente de la organización: sólo quizá, su inserción en grupos organizados o mínimamente organizados le permitirá un desarrollo afectivo y social aceptable. Por otra parte, la organización sería impensable sin individuos que la compusieran. Partiendo de un análisis del individuo que vive en organizaciones, nos llevará a descubrir a la organización en la que viven y a comprender en profundidad la interacción individuo/organización.

"El mundo es del más apto" sugiere la teoría de la evolución, cuando trata de explicar la capacidad de cada especie para sobrevivir ante condiciones determinadas. Esta capacidad va ligada a la especialización que desarrollan estas especies para obtener el mejor provecho de las condiciones prevalecientes. Sin embargo, la misma teoría de la evolución sugiere que cuando estas condiciones cambian "**el mundo es del que mejor se adapta**", es decir, del que presenta una mayor capacidad para entender y asimilar las nuevas condiciones del entorno y aprovecharse de ellas.

La manera más sencilla y evidente de definir al individuo es considerarlo como un ser vivo con conciencia de tal. Ello quiere decir que establece relaciones activas y bidireccionales con el medio en que vive y en el que se diferencia <sup>12</sup> y, al mismo tiempo, que tiene una cierta conciencia de ello.

En los intercambios el ser vivo toma de su entorno elementos de diferentes tipos que necesita para vivir. El individuo se siente vitalmente atraído hacia los objetos que poseen determinadas cualidades en virtud de las cuales son aptos para establecer los intercambios a través de los que realiza una u otra modalidad de

---

<sup>12</sup> La consideración de ser vivo como sistema abierto se ha impuesto no sólo en la biología sino también en las ciencias sociales y en las reflexiones sobre la organización. Véase por ejemplo la Teoría general de los sistemas de L. Von Bertalanffy y Administración en las Organizaciones, Enfoque de sistemas y de contingencias de Kast y Rosenzweig.

vida<sup>13</sup>.

Los intercambios son bidireccionales y el ser vivo no sólo toma elementos de su entorno, sino que también le aporta algo, lo transforma con su actividad mientras que sus necesidades hacen al individuo dependiente de su medio, su actividad en él y sobre él le permite marcar sus distancias y lograr una cierta autonomía e incluso influencia respecto al mismo. Con ella se autoafirma como individuo diferenciado de su entorno, capaz de procurarse de él los elementos que necesita para vivir y al mismo tiempo de influir sobre él. De este modo aparece un nuevo tipo de necesidad, correspondiente a esta necesidad de intercambio o relación vital, la de modificarlo de acuerdo con los deseos propios.

El ser vivo humano es además consciente de sí mismo como individuo diferenciado de su entorno. A partir de esa conciencia de sí mismo se convierte en individuo, no sólo poseedor sino también sabedor de sus necesidades y de su capacidad de influencia. El individuo –ser vivo— es el que realiza los intercambios con el entorno a base de los objetos que toma de él y de su influencia sobre el mismo, que se sabe “necesitado” y capaz de llevar a cabo tales intercambios y que pretende hacerlo a su manera, desde sus necesidades tal como él las siente.

En la relación con el entorno, que empieza antes de que el individuo pueda tener conciencia de ello, lo fundamental es que adquiere un conocimiento de sí mismo, aquello de lo cual pueda decir “ese soy yo”. Es un conocimiento que se configura en y a partir de la relación del medio ambiente y que sirve al individuo para designarse, mas vital que intelectualmente. Más aún, el propio conocimiento es el soporte que tiene el individuo para situarse como polo diferente frente al entorno y establecer con él las nuevas relaciones en las cuales, a su vez, continuará configurándose con mayor nitidez.

A medida que el niño crece, pasa la crisis de la adolescencia y se va convirtiendo en adulto, el conocimiento se perfila y adquiere formas más precisas. Sin

---

<sup>13</sup> Esta idea la desarrolla con gran profusión J. Nuttin en su libro *Theorie de la motivation humaine*.

embargo, los conocimientos posteriores no desplazan totalmente a los más primitivos. No se puede hablar de un proceso lineal en el cual cada nueva experiencia o relación con el entorno aportaría una clasificación de conocimiento existente antes de ello, de tal forma que el conocimiento de sí mismo se perfecciona continuamente. Cada nueva experiencia proporciona al individuo un nuevo conocimiento bastante preciso y con frecuencia poco halagador de sí mismo.

En cada nueva experiencia coexisten dos niveles de conocimiento del individuo. El primero, más próximo a la percepción, representa al individuo tal cual es y se comporta en esa relación concreta con ese entorno concreto, con unas características personales muy precisas, que se ponen de manifiesto en esa relación.

Detrás de los múltiples conocimientos coyunturales existe en cada individuo otro conocimiento más primordial de sí mismo, al mismo tiempo más estable y más impreciso, que el individuo arrastra consigo desde su infancia, vinculado al conjunto de su historia personal y no a la última peripecia. El individuo se identifica con el, representa para él lo que él es para el mismo. Se forma desde las primeras relaciones que establece con su entorno en la infancia y va evolucionando lentamente con las aportaciones de cada nueva experiencia. Éstas no son simplemente acumulativas sino selectivas; el individuo incorpora a su conocimiento no todos los rasgos que cada experiencia pone de manifiesto en el conocimiento coyuntural correspondiente, sino principalmente aquellos que convergen con los que ya posee o al menos no los contradicen<sup>14</sup>.

Un conocimiento posee tres características principales:

---

<sup>14</sup> Por esta razón "la experiencia" del individuo no es la suma ingenua de sus experiencias, sino que está profundamente sesgada por los rasgos básicos de su imagen primordial. Los comportamientos del individuo responden a su imagen primordial tanto o más que a los datos que le proporciona su análisis del entorno. Esa es la razón por la que persiste tanto en sus errores y aprende tan poco de sus experiencias: estas se integran muy parcial y selectivamente en "su experiencia" y en su imagen primordial. Por ello el aprendizaje humano es tan lento y hacen falta muchos "golpes" para que se modifiquen ligeramente algunos rasgos de la imagen primordial.

1. Conecta con la más profunda intimidad del individuo, al que identifica subjetivamente. Recoge la manera como el individuo se percibe a sí mismo en su más radical subjetividad: "eso soy yo". El individuo se identifica con él no sólo en el sentido cognoscitivo sino también y fundamentalmente en el emocional.
2. El conocimiento posee un importante carácter dinámico. Por una parte, al ser la imagen de un ser vivo, lo representa como un dinamismo, capaz de hacer cosas a partir de y sobre su entorno. Por otra parte impulsa, motiva al individuo a actuar de acuerdo a sus contenidos fundamentales, siempre satisfactorios para él. El conocimiento es dinámico en un sentido tanto cognoscitivo o representativo como operativo. Ello lo coloca en el origen del proceso del poder a partir de su identificación con el, la persona necesariamente actúa sobre su entorno, lo que la convierte en el gran motor de todos sus comportamientos.
3. Fruto de la profundidad e intimidad de la identificación subjetiva es la dificultad de reducir el conocimiento a códigos convencionales capaces de transmitirlo no sólo a terceras personas sino al individuo mismo. Confrontando a la más elemental de las cuestiones – "quién eres o como eres"- el individuo se siente incómodo a causa de la posibilidad de incorporar su evidencia más básica a códigos convencionales de comunicación. La respuesta más espontánea, la que mejor traduce su vivencia, es "yo soy yo" o la identificación mediante el propio nombre, es decir mediante el código que le han asignado sus padres en su primera relación y que en sí no trasmite ningún contenido descriptivo. Para el conocimiento primordial la referencia identificadora no es en absoluto de carácter descriptivo, sino la evidencia globalizadora que sólo traducen términos tan imprecisos como "yo" o el propio nombre<sup>15</sup>.

---

<sup>15</sup> Existen otras referencias identificadoras, tales como el grupo de pertenencia o la patria, semejantes identificaciones no constituyen ninguna referencia descriptiva del conocimiento primordial, sino que soslayan el problema. Al recurrir a él el individuo evita la especificidad individualizadora del conocimiento primordial y se refugia en aspectos parciales más convencionales que facilitan la comunicación con terceras personas generalmente a base de estereotipos.



Hasta ahora se ha definido el conocimiento como fruto de la historia y especialmente de las relaciones con el mundo que se producen desde la infancia. Sin embargo el pasado no condiciona totalmente el conocimiento, sino que lo hace de manera sólo parcial y relativa. Salvo excepciones de carácter introspectivo/intelectual, el individuo vive su conocimiento, tiene conciencia vital de él y se identifica con él, siempre y sólo en las situaciones vitales en las cuales solicitado, a través de sus "necesidades", a establecer una relación con su entorno. Confrontando a efectuar esta relación, se identifica a sí mismo no simplemente como el fruto de su historia, condicionado e incluso determinado por él, sino como un ser capaz de establecer la relación de muchas maneras entre las cuales elegirá una. No es un individuo totalmente configurado por el pasado que se enfrenta a la relación, sino alguien que, con su origen en el pasado, se configura como individuo en la nueva relación. Su conocimiento no se le impone, ni le condiciona absolutamente surgiendo del pasado, sino que él lo reconstruye, lo reinventa o redescubre en cada nueva relación. La historia le proporciona los materiales, los elementos de que constará el conocimiento, pero el sentido lo elabora el propio individuo al verse confrontado al hecho básico de relacionarse con el entorno. En cada nueva confrontación reelabora o reedita su conocimiento que arrastra consigo desde su infancia, atribuyéndole un sentido en función del proyecto de relación que va a vivir o está viviendo con su entorno a través de sus necesidades. El conocimiento primordial no es simplemente el que surge del pasado, sino el que desde el pasado aparece en esta relación.

### **Subsistencia y existencia, el conocimiento, base principal del ser humano.**

Subsistencia y existencia no son dos necesidades concretas sino dos registros o modalidades que tiene el individuo de percibirse como ser vivo y que en buena medida encauzan todas sus necesidades concretas. En la subsistencia el individuo pretende conservar su integridad, continuar existiendo como ser diferenciado de su medio, incorporando de él los elementos que precisa y evitando las agresiones que le amenazan o ponen en peligro. En la existencia modifica el

entorno haciendo de él un reflejo de sí mismo, de su propia imagen y de sus deseos. Todas sus necesidades concretas –de comer, de leer un libro, de escalar una montaña o de hacerse rico– se inscriben en uno u otro de esos registros y muchas veces en ambos aunque siempre con predominio subjetivo de uno u otro.

Pasar de la percepción vital de la necesidad a su satisfacción a través de una relación con el entorno es sin duda el acto básico del individuo y en general del ser vivo. En él éste se afirma como tal, es decir, como capaz de seguir viviendo en el mundo concreto en el que se establece la relación. En su acto de poder más radical. Realizándolo el individuo se afirma como individuo de poder.

El poder es inherente a todos los sistemas sociales y en todas las relaciones humanas. No es una cosa sino un aspecto de todas y cada una de las relaciones entre las personas. De aquí que es ineludible y neutral, y ni bueno ni malo intrínsecamente.<sup>16</sup>

El sistema de poder de cualquier sociedad está subdividido en subsistemas de poder progresivamente menores, anidados uno dentro del otro. La retroalimentación enlaza estos subsistemas entre sí y con el sistema principal del que forma parte. Las personas están integradas en muchos subsistemas de poder, diferentes, aunque interconectados.

Satisfacer las necesidades sentidas y en consecuencia ser individuo de poder es, sin duda, algo sencillo que se realiza espontáneamente de acuerdo al subsistema de que se forme parte, pero su comprensión profunda requiere un análisis. Análisis que lo tomaremos como un proceso que se desarrolla en tres pasos:

1. *Estructuración del entorno.*
2. *Planteamiento de objetivos y planificación de medios. y*
3. *Realización de acciones.*

Cada uno de ellos supone una modalidad diferente de encuentro entre el individuo

---

<sup>16</sup> Toffler Alvin. El cambio del poder. Plaza & Janes editores. 1990

y su entorno. Ser individuo de poder, por lo tanto, equivale, hablando con precisión, a realizar satisfactoriamente este proceso con sus tres pasos.

### *1. Estructuración del entorno*

El entorno en el que va a vivir el individuo por un lado le preexiste y por otro le sobrepasa, tanto por su magnitud como por su complejidad. El individuo al llegar a él es un intruso que se presenta en un lugar o entre unas personas que existían sin él y, en la mayoría de los casos, pueden continuar viviendo sin su presencia. Más aún, el individuo no pretende permanecer puramente pasivo y a merced de lo que digan los demás, sino relacionarse y efectuar los intercambios bidireccionales que conocemos: es un ser vivo con necesidades.

En este primer encuentro el individuo divide su entorno en dos partes: aquella que le afecta directamente y con la que establece sus relaciones constituye su entorno próximo, cuyo centro subjetivo es en primer lugar el propio individuo. El resto, la parte que él no percibe que le afecta o que se ve afectada directamente por él, es su entorno remoto.

El individuo no sólo define su entorno próximo como quien traza alrededor de sí mismo una línea de un alcance mayor o menor, sino que literalmente lo "construye". El espacio comprendido por esa hipotética línea, a pesar de estar reducido a la dimensión decidida por el individuo, encierra en sí mismo una realidad tan compleja que éste se vería desbordado si pretendiera abarcarlo en su totalidad. En consecuencia el individuo opera una nueva selección y destaca, de entre los innumerables objetos que lo integran, aquellos que poseen las cualidades que, en su perspectiva vital, los hacen atractivos para realizar los intercambios.

El "sistema de poder" incluye a todos, nadie se libra de él. Pero la pérdida de poder de una persona no siempre es una ganancia de poder para otra.

La misma persona puede ser rica en poder dentro de su hogar y pobre en poder

en el trabajo o viceversa<sup>17</sup>.

Cada individuo elabora su propio relieve de la realidad que le rodea. Frente a la complejidad objetiva en la que se pierde, la realidad construida mentalmente le permite situarse en su entorno como un elemento diferenciado y activo, con un cierto dominio de la situación. La selectividad o incluso inexactitud de su construcción mental, al mismo tiempo que produce una cierta deformación o infidelidad respecto a la "objetividad" de lo que le rodea, es la base del sentido que "su" entorno así elaborado tiene para el individuo. La construcción del entorno es por lo tanto una atribución de sentido.

Esta operación mental de estructuración del entorno consta de dos fases:

- a. La elección de unos objetos en detrimento de otros, en función de sus cualidades reales o supuestas.
- b. La definición de las relaciones de los objetos elegidos tanto entre si como con el individuo.

Los objetos que el individuo entresaca de su entorno y que le sirven de puntos de referencia para darle sentido se denominan objetos significativos. Cabe destacar en ellos dos características principales.

- a. Son relevantes para que el individuo pueda realizar su actividad vital en alguna de las modalidades de vida –biológica, social, cultural, etc.- en las que pretenda afirmarse como tal. Pueden serlo directamente porque poseen las cualidades que los hacen vitalmente atractivos para tomarlos del entorno o para marcar su rastro sobre ellos. Pueden serlo también indirectamente porque facilitan o dificultan la relación deseada con los objetivos directamente apetecidos.
- b. Por ser representados mentalmente pertenecen a la esfera de lo simbólico. En consecuencia, pueden ser manipulados mentalmente

---

<sup>17</sup> Toffler Alvin. El cambio del poder. Plaza & Janes editores. 1990

por el individuo, al margen de las leyes de la realidad física, social o de otro tipo a la que pertenecen, sin más limitaciones que su propia imaginación. Por lo tanto pueden ser representados tal como en la realidad a la que pertenecen o tal como el individuo creen que son, quiere que sea o imagina que podrían ser.

La elección de los objetivos significativos no se realiza de manera imparcial, a partir de un análisis sistemático o puramente lógico de todos los objetos que incluye, sino de forma vital, intuitiva y subjetiva. Más aún, las cualidades y relaciones que el individuo destaca en los objetos no son las más destacables, sino aquellas que mejor corresponden a sus necesidades. La percepción misma de dichas cualidades es subjetiva y está influenciada por su propia necesidad o deseo en la modalidad de vida a la que pertenece. Una fuerte necesidad puede determinar que el individuo perciba en un objeto, una cualidad o una relación de hecho inexistente o presente en un grado tan insignificante que lo hace incapaz de satisfacerla en la realidad. Este es un fenómeno que aprovechan todos los manipuladores de la opinión.

Como las necesidades y deseos son extremadamente variados, las formas de satisfacerlos o denegarlos también lo son. Por lo tanto hay muchas herramientas o palancas de poder diferentes. Sin embargo, la violencia, la riqueza y el conocimiento son primordiales entre ellas. La mayoría de los recursos de poder se derivan de éstos.

En la estructuración del entorno aparecen entonces dos parámetros básicos del proceso de poder. El primero es la amplitud de su entorno, la mayor o menor extensión o riqueza en objetos significativos del entorno próximo del individuo. En un entorno reducido o con pocos objetos significativos, los intercambios vitales son en principio más reducidos que en otro más amplio o con más objetos significativos. El segundo es el realismo de las representaciones. Corresponde a la fidelidad con la que los objetos del entorno, sus cualidades y sus relaciones, se ven reproducidos en la elaboración mental que realiza el individuo al estructurarlo.

## *2. Planeación de objetivos y planificación de medios*

Los objetivos son algo que el individuo se propone "en serio", es decir con voluntad de alcanzarlos en el plano de la realidad objetiva. Por ello, tras proponérselos, planifica los medios para lograrlos. La planificación de los medios es una consecuencia natural de la decisión de alcanzar los objetivos y forma una especie de unidad lógica, vital en ellos, el individuo que realmente pretende lograr sus objetivos planifica los medios, con ciertos conocimientos ya adquiridos, en principio apropiados para alcanzarlos. El que no los planifica o lo hace reiteradamente de una manera inadecuada, sea cual sea la razón para ello, es que no tiene voluntad real de conseguirlos.

La distancia entre lo que es y lo que podría ser, entre la realidad previa y la deseada, define el objetivo y es la base de la actuación del individuo.

Para que pueda hablarse de objetivos, son necesarias, por lo tanto, dos condiciones. Una primera de orden cognoscitivo, donde el individuo percibe que el entorno es de una manera determinada, con unas cualidades y unas relaciones que por una parte excitan su conciencia de ser vivo – así se convierte en entorno significativo – y por otra, lo identifican como diferente de lo que podría ser tras la actividad del individuo. La segunda condición es de impulso de la voluntad: la diferencia entre lo que es el entorno y lo que podría ser tras la actividad vital, así como el cambio que el propio individuo prevea experimentar con ello, generan en él una tensión que le impulsa a desear activamente la transformación del entorno en el plano de la realidad y a implicarse en ella. Así puede considerarse el objetivo, en el sentido más amplio y vital del término, como la expresión de una verdadera "tensión del deseo". Los objetivos no son solamente el fruto de la confrontación del deseo con la realidad exterior, sino también la principal canalización de la energía del individuo. En los cuales encontramos tres pasos en el proceso de los objetivos:

- i. El individuo se identifica, se reconoce a sí mismo, en los objetivos que se propone.

- ii. Los objetivos son más explicables y transferibles a través de códigos convencionales dentro de una lógica racional.
- iii. Los objetivos poseen un doble carácter dinámico. En primer lugar se presentan en forma de acción, con un verbo que expresa la actuación a través de la que vive la persona y un objeto en la que recae aquella. En segundo lugar, dado que responden a una tensión del deseo, excitan la actuación del individuo, le impulsan a operar en sentido definido por la actuación que los identifica y por los objetivos significativos previstos para ella.

En el planteamiento de los objetivos aparecen tres parámetros básicos del proceso de poder. Los dos primeros son la réplica, al nivel de los objetivos, de los vistos a propósito de la estructuración del entorno, y el tercero es específico. El primero es la ambición de los objetivos y corresponde a la amplitud del entorno inmediato. Un objetivo puede ser ambicioso porque afecta a muchos objetos significativos del entorno o porque, aún afectando a pocos, se proponga transformaciones importantes en sus características o en su relación con otros objetos o con el individuo.

El segundo parámetro, que corresponde al realismo de las representaciones, es la coherencia de los objetivos respecto a los dos elementos de cuya confluencia surgen las necesidades del individuo y los objetos significativos del entorno. La coherencia con las necesidades del individuo se produce siempre, ya que, desde la propia definición de ser vivo, ninguno se plantea objetivos que no respondan directa o indirectamente a necesidades sentidas. Es cierto que a veces los individuos adoptan comportamientos que no son coherentes con sus objetivos explícitos o con las necesidades que pretenden satisfacer con ellos. Esa incoherencia pone de manifiesto siempre la existencia de otros objetivos no explícitos sino implícitos, que responden a otras necesidades más importantes del individuo. Más aún, en ocasiones revela que los explícitos son objetivos sólo aparentemente, pues no entroncan directamente con ninguna necesidad sentida por el individuo. En realidad son simples acciones mediante las cuales el individuo

pretende alcanzar el objetivo implícito de acomodarse a lo que se espera de él —o a lo que le es impuesto— para así satisfacer una importante necesidad, las mas de las veces de seguridad.

El tercer nivel de coherencia es la de los diferentes objetivos entre sí. Para alcanzar el proceso de poder eficazmente es suficiente que el objetivo tenga las dos coherencias expuestas, con las necesidades de la persona y con los objetos del entorno.

### *3. Realización de acciones.*

Los objetivos, tal como han sido definidos, conducen necesariamente a la realización de las acciones pertinentes para alcanzarlos o de lo contrario no pueden considerarse tales objetivos.

En la acción, el individuo va más allá de su subjetividad y se instala en un plano que lo trasciende, el de la realidad como tal. Estructurada y en cierto modo deformada en los pasos anteriores por el individuo y sus necesidades, ahora la realidad se impone a él con la máxima dureza y objetividad, al margen de toda transformación mental o consideración subjetiva. En esta tercera confrontación entre el individuo y el entorno fuera de las fronteras de la subjetividad se produce el éxito o el fracaso del proceso y se verifica lo acertado de los pasos anteriores.

Los canales a través de los cuales el individuo sale de sí mismo para actuar en y sobre la realidad que lo rodea son sus propias cualidades personales y los recursos externos a su propia persona de que pueda disponer.

Las cualidades personales son las características operativas del individuo y constituyen en cada individuo un conjunto complejo e irreplicable que abarca desde la inteligencia hasta la fuerza física, pasando por la sociabilidad, la astucia, la tenacidad, el encanto, la sensibilidad, etc.

Por recursos externos debe entenderse no sólo los de carácter material, sino también otros como la tecnología, el saber o la información, en los cuales la



vinculación a la persona, el considerarlos "suyos" por el individuo, resulta particularmente evidente. Resultan especialmente adecuados para que el individuo olvide su carácter instrumental y los transforme en el eje de su proceso de poder.

En ocasiones, la utilización de las cualidades y recursos tiene como logro de referencia no los propios objetivos sino los que terceras personas intentan imponer al individuo. En esos casos el individuo desvincula sus cualidades y los recursos de que dispone de su proceso de poder y los implica en las acciones que le son impuestas. Tales acciones el individuo las instrumentaliza en aras de otros objetivos. La acción impuesta no es consecuencia natural de objetivos del individuo. Queda desvinculada subjetivamente del objetivo hacia el que en principio se dirige, al individuo le es indiferente realizar ésta u otra acción también impuesta por un tercero, ya que ninguna de ellas es "la suya". Si a pesar de ello la realiza es porque la vincula al logro de algún objetivo propiamente suyo, las más de las veces implícito y sin ninguna conexión lógica directa con ella, como puede ser la no agresión o la protección por parte de quien se la impone, una remuneración o cualquier tipo de favor o beneficio. De ese modo, la realización de la acción impuesta es, para el individuo, una moneda de cambio o un instrumento para satisfacer una necesidad que no tiene en sí ninguna relación con la actividad realizada.

En la realización de las acciones aparece el último parámetro básico del proceso de poder: la adecuación de las cualidades y los recursos a los objetivos propuestos y al entorno en que se plantean.

La adecuación de las cualidades y recursos es la réplica en el tercer paso del proceso de poder del realismo de las representaciones visto en el primero y de la coherencia de los objetivos vista en el segundo. En efecto, las representaciones serán realistas y los objetivos coherentes en la medida en que tengan en cuenta como elemento fundamental si el individuo posee – y en qué grado – determinadas cualidades y recursos, así como su combinación idiosincrásica.

## **La Administración del Conocimiento.**

### **Recursos y capacidades**

Hace ya cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. Pero, ¿a qué nos referimos cuando hablamos de activos intangibles?<sup>18</sup> Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas. El Fondo de comercio es la diferencia entre el valor contable de la empresa y el precio pagado por ella en una adquisición de empresas. Este concepto es una aproximación a la valoración de los intangibles de una empresa, pero en sí mismo no aporta nada (es un concepto estático), ya que únicamente se suele materializar en momentos de fusiones y adquisiciones de empresas. Lo ideal sería analizar como van evolucionando los intangibles en el tiempo, es decir, estar informados si nuestros activos intangibles aumentan o disminuyen entre periodos de tiempo comparables.

De esta forma, podemos enlazar con los conceptos desarrollados por la Teoría de Recursos y Capacidades. Esta teoría aparece en la década de los ochenta en el ámbito académico, y se puede considerar la precursora de la Administración del Conocimiento, ya que se centra en analizar los recursos y las capacidades de las organizaciones como base para la formulación de su estrategia. La Teoría basada

---

<sup>18</sup> SVEIBY, Karl Erik. *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 1997

en los recursos se encuadra dentro del denominado Análisis Estratégico,<sup>19</sup> y produce un giro del exterior al interior de la organización en el momento de analizar su situación estratégica.

Vamos a intentar resumir brevemente los fundamentos de la Teoría de Recursos y Capacidades:

1. Las organizaciones son diferentes entre sí en función de los recursos y capacidades que poseen en un momento determinado. Estos recursos y capacidades no están disponibles para todas las empresas en las mismas condiciones. Esto explica sus diferencias de rentabilidad.
2. Los recursos y capacidades tienen cada vez un papel más relevante en la estrategia. La pregunta que hay que contestar es: qué necesidades puedo satisfacer, y no qué necesidades quiero satisfacer.
3. El beneficio de una empresa es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades de qué dispone.

La Teoría de recursos enlaza completamente con los conceptos asociados a la Administración del Conocimiento. Ambos enfoques se centran en la generación de capacidades distintivas (también llamadas competencias fundamentales) a largo plazo<sup>20</sup>. La realidad es que esas capacidades distintivas se basan en recursos y capacidades de carácter intangible.

Para que los recursos de una empresa sean realmente útiles deben ser adecuadamente combinados y gestionados para generar una capacidad. Así, podemos considerar que una capacidad organizativa es la habilidad de una empresa para llevar a cabo una actividad concreta (en grupo). La relación entre recursos, capacidades, estrategia y ventaja competitiva queda reflejada en la figura siguiente:

---

<sup>19</sup> THOMPSON, Arthur A. & A. J. Straickland III., "Strategic Management", USA, Irvin-McGraw Hill, 1998

<sup>20</sup> PORTER, Michael "Estrategia competitiva", México, CECSA, 1982

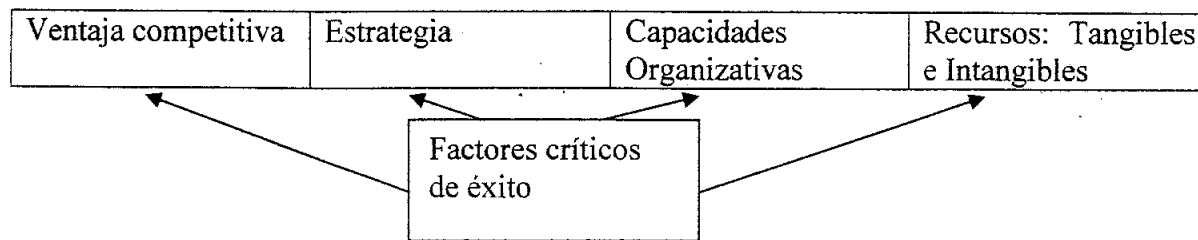


Figura: Recursos, Capacidades y Ventajas Competitivas.  
Fuente: Grant (1996)

El análisis de recursos y capacidades de la empresa se convierte en un instrumento esencial para el análisis interno y la formulación de la estrategia de la empresa<sup>21</sup>.

Hace 50 años, la mayoría de las personas eran contratadas por las fábricas para hacer transportar o realizar trabajos. Más de la mitad de toda la fuerza laboral se contrataba en este tipo de actividades. En 1990 esta clase de trabajadores representa sólo una quinta parte de la fuerza laboral<sup>22</sup>. Después del año 2000 esta cifra se ha reducido a menos de la décima parte del total de la fuerza laboral. Aumentar la productividad tratando de optimizar la fragmentación del trabajo por esquemas avanzados de productividad ya no es la solución. La revolución de la productividad ya se agotó. La nueva era del trabajo implica la aplicación del conocimiento como la nueva fuente de creación de valor y riqueza.

El uso del conocimiento como la nueva fuente de generación de riqueza, cambiará por completo la estructura de la sociedad y, por consiguiente, de las mismas empresas. Si antes el conocimiento se aplicaba al *ser*, en la nueva economía se aplica al *hacer*. El conocimiento que tradicionalmente se consideraba un bien privado, de pronto se transformó en un bien público.

Los trabajadores se cotizarán por sus conocimientos y por el valor agregado que puedan generar. Las organizaciones que puedan estructurar el genio creativo de sus colaboradores obtendrán una ventaja competitiva determinante. Los consumidores pagarán por el conocimiento y por la información agregada como

<sup>21</sup> GREENE, James., "Operations planning and control", USA, Irwin, 1967

<sup>22</sup> Toffler, 1990

valor. La sociedad en general será más inteligente y preparada.

Una vez analizada la importancia de los intangibles, es necesario recordar que la mayoría de ellos suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el conocimiento. Es en este punto donde podemos enlazar la Teoría de Recursos y Capacidades con el aprendizaje organizativo. A través del aprendizaje individual y de procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo, podemos llegar a hablar de aprendizaje organizativo.

### **El aprendizaje.**

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta<sup>23</sup>. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Para Peter Senge<sup>24</sup>, las denominadas "Learning Organizations" Organizaciones Inteligentes son: *"organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto"*.

Otra cita de Senge (et. al.) nos permite intuir el concepto de aprendizaje organizacional: *"Las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y*

---

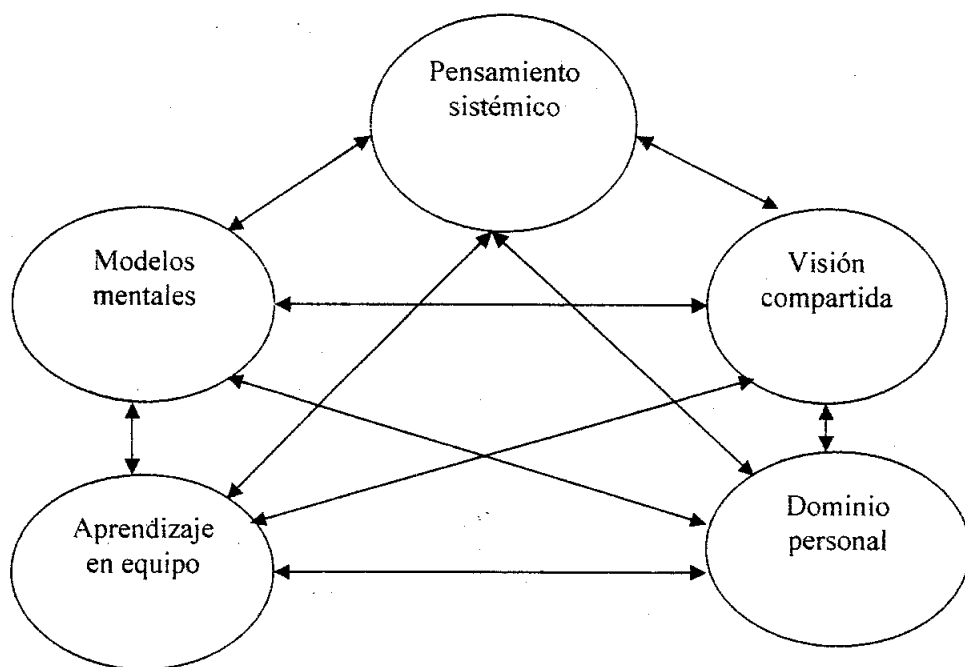
<sup>23</sup> HAMPTON, SUMMER and WEBBER.: *Organizational Behavior and the practica of management*. Scott, Foresman, 1978

<sup>24</sup> SENGE, Peter M, 1998, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Juan Granica, Barcelona España.

*talentos en una totalidad productiva”.*

Pero, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (et. al.).

El aprendizaje organizativo permite aumentar las capacidades de una organización, es decir, es un medio para que la empresa pueda resolver problemas cada vez más complejos. Cuando una serie de personas empiezan a trabajar en grupo, al principio se suelen producir problemas de coordinación, cuando pasa un tiempo, se van afinando los procesos y cada vez se realiza mejor la tarea. Esto es aprendizaje organizativo, aprender juntos a resolver problemas con una efectividad determinada. Finalmente propone cinco disciplinas que se podrían esquematizar de la siguiente manera (et. al):



Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos en primera instancia no es conocimiento como tal, sino datos y/o información. Es posible aproximar el conocimiento de dos actores que comparten la misma

información, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), quizá no tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, si contamos con una visión compartida de la realidad y logramos inculcar entre los agentes un aprendizaje en equipo, tratando en lo posible de unificarlo mediante un dominio personal a sabiendas que todo contexto interno y externo de un actor siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

La principal función de la organización será que este capital intelectual sea productivo. El conocimiento iniciará una verdadera revolución en la gestión administrativa del conocimiento en las organizaciones. La gestión del conocimiento cambiará la forma como se conceptualiza la empresa misma y todas sus ciencias relacionadas. La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan será la nueva fuente de ventaja competitiva. El principal reto de la organización será desarrollar el capital intelectual y estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollado dentro de la propia empresa.

Por supuesto, no nos interesa analizar la tendencia de todos los activos intangibles de la organización, ya que sería un trabajo imposible de realizar en un periodo razonable de tiempo. El objetivo es determinar cuales son los intangibles que aportan valor a la organización y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

Una vez que hemos introducido el concepto de Capital Intelectual, podemos definir

de nuevo el concepto de Administración del Conocimiento de una forma más precisa: conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la administración de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

La Gerencia del Conocimiento no es nada nuevo, algunos ejemplos sobre esta práctica en épocas antiguas son los sofisticados ritos tribales africanos para transferir el conocimiento ancestral de una generación a otra, los largos períodos de construcción de obras como las pirámides de Egipto que dio suficiente tiempo para que varias generaciones de ingenieros y arquitectos aprendieran unos de otros. En la Edad Media los aprendices de una profesión u oficio pasaban años cerca de su maestro captando de él su experiencia. Más recientemente, en las organizaciones industriales se utilizaban con gran éxito los programas de inducción para nuevos empleados, planes de renovación generacional, rotación de puestos de trabajo, reuniones de grupos de usuarios, etc.

Todas estas técnicas de gerencia del conocimiento tenían como supuesto la relativa estabilidad de las personas en una organización. Además, la práctica general era tener un sistema muy formal de archivo de documentos, personas responsables por su operación y procedimientos corporativos para manejar la correspondencia, las comunicaciones y los reportes o informes internos que contenían estudios propios de la naturaleza del negocio. Existía todo un protocolo para generar la correspondencia interna con copias de diferentes colores que iban dirigidas a diferentes archivos, etc. Las cosas no sucedían muy rápidamente y por lo tanto había tiempo para enseñar y aprender. En resumen, el conocimiento explícito se dejaba plasmado en documentos minuciosamente archivados y conservados, mientras que el conocimiento tácito se transfería cuidadosamente mediante técnicas de interacción personal.

Hoy, la velocidad a la que cambian las condiciones en las que se mueve una empresa, no permite tiempo para transferir y administrar el conocimiento con los



métodos tradicionales. No obstante, en el fondo el problema continúa siendo el mismo: *enseñar y aprender*. La Tecnología de la información ha puesto al alcance de las empresas las herramientas necesarias para lograr un manejo adecuado del conocimiento. Aplicaciones como los sistemas de administración de documentos, el correo electrónico, la videoconferencia, los grupos de discusión, los ambientes electrónicos compartidos, etc. Sin embargo, curiosamente el sentido común que debe haber detrás de la tecnología no es tan evidente. Por ejemplo:

- ✓ Se incorpora nuevo personal a la empresa sin diseñar para ellos un programa de inducción que les permita conocer el contexto en el cual estarán trabajando.
- ✓ Debido a la rapidez con la que se desean generar opciones de negocio, se permite que proyectos enteros terminen sin la documentación requerida para entender cómo llegaron a los resultados finales. En ocasiones lo que queda es una colección de acetatos con los que se hicieron presentaciones del proyecto.
- ✓ Cuando se plantean metas de reducción de personal, se diseñan planes de retiro y jubilación temprana con los cuales se van de la compañía ejércitos de personas junto con su experiencia sin permitir el tiempo para que la transfieran a sus colegas más jóvenes.
- ✓ La desaparición de los departamentos de archivo debido a la instalación (no implantación) de sistemas electrónicos de manejo de documentos ha hecho pensar a los técnicos que ya no tienen necesidad de documentar sus estudios y resultados y sus jefes han llegado a pensar que ya no es necesario exigir la documentación formal de estudios y proyectos.
- ✓ Los ejecutivos piensan que la adquisición de la tecnología es en sí misma la solución del problema sin darse cuenta de que son las personas, incluidos ellos, los responsables de que la tecnología funcione y genere resultados.

En síntesis, las facilidades que hay hoy en día para generar, editar y almacenar documentos de toda clase han hecho que se pierda el control sobre la ubicación, distribución y utilización del conocimiento explícito. Por otra parte, los rápidos cambios en las empresas actuales y la gran movilidad de los profesionales han hecho que el conocimiento tácito sea difícil de transferir y permanecer al interior de las organizaciones.

### **El conocimiento en el ámbito de la organización.**

La Administración del conocimiento debe ser entendida como la instancia de Administración mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar el desarrollo del conocimiento dentro de la organización. Es por ello, que entender cómo estructurar las iniciativas de Administración del conocimiento generará una ventaja a la hora de considerar al conocimiento dentro de la estrategia de la organización.<sup>25</sup>

Los objetivos que han dado base a la Administración del conocimiento son:

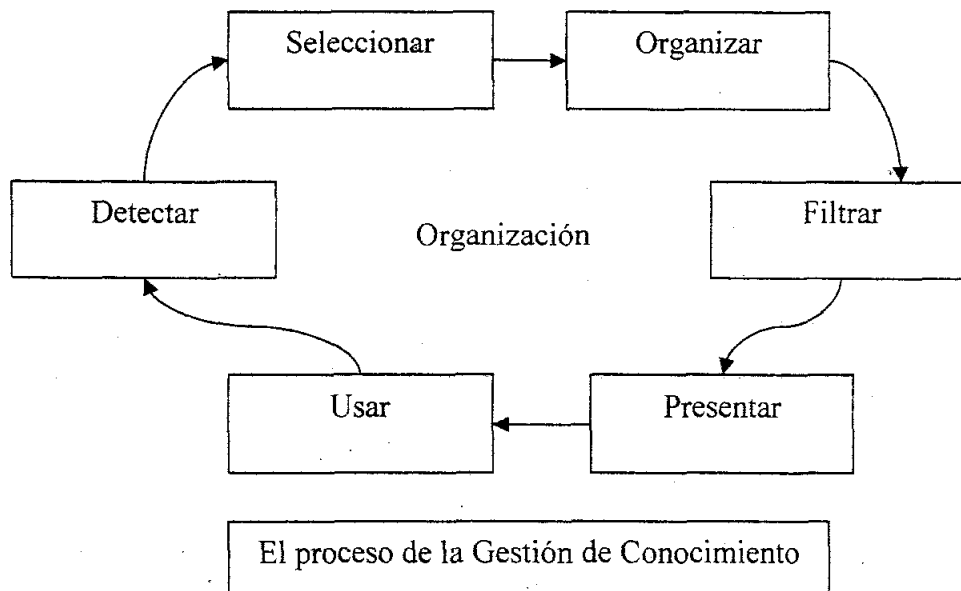
- ✓ Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- ✓ Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- ✓ Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- ✓ Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
- ✓ Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
- ✓ Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

---

<sup>25</sup> Solís, Pedro "Apuntes de la clase TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES I", doctorado en estudios organizacionales 1 febrero 2000, Universidad Autónoma de Querétaro

Para ello, es necesario comprender cual es el proceso asociado a la Administración del conocimiento y cómo este proceso establece las características de cada proyecto de Administración del conocimiento.

El proceso de Administración del conocimiento debe entenderse como los subprocesos necesarios para el desarrollo de soluciones orientadas a generar las bases del conocimiento de valor para la organización. El proceso presentado en la figura representa la cadena de agregación de valor a cada una de las instancias de conocimiento existentes en la organización. Cabe destacar que el proceso de Administración del conocimiento se centra en el concepto de generación de valor asociado al negocio, el cual ayudará a descartar las instancias de conocimiento que sean no-relevantes.<sup>26</sup>



La Administración del conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de

<sup>26</sup> Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, 2000, Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation, Oxford University Press, Nueva York, Estados Unidos de América

explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, donde:

- ✓ Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas. Son ellas, de acuerdo a sus capacidades cognitivas (modelos mentales, visión sistémica, etc.), quienes determinan las nuevas fuentes de conocimiento de acción.
- ✓ Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.
- ✓ Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.
- ✓ Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accesada a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.
- ✓ Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.
- ✓ Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Sobre el proceso descrito anteriormente, es posible desarrollar el concepto de proyecto de Administración del conocimiento, el cual tiene como objetivo generar las instancias que reflejen de manera práctica cada una de las etapas del proceso.

Algunos tipos de proyectos se pueden catalogar dentro de las clases que se detallan a continuación:

- ✓ Capturar y reusar conocimiento estructurado: Este tipo de proyectos reconoce que el conocimiento se encuentra embebido en los componentes de salida de una organización, tales como diseño de productos, propuestas, reportes, procedimientos de implementación, código de software, entre otros.
- ✓ Capturar y compartir lecciones aprendidas desde la práctica: Este tipo de proyectos captura el conocimiento generado por la experiencia, el cual puede ser adaptado por un usuario para su uso en un nuevo contexto.
- ✓ Identificar fuentes y redes de experiencia: Este tipo de proyectos intenta capturar y desarrollar el conocimiento contenido, permitiendo visualizar y acceder de mejor manera a la experiencia, facilitando la conexión entre las personas que poseen el conocimiento y quienes lo necesitan.
- ✓ Estructurar y mapear las necesidades de conocimiento para mejorar el rendimiento: Este tipo de proyecto pretende apoyar los esfuerzos en el desarrollo de nuevos productos o el rediseño de procesos haciendo explícito el conocimiento necesario para una etapa particular de una iniciativa.
- ✓ Medir y manejar el valor económico del conocimiento: Este tipo de proyecto reconoce que los activos tales como patentes, derechos de autor, licencias de software y bases de datos de clientes, crean tanto ingresos como costos para la organización, por lo que se orientan a administrarlos más juiciosamente.
- ✓ Sintetizar y compartir conocimiento desde fuentes externas: Este tipo de proyectos intentan aprovechar las fuentes de información y

conocimiento externas, proveyendo un contexto para el gran volumen disponible (Universidades).

Es importante destacar que los distintos proyectos descritos anteriormente concuerdan en una visión objetiva de negocios: la agregación de valor en torno a las necesidades de la organización.

La Administración del Conocimiento se presenta a las organizaciones modernas como una instancia de Administración orientada a sacar valor de una fuente de competencias que siempre se ha tenido y, hasta hoy, no ha sido considerada como tal: el conocimiento.

Como asegura Lew Platt, Director de Laboratorio de Hewlett Packard, " *Si sólo HP supiera lo que HP sabe seríamos tres veces más productivos*".

Por otro lado, conocer el proceso involucrado ayuda a visualizar las acciones orientadas a concretar cada uno de los objetivos de la Administración del Conocimiento. Lamentablemente muchas instancias de Administración del Conocimiento inician sus esfuerzos en generar mapas y estructuras sin considerar cómo el proceso condiciona dichos esfuerzos. Ello se ve reforzado a la hora de establecer que tipo de proyecto es necesario para cumplir con los objetivos y metas que son esperados que cumpla la Administración del Conocimiento esto conlleva a tener algunos errores en la aplicación de ésta, como son:

- ✓ Dejarse llevar por procesos de reestructuración y convertir "a la fuerza" técnicos exitosos en administradores mediocres.
- ✓ Enviar a un funcionario a un posgrado y, a su regreso, no saber donde ubicarlo.
- ✓ Asignar a un proyecto importante personas que no tienen el perfil requerido.
- ✓ Asignar un profesional brillante a un proyecto y luego cambiarlo de actividad sin permitir que su experiencia haya pasado a otras personas.

- ✓ Aprobar y asignar presupuesto a iniciativas denominadas "proyectos" pero que no tienen ni gerente, equipo de trabajo con responsabilidades, planeación, metas ni compromisos de resultados.

En primer lugar es necesario recobrar el juicio. Las compañías deben dejar de buscar soluciones mágicas para la Gerencia del Conocimiento. Es necesario entender que al interior de la organización todos los días se toman decisiones sobre el uso del conocimiento de los empleados sin tener en cuenta sus implicaciones. Los administradores deben tomar conciencia de que ellos son los responsables de cómo están utilizando el conocimiento de sus subalternos y solo ellos son quienes pueden usar ese conocimiento para generar valor o perder la oportunidad de hacerlo.

La gran mayoría de las empresas poseen hoy en día la infraestructura para hacer una gerencia satisfactoria de su conocimiento. Prácticamente todas tienen salones para reuniones con ayudas audiovisuales y anualmente manejan un presupuesto para capacitación y entrenamiento. Muchas poseen una red interna con sistema de correo electrónico, agenda y posibilidad de acceso a internet; otras poseen además un sistema para almacenar y distribuir electrónicamente sus documentos; y algunas han diseñado e implantado intranets para comunicar y compartir información a su interior.

Bill Gates define la Gerencia de Conocimiento de la siguiente manera:

*"La Gerencia de Conocimiento... No es un producto de software o una categoría de software. La Gerencia de Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gerencia de Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente"*

Por lo tanto, lo que hay que hacer es propiciar las condiciones para que el personal dentro de las compañías encuentre oportunamente la información, la compartan y la utilicen en su trabajo diario. El lograr eso implica cambiar muchas creencias fuertemente arraigadas en la mente de los administradores tales como:

- ✓ "La información es poder"
- ✓ "Esta información es confidencial"
- ✓ "Tiene usted autorización para ver este informe?"
- ✓ "Está prohibido acceder a internet o descargar de internet ciertos tipos de archivos en horas de oficina"
- ✓ "El correo electrónico solamente puede utilizarse para asuntos de trabajo"
- ✓ "Póngalo en la intranet, pero protéjalo con un password para que solamente mi gente y yo podamos accederlo"
- ✓ Y otras que todos hemos escuchado...

A la par con la erradicación de las actitudes antes mencionadas, que requiere apoyo decidido de la alta administración, se deben generar políticas y normas que institucionalicen los procedimientos necesarios para que la información y el conocimiento no se pierda:

- ✓ Estandarización de procesos
- ✓ Normas de documentación de los resultados.
- ✓ Esquemas de recompensa o reconocimiento y de sanciones, de acuerdo con el desempeño frente al uso de la información y el conocimiento.

La implantación de cada una de estas iniciativas implica en sí mismo un *proyecto de manejo de cambio*.

Una compañía comenzará a sentir que está administrando su conocimiento cuando a todo nivel en la organización se llegue a un consenso en cuanto a la necesidad de documentar y compartir el conocimiento individual. Al llegar a este estado, los empleados sentirán como su responsabilidad el compartir con otros



colegas lo que saben y utilizar lo que otros han aprendido. La compañía entrará entonces en un "círculo virtuoso" en el que los buenos resultados de la práctica estimularán a todos a utilizarla y mejorarla. Lo anterior se puede lograr solamente en la medida en que se refuerce ese tipo de comportamiento mediante un esquema de recompensas y se desestime el comportamiento contrario mediante un esquema de sanciones.

Por lo tanto, para empezar, una compañía debe reconocer que la gerencia del conocimiento requiere un cambio de actitud y una aceptación de responsabilidad individual sobre el tema, tal como ocurre con la administración de otros recursos como, por ejemplo, el presupuesto. Se deben identificar las acciones y decisiones que hoy en día se realizan y que tienen componentes de gerencia de conocimiento, examinarlas desde la nueva óptica y tomar los correctivos necesarios.

Tal como las empresas dedican esfuerzo y personal para administrar sus recursos financieros, deben hacer lo mismo para administrar sus recursos de conocimiento. Un paralelo entre estas dos actividades de administración de recursos puede aclarar el asunto:

Gerencia Financiera		Gerencia de Conocimiento	
Preguntas Claves	Herramientas de apoyo	Preguntas Claves	Herramientas de apoyo
¿Cuánto dinero necesitamos?	Formato de estructuración de presupuesto	¿Qué conocimiento e información se requiere para desarrollar este proyecto, o desempeñar este cargo?	Formato de requerimiento de conocimiento e información.
¿De dónde lo vamos a obtener?	Normas y mecanismos de asignación de presupuesto	¿Quién tiene el conocimiento para desarrollar el proyecto? ¿Cómo adquirirlo? ¿Cuál es y donde está la información requerida?	Mapa de Conocimiento, Intranet, sistema de administración de documentos, Internet, Consultores, Planes de desarrollo de personal
¿Cuánto vamos a ganar?	Modelo de evaluación financiera	¿Qué conocimiento va a quedar en la empresa cuando el proyecto termine?	Inventario de conocimiento adquirido y quién lo posee (Mapa de conocimiento)

¿Cómo lo vamos a repartir?	Normas y políticas corporativas sobre distribución de dividendos	¿Cómo se va a difundir el conocimiento ganado?	<p>Documentos disponibles on-line.</p> <p>Actualización del mapa de conocimiento.</p> <p>Premio a los participantes y compromiso para que sirvan como mentores en proyectos similares.</p>
----------------------------	--	--	--

La gerencia de conocimiento debe verse análoga a otras actividades gerenciales y de administración. La responsabilidad por la aplicación de las políticas y normas deberá estar en cabeza de los administradores de línea, mientras que los procesos de análisis, apoyo, identificación de oportunidades etc, deberá asignarse a una unidad de alcance corporativo especializada en el tema, tal como ocurre en el caso de la administración de otros recursos (finanzas, personal, etc.).

Para dar el primer paso hacia algún lugar, siempre es necesario saber dónde estamos. La tabla que se presenta a continuación describe los diferentes estadios en que una empresa puede encontrarse en relación con la Gerencia del Conocimiento. El estar consciente del peldaño donde se encuentra la compañía, ayudará a dimensionar cuánto trabajo queda por hacer y cuánto ha avanzado hacia la meta de ser una empresa inteligente.

Estadio de la Empresa	Características relacionadas con la Gerencia del Conocimiento
Manejo Caótico del Conocimiento	<p>La organización no es consciente de la importancia del conocimiento para alcanzar sus metas.</p> <p>El conocimiento se almacena y administra con procedimientos ad-hoc diseñados de manera particular en cada departamento de la compañía.</p> <p>El acceso y recuperación de la información es difícil y consume mucho tiempo debido a la dificultad de definir las fuentes del conocimiento.</p>

	<p>Los sistemas son incompatibles.</p> <p>Los procesos para capturar la información no están estandarizados o sencillamente no existen.</p> <p>La gente es reacia a compartir la información o sencillamente no tiene tiempo o incentivos para hacerlo.</p>
<p>Consciente de la importancia del conocimiento</p>	<p>La organización está consciente de la necesidad de organizar su conocimiento y ha emprendido algunas acciones para hacerlo.</p> <p>Las fuentes de conocimiento y los procesos relacionados han sido identificados y documentados.</p> <p>La recuperación de la información está soportada por un catálogo de las fuentes de conocimiento disponibles y su uso dentro de los procesos establecidos.</p> <p>Sin embargo, la conciencia y el nivel de implantación no es uniforme en toda la organización</p>
<p>Comenzando a aprovechar el conocimiento</p>	<p>La gerencia del conocimiento comienza a mostrar beneficios para el negocio.</p> <p>En toda la organización se utilizan procedimientos y herramientas estandarizadas para acceder a la información.</p> <p>Los recursos de conocimiento han sido inventariados, evaluados y clasificados.</p> <p>Se han implantado procedimientos para mantener ese inventario, evaluación y clasificación.</p> <p>Aun persisten algunas barreras culturales y tecnológicas que deben ser removidas.</p>
<p>Conocimiento Administrado</p>	<p>La organización posee un ambiente integrado de procedimientos y herramientas para descubrir, crear, mantener y recuperar información.</p>

	<p>Los problemas culturales y tecnológicos han sido superados.</p> <p>La estrategia es revisada y mejorada de manera continua.</p>
<p>Empresa centrada en el conocimiento</p>	<p>La misión de la organización es la aplicación y crecimiento de su base de conocimiento, lo cual se reconoce como una ventaja competitiva.</p> <p>Los procedimientos de administración del conocimiento son parte integral de los procesos organizacionales e individuales.</p> <p>Las herramientas de gerencia del conocimiento están altamente integradas y residen en una infraestructura tecnológica robusta que le permite a la organización definir al conocimiento como un elemento de misión crítica.</p> <p>La evaluación y mejoramiento del ambiente de conocimiento se realiza mediante procedimientos estandarizados continuos.</p> <p>El valor del conocimiento para la organización se mide y se reporta a los accionistas, se refleja en el valor de la empresa y es manejado como el capital intelectual de la organización.</p>

Las preguntas que la organización debe hacerse son:

- ✓ ¿Dónde estamos hoy?
- ✓ ¿Dónde nos encontramos respecto a nuestros clientes y competidores?
- ✓ ¿Cuáles son las barreras que nos impiden movernos hacia el siguiente peldaño y lograr los beneficios esperados?
- ✓ ¿Qué estamos haciendo y qué deberíamos estar haciendo para avanzar?
- ✓ ¿Cuál es el costo y el riesgo de no hacer nada?

La Administración del Conocimiento es, en definitiva, la administración de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos

intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Administración del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Administración del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo.

Algunos autores han empezado a clasificar bajo el nombre de capital intelectual todos los recursos intangibles y a realizar el análisis de sus interconexiones. Según esta corriente, el capital intelectual de una empresa estaría formado por el conjunto de recursos intangibles. A continuación, vamos a revisar el concepto de recurso intangible para posteriormente conceptualizar de forma correcta el capital intelectual.

Siguiendo la Teoría de Recursos, que se fundamenta en investigar los recursos y capacidades de una empresa, para explicar mediante su posesión las diferencias en los resultados a lo largo del tiempo de una determinada organización empresarial dentro de su negocio. De ahí podemos deducir que los elementos centrales de análisis y estudio son precisamente los recursos y capacidades. Sin embargo, la distinción entre ambos conceptos no está nítidamente delimitada. Con la finalidad de intentar clarificar el controvertido problema conceptual parece interesante, cuando se habla de recursos, diferenciar entre hacerlo en *sentido amplio* o en *sentido estricto*.

Recurso, en sentido amplio, se entiende como aquel medio que sirve para alcanzar un objetivo marcado de antemano. Esta acepción de recurso incluiría también al concepto de capacidad, es decir, las capacidades de una empresa serán también recursos con los que ésta cuenta.

Los recursos, en sentido estricto, serán definidos como los stocks de factores disponibles que son poseídos o controlados por la empresa<sup>27</sup>. En cambio, la capacidad sería la facultad de gestionar adecuadamente los recursos para realizar

---

<sup>27</sup> STEWART, Thomas A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Currency/Doubleday, New York, NY, 1997

una determinada tarea dentro de la empresa. Por lo tanto, en este contexto, las capacidades se refieren a la competencia de una empresa para desplegar los recursos, comúnmente en combinación, usando procesos organizativos, para producir un fin deseado.

En consonancia con la definición, Stewart (et. al.) afirma que los recursos (en sentido amplio) son entradas en el sistema productivo y la unidad básica de análisis a nivel interno de la empresa. El mismo autor reconoce que pocos recursos por independiente son productivos, apareciendo a este nivel el concepto de capacidad. Una capacidad es la habilidad para un equipo de recursos de realizar alguna tarea o actividad. Mientras los recursos son la fuente de las capacidades de la empresa, las capacidades son la principal fuente de sus ventajas competitivas. Pero las capacidades no sólo se limitarán a organizar coordinadamente un conjunto de recursos, sino que las capacidades incorporan interacciones complejas entre personas y otros recursos de que se compone la empresa. Aparece aquí el concepto de ***rutinas organizativas*** en el sentido de que una capacidad es en esencia una rutina, o un número de rutinas interactuando.

*"El centro de toda estrategia es la obtención de beneficios a partir de los recursos y capacidades que controla la empresa, como son sus activos físicos y financieros, el capital humano, los activos intangibles como marcas, reputación, know-how, experiencia y tecnología"<sup>28</sup>. Las capacidades son, básicamente consecuencias de la acción de la dirección para movilizar los recursos mediante la generación de un sistema de rutinas organizativas y de una cultura, resultado de un proceso de aprendizaje colectivo".* Como se desprende de la definición, las capacidades también serán recursos al alcance de la empresa, de carácter organizativo, que permitirán dinamizar el resto de recursos que posee una organización empresarial.

Sin embargo, otros autores consideran por recursos, entre otros, a las habilidades humanas y a las rutinas organizativas lo que para otros es claramente una

---

<sup>28</sup> THOMPSON, Arthur A. & A. J. Straickland III., "Strategic Management", USA, Irvin-McGraw Hill, 1998

capacidad. Reconocen la existencia de los recursos organizativos, que no serán más que un concepto muy similar al de capacidad.

Como se desprende de lo anterior, el debate sobre estos conceptos no está todavía cerrado.

Otro punto de debate conceptual inconcluso es la *distinción entre recursos y competencias distintivas*. Para esta aclaración, es necesaria la reflexión sobre el concepto tradicional de "*ventaja competitiva sostenible*"<sup>29</sup>. El enfoque basado en los recursos los identifica como una fuente de ventajas competitivas. Pero no basta con tener una ventaja competitiva, además ésta debe ser sostenible en el tiempo y la empresa debe poder apropiarse de las rentas que genera. La competitividad de la empresa depende entonces de su capacidad para configurar una cartera de recursos únicos, que le confieran una serie de competencias distintivas.

En el trabajo clásico de Porter (et. al.), se subraya ya el concepto de *competencia distintiva* de una organización, no como lo que puede hacer, sino como lo que puede hacer bien le da ya una concepción actual al referirla a la experiencia en producir y comercializar una línea de productos, el desarrollo de las capacidades de los individuos que comprende la organización, el grado en que la capacidad individual se aplica a la tarea común, y la calidad de la coordinación del esfuerzo individual y de grupo.

Las *competencias de la organización* como "el nivel y patrones de despliegues de recursos y habilidades pasados y presentes que ayudarán a la organización a alcanzar sus metas y objetivos", diferenciándolas de los recursos porque se trata de "recursos obtenidos y desplegados de modo que no puedan ser duplicados fácilmente por otros".

Un constructo semejante al de competencias distintivas es el concepto de "oficio" de la empresa, definido en trabajos básicamente de origen francés. En esta corriente de la literatura, el oficio de una empresa se define como la vocación y el conjunto de

---

<sup>29</sup> PORTER, Michael "Estrategia competitiva", México, CECOSA, 1982.

competencias específicas (individuales y colectivas) acumuladas en la empresa, que la hacen capaz de desarrollar determinadas actividades. El oficio es un activo dinámico u objeto de aprendizaje y mejora continua, pues se transmite y se fortalece con el tiempo.

Esta conceptualización de los constructos recursos y competencias distintivas permite apuntar que los recursos de la empresa se convertirán en competencias distintivas cuando: (a) la organización no comparta su propiedad con la competencia; (b) permitan producir productos o servicios adaptados a las necesidades de los clientes con mejor desempeño que los competidores.

La academia sobre estrategia se ha limitado a señalar que una ventaja competitiva sólida exige que sea perenne, o sea, duradera y defendible. Ahora, se añade que una ventaja competitiva sólo puede ser perenne si está basada en recursos con ciertos atributos. Los recursos que reúnen dichos requisitos se han venido a denominar como recursos críticos, factores estratégicos o activos estratégicos, y su stock será una buena medición de las competencias distintivas de la empresa.

*“Los más importantes recursos y capacidades de la empresa son aquellos que son duraderos, difíciles de identificar y comprender, imperfectamente transferibles, no fácilmente duplicables, y en los cuales la empresa posea clara propiedad y control”.* Porter (et. al.) define los activos estratégicos de la empresa como el conjunto de recursos y capacidades difíciles de intercambiar, imitar o sustituir, escasos, complementarios, duraderos, apropiables, y que varían con los cambios en el conjunto relevante de factores estratégicos de la industria que confieren a la empresa su ventaja competitiva”. Este último trabajo introduce la peculiaridad de ligar los factores estratégicos de la empresa, con los factores estratégicos de la industria, frente a los demás autores que sólo se centran en las características propias y particulares de los recursos poseídos por las organizaciones empresariales. La perennidad de las ventajas competitivas depende también de su adecuación a las reglas del juego competitivo. Aún cuando los recursos disponibles cumplan los requisitos mencionados, su valor competitivo es escaso si no se



corresponden con factores claves de éxito en la actividad. La posición competitiva de la empresa debe apoyarse en ventajas competitivas consistentes con estos elementos críticos del entorno competitivo de la industria. En esta línea, Porter señala que los activos intangibles no son valiosos en sí mismos, sino porque ajustan la estructura de la industria y una estrategia particular: *"Actividades ejecutadas pobremente, o inconsistentemente con las necesidades del comprador, pueden crear riesgos (o lastres) y no activos. Al mismo tiempo, los cambios tecnológicos y otros de la industria pueden anular el valor de los activos o transformarlos en riesgos"*. A estos efectos, es interesante la distinción entre el concepto de *"factores claves de éxito"*, las nociones de *"factores estratégicos de la industria"* y *"activos estratégicos"*. Los factores estratégicos de la industria serán el conjunto de recursos y capacidades que determinarán en mayor medida las rentas económicas para los participantes de una industria.

Resumiendo, los recursos que lograrán que la ventaja competitiva sea más sostenible en el tiempo y apropiable, serán aquellos que mejor cumplan las características exigidas. Las mismas constituyen también una buena aproximación a las características propias de las competencias distintivas de la empresa. La literatura coincide crecientemente en señalar a los activos intangibles como la fuente básica de las competencias distintivas de la empresa.

Los recursos se agrupan en *recursos tangibles* y *recursos intangibles*, también denominados estos últimos por algunos investigadores como *activos invisibles*. Los activos tangibles se caracterizan por ser fácilmente identificable y catalogables; será pues su propia naturaleza la que les impedirá contribuir plenamente a la creación y sostenibilidad de la ventaja competitiva. Por contra, los recursos intangibles sí pueden contribuir en mayor grado al sustento de las ventajas competitivas y por ende, al éxito empresarial.

Los activos estratégicos serán un subconjunto de los recursos de la empresa, pero especialmente de capacidades. De esta manera, las ventajas competitivas de una empresa se fundamentarán esencialmente sobre los conocimientos y habilidades

que posea, así como sobre los sistemas directivos que controle; es decir, la competitividad se sostendrá principalmente en la configuración de su cartera de activos intangibles<sup>30</sup>.

La cartera de competencias de una empresa compone los orígenes de las ventajas competitivas. Asimismo se identifican 3 características fundamentales de las competencias:

- 1) Permitir el acceso a una amplia variedad de mercados,
- 2) Significante aumento del valor del producto para el usuario final, y
- 3) Armonización única de tecnologías y habilidades de producción las cuáles serán difícilmente imitables.

Desde este punto de vista, la empresa no será sólo un conjunto de negocios, con mayor o menor relación, sino que se concebirá como un conjunto de aptitudes y competencias, que se podrán aplicar a distintos ámbitos de actividad, es decir, una serie de actividades vinculadas por un tronco tecnológico común. Con ello se alcanzará algún tipo de tecnología genérica que posibilitará su aplicación a diferentes tipos de productos. Esas aptitudes y competencias se irán desarrollando con el tiempo, así como también se perfeccionarán con el uso, a diferencia de otros recursos que también posee la empresa como los físicos y financieros. Pierde así importancia el concepto de cartera de negocios frente al de cartera de competencias.

Los activos intangibles, por su propia naturaleza, tienen mayor facilidad para convertirse en los activos estratégicos de los que hemos venido hablando. El rasgo común de los activos intangibles y de las capacidades que los movilizan es que son formas de conocimiento con grados distintos de especificidad, codificabilidad y complejidad. Aquí descansa su contribución a la construcción de una posición competitiva ventajosa. Su intensidad en conocimiento les otorga una serie de condiciones idóneas para convertirlos en activos escasos y valiosos, y difícilmente

---

<sup>30</sup> PETERS, THOMAS J. y WATERMAN JR., Robert H.: *En busca de la excelencia*. México: Lasser Press, 1984

imitables por terceros, lo que facilita la generación de rentas de diferenciación o costos.

Su denominador común o materia prima es la información. Frente a los activos físicos, cuyo uso a través de los servicios productivos que proporcionan produce una depreciación de su valor, los activos intangibles se identifican con los servicios productivos proporcionados por el capital tecnológico, humano y comercial, así como por el efecto sinérgico que crean conjuntamente y se plasma en la cultura de la empresa. Su contenido básico informativo les configura, pues, como "*bienes públicos*", que quedan a disposición de la empresa que los ha acumulado, la cual puede usarlos sin merma de valor de capacidad para usos alternativos del activo, siempre que el entorno permanezca relativamente estable. Por ello debieran ser un elemento fundamental del balance de la empresa. En consecuencia, su aportación a la mejora de la posición competitiva de la empresa radica en que su disponibilidad permite producir economías de alcance.

Frente a la crítica de Porter, de que el valor de estos activos intangibles se deprecia sin reinversión mediante la ejecución de actividades, cabe sostener que los activos intangibles en vez de depreciarse, pueden incrementar su valor a medida que los emplean y se mejora continuamente. La clave de esta mejora está en su carácter intrínseco de "*learning by doing*", es decir, su receptividad a procesos de aprendizaje mediante la repetición y la experimentación. Esta idea de mejora, con el uso, guarda cierta relación con el efecto experiencia; aunque este efecto tiene como resultado una reducción de costes, mientras que ahora las consecuencias son de mayor alcance pudiendo incluso afectar la capacidad de la empresa para entrar en nuevos mercados.

Este proceso de aprendizaje es colectivo. Los activos intangibles están constituidos por el "*conocimiento tácito*", caracterizado por no ser plenamente explicitable ni siquiera por quién lo posee. Mientras éste es completamente descifrable y se encuentra codificado en paquetes ordenados y móviles como libros, fórmulas, máquinas, planos y en la mente de los individuos, el conocimiento insertado está

embebido "fundamentalmente en las relaciones especializadas entre individuos y grupos y en las particulares normas, actitudes, flujos de información y formas de tomar decisiones que caracterizan los contactos entre ellos". A través de esta trama, los miembros de la empresa aprenden conocimientos inalcanzables individualmente.

La *inteligencia colectiva* de una organización depende de que cada uno de sus individuos sean buenos y son buenos porque le respalda la sabiduría estructurada de la empresa. Esta *inteligencia colectiva* se esconde en la *red*, que, de algún modo, une a los individuos entre sí y se plasma en las experiencias maduras que se manifiestan en sistemas. Siempre se ha dicho que el todo es más que la suma de las partes.

Las capacidades y algunos recursos se caracterizan también por un prolongado y paulatino período de acumulación, siendo frecuentemente imposible adquirirlos en mercados organizados. Pensemos al respecto en la posesión de un personal altamente motivado y dotado de habilidades específicas para las tareas que debe desempeñar, en la reputación de honestidad de una empresa o en las relaciones de cooperación interempresarial basadas en la confianza mutua.

Por último, se produce una relación proceso-resultado muy fuerte, de modo que los resultados dependen en grado alto de la forma de desarrollo del proceso. Para que estas dificultades se obvien, la empresa debe haber desarrollado rutinas organizativas altamente eficaces. Todo ello explica la dificultad de apropiación de estos activos por otras empresas distintas a la que los ha generado. Por consiguiente, la ventaja competitiva fundada sobre las economías de alcance asociadas a recursos y capacidades, es sostenible en períodos de tiempo prolongados. Esta es la principal contribución de los activos intangibles a la competitividad empresarial.

Su concentración en los activos intangibles tampoco pretende sostener que los activos físicos carecen de importancia o de efectos sobre la competitividad empresarial. Es cierto que la inversión en intangibles no se transformará en productiva a no ser que vaya acompañada por una inversión en recursos materiales.

Por tanto, pensamos que pese a la superioridad que adquieren los activos intangibles como fuente de ventajas competitivas sostenibles, los activos tangibles se configuran como condiciones necesarias, aunque no suficientes, para conseguir el éxito competitivo, y por consiguiente la empresa no debe abandonar en ningún momento su atención. Sin embargo, es cierto que la posesión de activos físicos fácilmente transmisibles en el mercado origina pocas ventajas competitivas sostenibles. Es más, incluso en el caso de activos físicos intensivos en alta tecnología, las investigaciones de la experiencia industrial japonesa han demostrado la prioridad de tareas de optimización de los procesos productivos actuales, mediante la racionalización en base a herramientas como la "administración de la simplicidad" o procesos de mejora continua, que descansan precisamente en ciertos activos intangibles; e incluso, una vez llegado el momento de incorporar las tecnologías de automatización e integración de procesos, han comprobado que su rendimiento es función de los subsistemas humano y organizativo.

En conclusión, las competencias distintivas de una empresa pueden definirse como los activos estratégicos intangibles de que goza, que cumplan las propiedades establecidas en la literatura.

En el pasado las empresas eran promotoras de que ser más grandes era positivo para el desarrollo corporativo, al ser estructuras piramidales, el factor preponderante relacionado al conocimiento residía en que éste se acumulaba y se administraba desde la cima, por lo cual crecer verticalmente no significaba un obstáculo importante para las empresas consolidadas.

La información era recibida por el personal jerárquico y se hacía una devolución a los operarios mediante una orden. Si los informes de producción indicaban una disminución, se aceleraban las máquinas y los operarios tenían que trabajar más rápido que lo acostumbrado sin saber el motivo aparente, sencillamente había que cumplir con las metas de producción independientemente a lo que percibían.

Las burocráticas cadenas de mando cumplían con la misión de hacer regir la política que se las hacía llegar desde arriba, funcionando como un efecto domino

de ida, pero no de vuelta<sup>31</sup>. La falta de poder frente a la jerarquía ha sido el motivo fundamental para formar los sindicatos, cuyo objetivo era estar en una situación de mayor poder a la hora de ir a negociar con los propietarios una mejor condición laboral, el salario, las horas, etc.

La centralización y la burocracia siguen existiendo hoy en día al igual que las cadenas de mando surgidas en la era industrial<sup>32</sup>. Así como vemos lo negativo, también es importante reconocer lo positivo. Son mayoría las empresas que están adoptando la posición de achicarse y descentalizarse, no porque estén dispuestas a compartir el status quo, sino porque el management tomó conciencia que la dinámica de los mercados actuales requiere compañías con estructuras ágiles capaces de responder en forma hiper-rápida a los hiper-cambiantes mercados globales que vivimos.

Hoy en día, la mayoría de las empresas consideran el conocimiento como uno de sus activos más valiosos. Es interesante el hecho de que aunque en el transcurso de la historia, el conocimiento ha estado presente y se ha administrado, sólo hasta ahora se está reconociendo como algo valioso y se están invirtiendo recursos importantes en su captura, almacenamiento, distribución y administración.

El advenimiento de la nueva tecnología ha producido un cambio radical en la forma que las compañías utilizan el conocimiento<sup>33</sup>. Acelerando y optimizando los procesos externos e internos.

Es necesario el libre acceso al conocimiento para permitir la formación de trabajos auto-organizados y con autonomía propia capaces de improvisar y tomar decisiones sin necesidad de tener que pedir permiso al de arriba o a la casa central.

El management de hoy debe comprender que el poder pasa por los conocimientos, y si en lugar de centralizarlo y acumularlo en una estructura

---

<sup>31</sup> PERROW, Charles: *Análisis de la Organización*. México: CECSA, 1972

<sup>32</sup> WEBER, Max., "Economía y sociedad", México, FCE, 1987

<sup>33</sup> WILLIAM OUCHI, Teoría Z (México-, Fondo Educativo Interamericano, 1982),

vertical, lo deja libre para que fluya por todos los niveles de la organización en lugar de concentrarlo en una minoría jerárquica, los resultados serán mayores<sup>34</sup>.

El cambio del management debe ser pasar de un pensamiento verticalista a un pensamiento horizontal, donde el conocimiento y las oportunidades para destacarse circulen no solo lateralmente, también debe circular en forma de espiral por todos los rincones de la compañía.

Entendamos el conocimiento, a escala individual, como las creencias cognitivas, confirmadas, experimentadas y contextualizadas del conocedor sobre el objeto a conocer, las cuales estarán condicionadas por el entorno, y serán potenciadas y sistematizadas por las capacidades de dicho conocedor, las que establecen las bases para la acción objetiva y la generación de valor<sup>35</sup>. Esta definición nos permite comprender el rol que juegan las personas dentro del ámbito de Administración que está encargado de generar valor a través del conocimiento. Por otro lado, el conocimiento de valor para las organizaciones es aquél que da apoyo directo a las acciones dirigidas al cumplimiento de sus objetivos funcionales y su permanencia activa durante su vida activa.

Ahora, analizando las relaciones entre cada una de las personas componentes de las organizaciones o grupos de trabajo, serán estas, con sus conocimientos y relaciones, las que establecerán las capacidades de cada uno de dichos grupos. Por ello, es imprescindible conocer cómo se verán fortalecidas dichas capacidades grupales al determinar los niveles de conocimiento, cohesión y confianza existentes en cada una de dichas redes.

Por lo tanto, el conocimiento existente en la organización se puede entender como el conocimiento sinérgico, resultado de las diferentes interacciones desarrolladas a través de la historia operativa de la organización, sobre el cual dicha organización desarrollará cada una de sus acciones, orientadas a través de sus objetivos

---

<sup>34</sup> SOLÍS Pérez, Pedro., "Los retos de las ciencias administrativas y de las organizaciones en el siglo XXI", en Administración y Organizaciones, UAM-Iztapalapa

<sup>35</sup> SVEIBY, Karl Erik. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 1997

empresariales y su visión de largo plazo.

### **El liderazgo como paradigma en la administración del conocimiento.**

La convicción de que en el ser humano existe un permanente potencial de cambio y de desarrollo<sup>36</sup> y que, en la búsqueda continua de ser él mismo en forma más plena, aspira lograr niveles de superación en su calidad de vida; se hace pues interesante el estudio de cómo estos cambios pueden ocurrir, tanto a nivel individual como a nivel grupal, y cómo también dichos cambios pueden estar relacionados entre sí y, a la vez, ser promovidos por ciertos individuos, agentes transformadores, que desde su función de líderes formales en las empresas, logran influenciar positivamente a los demás miembros de sus equipos de trabajo y al resto de la organización.

Los cambios a fondo no son fáciles. Los individuos al igual que las empresas pueden estancarse. Los marcos de referencia del mundo externo comienzan por afectar el sentido de alineación y la coherencia, para dar paso a tropiezos y problemas. El sistema como un todo se conmueve y las personas que lo integran también se ven afectadas. Muchas veces los problemas se pueden superar mediante algún ajuste o cambio paulatino, en otras ocasiones, se hace necesario un cambio profundo que modifique nuestros paradigmas tradicionales para generar nuevos arreglos respecto al individuo y al ambiente que lo rodea; "La mayoría de las veces los cambios han tenido lugar cuando algunos hombres han sido conscientes de aquellos valores que surgían no solamente de sus cerebros sino también de sus corazones y sentimientos y cuando aquellos valores se han extendido más desde la confianza que desde la fuerza de voluntad"<sup>37</sup>.

La presión para el cambio en gran medida viene del mundo exterior, de nuestro entorno, lo cual obliga a la empresa a "reinventarse". El cambio empresarial,

---

<sup>36</sup> Rogers, C.R. (1978). Condiciones necesarias y suficientes del cambio terapéutico de personalidad. En *Desarrollo del potencial humano: Aportaciones de una psicología humanista Vol. 1* (pp.77-92). México. Trillas.

<sup>37</sup> Tourrenc, M. (1985). El enfoque centrado en la persona: Un modo de ser también en la industria. *Revista de Psiquiatría y Psicología Humanista*, (10), 64-69



entonces, forma una presión para el cambio del individuo, quien habrá también de revisar sus propios procesos y adaptarse a las nuevas condiciones que vive la organización, con nuevos conocimientos.

En el ámbito empresarial "*...algunas personas, normalmente no las más poderosas, sino las más sabias, las que mejor funcionan o las más intuitivas, estimulan actitudes y acciones correctivas ...*" (Tourrenc, et. al.) asumiendo la función de líderes, que es determinante respecto al destino de la empresa como un todo y respecto a los individuos que la conforman. En ese orden de ideas, el dirigente como impulsor del cambio organizacional, conlleva también la responsabilidad de modelar ante sus seguidores la profundidad y dirección del cambio que transformará a la empresa. De transmitir su visión y entusiasmar en ella. La visión misma llega a ser mucho más importante que la persona que la propone, ya que hay valores y principios fundamentales que son más importantes que cualquier interés particular.

El concepto de liderazgo transformacional no es viable de entender a simple vista. El nuevo paradigma proviene de la transformación de la empresa y ésta de la transformación de las personas que la conforman. El proceso transformacional implica un renacimiento, un cambio personal profundo, un cambio constructivo del dirigente y de sus seguidores. Entendido así, el desarrollo de la organización debe pasar, necesariamente, por el cambio individual, esto es, por el desarrollo integral de la persona<sup>38</sup> y aceptar que el cambio tiene que empezar por nosotros mismos<sup>39</sup>.

El liderazgo transformacional comprende "*...un proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio discontinuo en el estado actual y el funcionamiento del total de la organización. El cambio está impulsado por una visión basada en el conjunto de creencias y valores que urge a los miembros a que piensen y perciban en forma diferente y que desempeñen nuevas*

---

<sup>38</sup> Quinn, R. (1997). *Sabiduría para el cambio*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

<sup>39</sup> Jaap, T. (1991). *Desarrollo del liderazgo*. Colombia. Legis Editores.

*acciones y papeles organizacionales*"<sup>40</sup>.

Estos líderes son visionarios impulsados en forma interna y su propuesta de cambio tiene una base de valor que persigue lo que es correcto para el grupo, lo cual constituye su visión, esta búsqueda del bien común constituye su objetivo y persiguiendo lo que es correcto para la colectividad, otros miembros de la empresa son motivados por las acciones y el poder del líder.

De esta forma, un líder transformacional habrá de elaborar planes de acción, movilizará a los seguidores tras de su visión y sus acciones estarán alineadas con su visión. Al evaluar una visión, las personas que la siguen observan las conductas de sus líderes y validan o descartan la misma en razón de la "congruencia" de su dirigente.

Igualmente, la relación humana entre el líder y el grupo es sumamente estrecha en las organizaciones, lo cual hace suponer que la calidad de tales relaciones es de lo más importante, así también, la necesidad de una relación de alta calidad entre el líder empresarial y cada uno de sus colaboradores en lo particular, como con todo el grupo en lo general; en esta relación existe una gran similitud de lo que para el Enfoque Centrado en la Persona es "la relación de ayuda". En la relación del líder con sus seguidores, existe también una actitud desinteresada de aceptación y un deseo firme de promover un cambio profundo y significativo, así como el desarrollo de cada uno los colaboradores.

¿Qué caracteriza a estas relaciones y qué condiciones deben de cumplirse, para que este cambio constructivo opere en todos los miembros del grupo?

En primer término, es indispensable analizar de cerca el concepto de grupo o equipo de trabajo y las funciones que el líder desarrolla en él, para poder derivar, posteriormente, algunas reflexiones de las relaciones interpersonales.

---

<sup>40</sup> Hersey, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.

No es suficiente la simple pertenencia al grupo sino la interdependencia y necesidad de colaboración para lograr que un equipo alcance con eficiencia y eficacia el objetivo que se ha propuesto, la participación de varias personas, la realización de actividades, la interacción y la comunicación entre los participantes así como la organización entre las personas y la organización del trabajo son los elementos que constituyen un trabajo de equipo, además se debe contemplar el crecimiento y la realización de cada participante<sup>41</sup>

Algunos conceptos de grupo o equipo de trabajo son los siguientes:<sup>42</sup>

- a. participan en interacciones frecuentes,
- b. se definen entre sí como miembros,
- c. comparten normas respecto a temas de interés común,
- d. participan en un sistema de papeles entrelazados,
- e. se identifican entre sí,
- f. encuentran que el grupo es recompensante,
- g. persiguen metas que promueven la interdependencia,
- h. tienen una percepción colectiva de unidad y
- i. tienden a actuar de modo unitario respecto al medio ambiente.

Si bien, el fenómeno del liderazgo, surge tanto en los grupos como en los equipos, de tal manera se hace necesario precisar que un equipo puede definirse en términos de:

- 1) una interacción cara a cara,
- 2) objetivos comunes,
- 3) conciencia psicológica de los otros miembros, y
- 4) autodefinición como un equipo con límites de pertenencia claramente definidos"

---

<sup>41</sup> Mariño, E. (1996). *Enfoque centrado en la persona: Utopía o realidad en los equipos de trabajo organizacionales*. Ponencia en el 8º Encuentro Latinoamericano del Enfoque Centrado en la Persona. Aguascalientes, Aguascalientes, México.

<sup>42</sup> Cartwright, D. & Zander, A. (1975). *Dinámica de grupos*. México. Trillas.

De igual manera, el funcionamiento de un equipo efectivo requiere que el equipo logre el éxito en realizar sus tareas y se habilite en aprender de su experiencia en la construcción y mantenimiento de las relaciones interpersonales de trabajo.

Un gerente o un líder de equipo pueden intervenir provechosamente, facilitando la clarificación de los objetivos y metas, fomentando el sentido de pertenencia y cohesión entre los miembros o atendiendo a la calidad de su comunicación y sus relaciones interpersonales. Conforme con la filosofía de la práctica centrada en la persona, donde el foco está muy en lo subjetivo, en los significados personales, comprensiones y sentimientos, los practicantes centrados en la persona están en una posición ideal para honrar las experiencias de los miembros, así como su legítima realidad percibida<sup>43</sup>.

Toca ahora reflexionar sobre las propuestas y aportaciones del enfoque centrado en la persona, para encontrar algunos principios que puedan ser trasladables al ámbito de las relaciones interpersonales enriquecedoras entre los miembros de un equipo de trabajo y su líder.

Si aceptamos que una de las principales bases de un verdadero equipo de trabajo consiste en el reconocimiento de las ignorancias y limitaciones respectivas por parte de cada uno de los miembros y en el ofrecimiento mutuo de ayuda en el campo de su conocimiento y experiencia personal, podemos suponer que el líder no se considera superior a las personas que dirige, ya que cada uno de los miembros del equipo es responsable de su propio desarrollo. El líder en su función de orientador solamente facilita la clarificación y obtención del objetivo común y de los objetivos particulares de los miembros. Es entonces una relación de "iguales" al nivel de personas; lo que hace la diferencia es la función que cada miembro desempeña dentro del equipo<sup>44</sup>.

La relación de los miembros del equipo resultará una relación enriquecedora

---

<sup>43</sup> Coghlan, D. & McIlduff, E. (1999). Facilitating Change in Organizations: Toward a Framework of Organization Development for Person-Centered Practitioners. *The Person - Centered Journal*

<sup>44</sup> Cornaton, M. (1977). La psicología de los grupos. En *Análisis crítico de la no directividad* (pp. 19-52). Madrid, Madrid, España: Masierra.

cuando los integrantes, incluyendo desde luego al líder, están abiertos al aprendizaje, ya que aprenden de la relación con sus colaboradores, establecen una relación de confianza y están al acecho de las necesidades, conflictos y esperanzas, temores y chispazos de creatividad que afloran en su equipo, esto es, están abiertos al cambio y a la posibilidad de crecer a través de la relación. Existe entre ellos un "*contacto psicológico*" y una expectativa (aunque sea mínima) de cambio positivo y significativo, que requiere de "*condiciones necesarias*" para darse (Mariño, 1996 pp. 10 y 11 et. al.).

La conducta del líder debe ser percibida como "congruente" por parte de sus seguidores, esta percepción de conducta moral, que persigue lo correcto para el grupo, es lo que realmente los motiva a seguir su orientación. No se trata que el líder sea un modelo acabado de integración y rectitud, bastará que sea exactamente él mismo en la hora de esta relación, que en tal sentido básico él es lo que realmente es, en este momento de tiempo esto incluye ser él mismo aun en formas que no son consideradas como ideales.

Se trata entonces de que el líder sea consciente de sus propios sentimientos durante la relación con cada miembro en lo particular y con el grupo. Esta actitud autocrítica le permitirá, en su caso, reconocer sus errores y aprender de los otros miembros, apoyarse en sus fortalezas y construirse en aquellos espacios en donde es deseable su propio crecimiento.

Este proceso de aprendizaje es modelado ante el grupo y percibido por éste en forma positiva. El grupo se convierte así en un ambiente propicio para el cambio a través del aprendizaje recíproco. Realmente se da una verdadera educación cuando un conjunto de personas interactúan y dialogan entre sí, en un proceso que implica la acción transformadora de algún aspecto de la realidad concreta y la reflexión crítica sobre dichas acción y realidad<sup>45</sup>. Por lo tanto, es de suma importancia promover un ambiente de grupo que permita la realización de

---

<sup>45</sup> Blanco, R. (1980-1982). La resistencia al cambio y el proceso de convertirse en grupo. En *Docencia universitaria y desarrollo humano* (pp. 87-111). México, Distrito Federal, México: Alhambra Mexicana.

experiencias de aprendizaje, en las que los participantes puedan abandonar sus patrones y estereotipos ya establecidos.

La condición de ser "congruente" no queda, entonces, sólo reducida al comportamiento del líder sino que se extiende a cada uno de los miembros del equipo. De aquí el calificativo de "transformacional" para esta manifestación del liderazgo, la cual implica ser consciente del "mi mismo" y del "otro". "Cuando los miembros de un grupo no cuentan con la oportunidad de expresar sus sentimientos, su productividad se reduce considerablemente, pues la energía se consume en la represión y en la hostilidad que provoca no poder manifestarse como ser humano completo

Podría decirse que el crecimiento personal se facilita, cuando el orientador - el líder en nuestro caso -, es lo que es, honesto y sin "máscara", mientras más genuino y congruente sea en la relación, habrá más posibilidades de que ocurra un cambio, de que se dé el aprendizaje y, consecuentemente, el crecimiento de la persona.

La consideración es descrita como el grado en el que el supervisor muestra interés, comprensión, cordialidad y simpatía por los sentimientos y las opiniones de los subordinados, y el grado en que toma en cuenta sus necesidades de bienestar y está dispuesto a explicar sus actos.

Generalmente los líderes en las organizaciones laborales no tienen siempre la posibilidad de seleccionar a sus seguidores o colaboradores, sino que forman parte de grupos formales de trabajo en los que la simpatía o amistad previa pocas veces coinciden, por lo tanto, es necesario que la aceptación e interés por los miembros del grupo se encuentren presentes en la relación con cada uno de los miembros.

Este interés significa que se acepta al otro como una persona con potencialidades, sin paternalismos ni sentimentalismos superficiales, sino respeta a la otra persona como individuo, es un agrado no exigente pero que tiene fuerza, se manifiesta sin

reservas ni evaluaciones ni juicios. Para ello no se requiere ser necesariamente un terapeuta experto, es posible encontrar esta calidad de relación entre padres e hijos, entre buenos amigos y, extrapolando, desde luego que es factible también encontrar esta actitud de aceptación en la relación de trabajo grupal de los miembros entre sí y con su dirigente o líder.

Este requisito de las relaciones da pie a que en el equipo de trabajo todos y cada uno de los integrantes tenga su lugar, es decir, que su desempeño es importante y que él mismo lo es como persona. De igual manera, las diferencias de opinión, las controversias, los conflictos, las distintas experiencias y perspectivas de las personas, todo ello puede integrarse constructivamente cuando se da una actitud de interés y de aceptación. La aceptación, la comprensión y la honestidad son actitudes que por lo general contribuyen a un mejor funcionamiento de un equipo, estas actitudes deben ser promovidas en el grupo por el líder y estar presentes permanentemente en su propio comportamiento<sup>46</sup>.

Hasta ahora se ha tratado de situar la función del liderazgo en los equipos de trabajo como una forma de la relación interpersonal del líder con los miembros de su grupo. Ésta, sin embargo, es una relación bidireccional, en la cual los líderes no son actores independientes, ni sostienen una relación estática con sus seguidores; promueven los cambios, pero tales cambios requieren de un consenso previo y en su caso de una aceptación por parte de los involucrados. La relación implica una interacción en la cual los líderes influyen en el grupo y a su vez son influidos por sus seguidores; se da así, una influencia recíproca<sup>47</sup>. Dicha interacción no podrá ser posible si no es a través de la adecuada comunicación de los miembros entre sí y con el líder del grupo y viceversa. Entendiendo por comunicación como un intercambio de experiencias, ideas, sentimientos, expectativas, demandas, etc. que se da entre los integrantes del equipo, quienes buscan compartir una experiencia común.

---

<sup>46</sup> Moreno, S. (1993). La participación en el trabajo en equipo. En *Guía del aprendizaje participativo: Orientación para estudiantes y maestros* (pp. 112-127). México, Distrito Federal, México: Trillas.

<sup>47</sup> Bolman, L. (1995). *Organización y liderazgo: El arte de la decisión*. E.U.A. Addison-Wesley Iberoamericana.

La calidad de las relaciones depende en gran medida, de que se dé entre el líder y los miembros de su equipo una adecuada comunicación, un diálogo franco y abierto, en el cual los individuos manifiesten auténticamente sus opiniones y puntos de vista, aunque éstos no sean siempre coincidentes; un diálogo respetuoso y atento a clarificar cualquier malentendido que surja entre las partes.

La comunicación humana, el diálogo supone una expresión auténtica de uno mismo, requiere de la capacidad de expresar las ideas y sentimientos propios, pero también de una actitud abierta y de escucha activa. Es una relación que requiere eliminar las barreras que pudieran impedir la comprensión del "mi mismo" y del "otro". Abrir canales de comunicación por medio de los cuales los demás puedan comunicar sus sentimientos, su mundo perceptual privado, y a través de la actitud adecuada de escucha, crear el clima de seguridad en la que la relación haga posible la comunicación.

Es una actitud de empatía por parte de todos los integrantes del equipo, la que subyace a un proceso de comunicación mencionado. En dicho proceso, nuevamente será el líder quien marque la pauta y genere el clima de confianza adecuado, atienda las necesidades de cada uno de sus colaboradores, esté pendiente del desempeño de sus seguidores y del cumplimiento de las metas, no solamente con el afán de evaluar, sino en una permanente relación de ayuda, tratando de comprender a cada uno desde su mundo perceptual privado, como si fuera el propio.

Vista así, esta relación empática es una experiencia de aprendizaje altamente enriquecedora para todos ya que: se acepta la diversidad; se capitalizan positivamente las diferencias individuales; se verifica la verdadera comprensión de opiniones y sentimientos; se resuelven positivamente los conflictos; se aprende de los errores; se ofrece retroinformación respetuosa; se comparten los logros y se brinda el tiempo y espacio para el propio crecimiento.

Al ser descrita así la relación empática del líder con sus colaboradores podríamos suponer que hemos hecho una referencia utópica de actitudes y conductas



imposibles de encontrar en la vida diaria de los equipos de trabajo en las organizaciones, sin embargo aún reconociendo que no es realizable una comprensión totalmente completa y exacta, esto no impide que se llegue a obtener un alto grado de empatía.

Es entonces, que en las transformaciones exitosas y no exitosas de las organizaciones, han destacado la función decisiva del liderazgo, desde luego que existe además un gran número de variables que afectan el que una organización acceda al éxito, no obstante, es innegable la gran importancia que tiene en la vida de las empresas el fenómeno del liderazgo.

Al hablar de transformación -o cambio vital de las empresas- es imprescindible considerar la dinámica de los grupos dentro de las organizaciones y, desde luego, el papel y funciones que desempeñan los integrantes de los mismos, así como la intrincada trama de relaciones interpersonales que les caracterizan. Son los individuos los que en última instancia detentan la responsabilidad de dicha transformación organizacional. Si las personas no crecen, los grupos y las organizaciones tampoco podrían hacerlo. Se trata pues de considerar este crecimiento como un crecimiento solidario, *"Los otros están en mi crecimiento personal. Yo no soy, ni puedo ser un ente aislado, estoy en constante interacción con otros seres humanos que de una o muchas maneras influyen en mi crecimiento, al igual que yo influyo en el de ellos"*<sup>48</sup>.

Estoy convencido que la filosofía que debe subyacer no sólo en el desempeño de los equipos, sino en toda relación humana, es que no puede existir un desarrollo personal pleno y auténtico sin el compromiso por facilitar el crecimiento de los otros. Concibo la responsabilidad del líder transformacional, como un agente de cambio; un ser humano consciente de sus limitaciones y de sus potencialidades, abierto al aprendizaje significativo que nace en las experiencias de la relación con sus colaboradores y que, precisamente por ello, accede a su propio desarrollo

---

<sup>48</sup> Díez, N. (1994). Los otros y mi crecimiento: ¿Solidaridad es desarrollo humano?. *Prometeo: Fuego para el propio conocimiento*, (4), (pp. 8-16)

como persona y en tal medida procura el crecimiento de aquellos con quienes se relaciona.

No se trata tampoco de idealizar o sublimar el perfil de este tipo de dirigentes, sabemos que la dinámica de las empresas frecuentemente influye en los comportamientos de quienes ahí se desempeñan. Pretender encontrar en cada jefe o gerente empresarial todas aquellas características como las que nos han ocupado a lo largo de este trabajo, hablaría de un total desconocimiento de nuestra realidad, no obstante, es totalmente válido aspirar a que el liderazgo de la organización deba estar comprometido por completo con la transformación y este compromiso deba ser visible para los demás miembros de la empresa, así sea una de las tareas que nunca pueda lograrse por completo.

## CAPÍTULO II

### Gestión del conocimiento en las organizaciones modernas

#### Situaciones generales.

El cambio del significado del saber ha transformado la sociedad y la economía. El saber se considera como un recurso personal clave y como un recurso económico clave. Como dice Peter Drucker<sup>1</sup>, *"el saber es hoy el único recurso significativo. Los tradicionales factores de producción (suelo, recursos naturales, mano de obra, y capital) se han convertido en secundarios; pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber"*.

En el espacio de unas cuantas décadas, la sociedad se reestructura a sí misma; cambia su visión del mundo, sus valores básicos, su estructura política y social, sus artes y sus instituciones, etc. El recurso económico básico, para utilizar el término de los economistas, ya no es el capital, el suelo, ni la mano de obra. **Es y será el saber...** ahora el valor se crea mediante la productividad y la innovación, ambas aplicaciones del saber al trabajo (Drucker, et. al).

El entorno actual ha cambiado y se caracteriza principalmente por varios fenómenos que tratan de explicar el porqué los modelos tradicionales son un impedimento para el adecuado cambio de paradigma de la nueva organización empresarial, a saber:

1. Velocidad a la que se producen los cambios. La palabra que más se escucha en las conversaciones, conferencias, discursos, jornadas, etc., es cambio. Las cosas siempre han cambiado pero, hoy en día, esos cambios se caracterizan por la velocidad a la cual se producen.
2. Facilidad de acceso a la información. Hoy en día tenemos acceso a tantas fuentes de información como jamás ningún ser humano, a lo largo

---

<sup>1</sup> DRUCKER, Peter F., "El cambiante mundo del directivo", México, Grijalbo, 1993.

de los tiempos, ha tenido. Es más, en algunos casos, experimentamos un exceso de información: recibimos mayor cantidad de información de la que somos capaces de digerir. No solo tenemos acceso a fuentes bibliográficas, prensa, televisión, etc. El fenómeno de Internet nos ha permitido multiplicar geométricamente la cantidad de información a la cual accedíamos hace cinco años.

3. Nuevos productos y servicios. Innovación. Nos vemos condicionados por un entorno tan competitivo en el cual las empresas responden con una continua evolución de sus productos y servicios. El concepto evolución dirigida es un hecho en muchos sectores, en los cuáles, los responsables de marketing, no esperan a que sus estrategias y productos se vean condicionados por la curva de vida.
4. Mundialización de la economía. Con el espectacular desarrollo que experimentan día a día las tecnologías de la comunicación, vivimos en un mercado global cuyas fronteras coinciden con los límites de nuestro planeta; la internacionalización de la economía es una realidad. Este fenómeno supondrá para las organizaciones una situación de competencia con sus similares internacionales. La globalización de la economía es una realidad que a todos afecta.
5. Nuevos mercados, nuevos competidores. La globalización supone oportunidades, pero también retos. De la misma forma en que las organizaciones deben prepararse para dar respuestas y competir en nuevos mercados, también deben de estar preparadas para afrontar un reto mayor: la llegada de nuevos competidores.
6. Los viejos esquemas de producción se tornan cada vez más obsoletos. Como veremos mas adelante, el modelo empresarial tradicional, es cada vez más obsoleto. El objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo somos percibidos por el cliente. En el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva. En estas

circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo<sup>2</sup>. Aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes. Y para aprender, la clave está en la administración del conocimiento.

El factor de producción que controlará todo, que sustituirá los factores tradicionales de producción e inclusive generará riqueza de una empresa estado o país será el conocimiento. Éste, junto con la inteligencia, podrá sustituir cualquier insumo o carencia y será el principal mecanismo que consolidará la nueva economía

Ahora bien, al conocimiento, de momento, no llegan los ordenadores. El conocimiento es un paso adelante. El conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. El conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría, propios de la persona, a la información. Las notas musicales son datos. Una partitura es un conjunto de notas, datos, organizadas de forma estructurada y coherente, dentro de un contexto, con un fin. Ahora bien, es el conocimiento del pianista, su sabiduría, lo que hace que los datos, la información, se conviertan en verdadero arte.

Existe una fuerte relación entre información y conocimiento. La información es la materia prima y el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se le adiciona valor. Para aumentar el valor de los productos y servicios de la empresa, el conocimiento debe de ser traducido como información con valor agregado y expresado en distintas formas, como: incremento en el número de funciones, mejora en el tiempo de entrega, y en el servicio, mayor durabilidad, nueva segmentación del mercado, puntos de venta y estrategias de comercialización novedosos, mayor funcionalidad, entre otros. Todo lo que el cliente encuentre valioso en los productos y servicios que ofrece la empresa.

Luego entonces, el conocimiento, es la capacidad de las personas para

---

<sup>2</sup> De Geus, Arie. *The Living Company*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997

interpretar, entender y utilizar la información. De esta manera, el conocimiento, como generador de valor, se ha difundido con una enorme velocidad en los últimos tiempos. Así, que una de las hipótesis que se quiere comprobar en la presente investigación, como se verá más adelante, es el grado en que las empresas en Querétaro, han entendido las implicaciones de este fenómeno y el grado en que muchas de esas empresas piensan que el conocimiento es algo relacionado con el concepto "jerarquía", es decir, que el conocimiento es solo para "los de arriba".

En la actualidad, (como hipótesis también) la mayoría de las empresas se basan en el modelo de administración tradicional, apoyadas en conceptos tradicionales y, consecuentemente, que tienden a la obsolescencia, como la jerarquía y la dependencia. En el seno de esas organizaciones hemos de investigar, primero, la filosofía del conocimiento, en donde seguramente el principal problema con el cual nos vamos a encontrar, es la "dependencia" que existe para las empresas los modelos tradicionales de administración que no permiten la toma de decisiones, la innovación y la aplicación de conocimientos a personas que no sean de la alta gerencia, situaciones que impiden el desarrollo organizacional, situaciones que se tornan imperantes para la propia empresa.

Toda persona en el modelo imperante, depende y trabaja para un superior. El modelo se basa en la dependencia. Toda persona depende de alguien "por arriba" (aparece el concepto jerarquía) y tiene personas que dependen de él "por debajo". Y, con la aceptación del principio de dependencia, no hay forma de implantar en las organizaciones la filosofía del conocimiento.

Los trabajadores del conocimiento necesitan comprender las aplicaciones de las nuevas tecnologías a sus contextos empresariales. Tal comprensión es necesaria para poder delegar a las tecnologías determinadas, tareas que les permitan concentrar esfuerzos y dedicar tiempo a actividades que generen valor y que, a su vez, exigen creatividad e innovación.

Como comentamos en el capítulo anterior, parafraseando a Nonaka y Takeguchi :

*"La administración del conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información, y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos"*<sup>3</sup>.

En virtud de lo anterior, nos podemos preguntar, ¿Cuál es el reto más importante para las empresas en lo que a la administración del conocimiento se refiere? ¿Se podrá asegurar el enfoque en la sinergia entre datos e información procesada por las tecnologías de la información, y la capacidad creativa e innovadora de su factor humano?

*"Aprender no es algo que requiere tiempo fuera de los compromisos de la actividad productiva; aprender es el corazón de la actividad productiva. Aprender es, simplemente, una nueva forma de trabajar"*<sup>4</sup>.

Argyris,<sup>5</sup> define el aprendizaje de la organización como el proceso de descubrimiento y corrección de errores. Las organizaciones aprenden a través de los individuos, que actúan como agentes para ello y considera cuatro estructuras básicas para el aprendizaje en las organizaciones:

- ✓ la adquisición de conocimiento
- ✓ la distribución de información
- ✓ la interpretación de información
- ✓ y la memoria de la organización

Peter Senge <sup>6</sup> define la organización que aprende como *"un grupo de las personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear."*

Es una filosofía inculcada para anticiparse, reaccionar y responder en estos

---

<sup>3</sup> Nonaka, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY, 1995.

<sup>4</sup> AUBET, Nicole y GAULEJAC DE, Vincent, *El coste de la excelencia*. Barcelona: Paidós. 1993

<sup>5</sup> ARGYRIS, Chris & Donald Schon., "Organization learning" USA, Addison-Wesley, 1978.

<sup>6</sup> SENGE, Peter M, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Juan Granica, Barcelona España, 1998.

tiempos caracterizados por el cambio, la complejidad y la incertidumbre.

Las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que las componen. De esto no hay duda. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en toda la estructura organizativa.

Para Senge (et. al.) los problemas relacionados con el aprendizaje dentro de una organización son los siguientes:

1. Yo soy mi puesto. Lealtad a la tarea, confusión con la identidad, y total especialidad. Olvido del propósito de la empresa. Delimitación de zonas de influencia.

*“No hay responsabilidad compartida, por lo que se generan lagunas de actuación cuando interactúan diferentes partes de la organización”.*

2. El enemigo externo. Culpará a otros de los problemas de la organización.
3. La ilusión de hacerse cargo. La necesidad de hacerse cargo para enfrentar problemas complejos. Confundir la proactividad con reactividad disfrazada. Controlar lo incontrolable. Controlar desde la distancia.
4. La fijación en los hechos. Creer que para cada hecho hay una causa obvia e inmediata. Énfasis en los acontecimientos inmediatos y, por lo tanto, producir respuestas inmediatas.

*“... las primordiales amenazas para nuestra supervivencia, tanto de nuestras organizaciones como de nuestras sociedades, no vienen de hechos repentinos sino de procesos lentos y graduales...”*

5. La parábola de la rana hervida. *“Si ponemos una rana en una olla de agua hirviente, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana*



*en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales...*

6. La ilusión de que *"se aprende con la experiencia"*. Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa.

*"...Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes..."*

7. El mito del equipo administrativo. *"La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con los problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste"*.

Así mismo, defiende que el papel del líder en la Organización es el de diseñador, maestro, y mayordomo que puede construir la visión y es responsable para construir organizaciones donde las personas están extendiendo sus capacidades continuamente para formar su futuro. Es decir, los líderes son responsables del aprendizaje.

*" ... para obtener el conocimiento como recopilación de información hay que verlo como una sustracción del conocimiento de toda su vida.... El conocimiento se basa en el uso y no en la recopilación. Esto es como el*

*usuario reacciona ante la recopilación de información que le interesa*<sup>7</sup>.

Concebir el Conocimiento como una colección de información es un error. El Conocimiento reside en el usuario y no en la colección. Lo verdaderamente importante es cómo el usuario reacciona ante una colección de información. Churchman (et. al) hace hincapié en la importancia de los seres humanos en el proceso de creación de conocimiento.

Todos hablamos del valor de las personas en el seno de las organizaciones modernas: la persona es el principal activo de la empresa. Y, en muchos casos, esta expresión es verdaderamente determinante. Ahora bien, si todos coincidimos en que en la actualidad, la persona es el principal activo de la empresa, surge la pregunta: ¿de quien es la empresa? Los activos materiales son de los accionistas: los terrenos, la construcción, las máquinas, las patentes... ¿Pero las personas?, ¿y son estas en realidad las que poseen el conocimiento, las ideas y los proyectos...?

¿Quién es el propietario del conocimiento? ¿Se posee el conocimiento de los empleados o se alquila?, ¿El conocimiento está en las cabezas de los empleados o es propiedad del patrón?, ¿Qué pasa con el conocimiento archivado en ordenadores, ficheros electrónicos, etc?, ¿Qué ocurre con el conocimiento que aportan los consultores mientras están realizando actividades de consultoría en una empresa?, ¿Y con el conocimiento de los empleados subcontratados?

Serán pocas las empresas que tienen políticas definidas al respecto de estos problemas. Aumenta la movilidad en los puestos de trabajo. Los empleados se mueven cada día más rápidamente. Surgen nuevos trabajos y nuevas organizaciones.

La distinción entre la vida en el trabajo y la vida particular es más efímera. Si el conocimiento se está convirtiendo realmente en el recurso más valorado en las organizaciones, cabe esperar que en adelante se prestará mayor atención a los

---

<sup>7</sup> CHRUCHMAN, West, "El enfoque de sistemas", México, Diana, 1995

aspectos legales de la administración del conocimiento.

La estructura de poder en las empresas tiene carácter legal. El poder viene determinado por los propietarios que dominan los activos físicos y lo van delegando de forma piramidal. Así funciona el modelo tradicional imperante.

Ahora bien, "si aquello que hago, como empleado de una organización, es propiedad de otro, que tiene poder sobre mí..." entonces, algo falla.

Otra interrogante en nuestra investigación es evidenciar si lo que está fallando es la "voluntad" para desplegar los conocimientos en las organizaciones basadas en modelos tradicionales, o si estará fallando la voluntad para poner en funcionamiento la inteligencia de las personas, o si estará fallando la voluntad para activar la creatividad. En definitiva, probar si la estructura legal y sus repercusiones, condiciona el desarrollo del conocimiento en las organizaciones.

Es obvio pensar que todas las organizaciones están pensadas, en su estructura, para sostener dos conceptos importantes: el concepto de propiedad y el concepto de poder (los dueños y los jefes).

En este momento se podría pensar que las empresas que avanzan hacia un nuevo paradigma, cambian el concepto de organización tradicional basado en la jerarquía de poder, por una organización basada en multi equipos.

Son equipos más o menos estables entre los cuales la comunicación fluye sin trabas. Son equipos que interactúan entre sí. Y, sobre todo, equipos que se apropian de lo que hacen, que tienen poder sobre ello.

Esto significa un cambio radical en el concepto de administración. El directivo deja de ser "el que manda" y pasa a ser un "arquitecto de entornos", un creador de ambientes. Su principal responsabilidad para con estos grupos es conseguir la identificación del grupo con su actividad.

Hablar de nuevos paradigmas implica hablar de cambio. Los paradigmas son los

supuestos fundamentales que explican como funcionan los negocios y establecen la forma de competir entre los integrantes de una disciplina determinada. Cuando un paradigma cambia, establece nuevas condiciones y supuestos, que traen consigo retos y oportunidades. El éxito de cada persona y organización dependerá del procedimiento y adaptación a los nuevos paradigmas.

Una reflexión que me permito hacer en este momento es que si se quiere avanzar hacia organizaciones inteligentes, que continuamente aprenden, evolucionan, mejoran, se necesita avanzar hacia organizaciones libres formadas por personas libres. Y se debe tener en cuenta que esto no está reñido con criterios como la rentabilidad o la competitividad. El primer mito que se ha de romper es que las personas no son patrimonio del antiguo paradigma. En el siguiente cuadro se muestra como se podría dar el cambio de este nuevo paradigma entre la administración de las cosas y el gobierno de las personas.

Administración de las cosas	Gobierno de las personas
Ciencia	Sabiduría
Tecnología	Arte
Técnicas	Habilidades
Leyes	Sentido
Explicar	Entender
Números y fórmulas	Palabras y símbolos
Universalidad	Especialidad
Verdad	Equidad
Análisis	Síntesis
Demostración	Argumentación
Rigor	Juicio
Modelo	Acción
Razón	Sentimiento
Espíritu de geometría	Espíritu de firmeza

Un cambio de paradigma, expresión introducida por Thomas Kuhn<sup>8</sup>, que estableció que en el campo de la ciencia y del conocimiento los paradigmas son: *un conjunto de hipótesis fundamentales sobre la naturaleza del mundo que comparten todos los que tienen una relación directa con esa ciencia o disciplina.*

<sup>8</sup> Kuhn, Thomas. The Structure of scientific revolution, 1962.

En la práctica, los paradigmas son los supuestos fundamentales que explican cómo funcionan los negocios dentro de una disciplina determinada. Estos supuestos fundamentales han tenido un gran impacto a través de la historia; tanto, que han provocado que en cada sector de negocios, grupos empresariales o rama industrial se compita bajo ciertas condiciones preestablecidas o reglas de juego. Las cuales, aunque en la mayoría de los casos no son explícitas, si son entendidas y compartidas por todos los integrantes de ese paradigma.

Los paradigmas establecen reglas y reglamentos de cómo se deben hacer las cosas, limitando a la gente a pensar en situaciones establecidas. Asimismo, encasillan el pensamiento creativo e innovador de los empresarios y los investigadores. Los limitan a pensar en situaciones ya existentes, en lugar de cambiar radicalmente las ya establecidas y alterar los supuestos fundamentales de los negocios. Es muy común escuchar a la gente de los viejos paradigmas decir: *las cosas las hacemos así, porque siempre se han hecho de esa manera.*

Otra característica de los paradigmas es que bloquean nuestra capacidad de observar el mundo como un todo y de buscar alternativas pensando de manera no convencional. Cuando la realidad no se adapta a nuestras reglas mentales, tenemos un alto grado de dificultad para entenderla. Podemos inclusive negar un descubrimiento si este no se halla dentro de nuestras formas tradicionales de pensar, cerrando así la puerta de la información y, por consiguiente, la oportunidad de que él pueda surgir.

Todo nuevo paradigma implica un principio que siempre existió pero hasta entonces nadie había reconocido. Incluye la antigua concepción de las cosas como una verdad parcial de la realidad, sin que ello implique que esas cosas no puedan funcionar de otra manera. Muchas veces el viejo paradigma no funcionó porque se encasillo en la única manera de hacer las cosas. El nuevo paradigma casi siempre incluye al viejo pero lo absorbe en una perspectiva más amplia. Reconcilia los conocimientos tradicionales y los rebeldes en una teoría común. *El nuevo paradigma es incluyente, no excluyente.*

Uno de los aprendizajes más importantes de los últimos tiempos dice: *cuando un paradigma nuevo se establece, el éxito del pasado se convierte en el peor enemigo.*

Tal y como hemos comentado, el camino hacia la organización inteligente exige una correcta transmisión de conocimientos en el seno de la misma. La organización debe aprender. El aprendizaje no es simplemente la obtención de información. Es mejorar nuestra capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sostenida en el desempeño (Peter Senge et. al.). Y, la forma en la cuál la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación, la manera a través de la cuál anima a los empleados a transmitir y recibir conocimientos, es lo que podemos denominar cultura de empresa.

### **La estrategia y su historia**

En los negocios como en la guerra, el objetivo de la estrategia es poner a nuestro amparo las condiciones más favorables, juzgando el momento preciso para atacar o retirarse y siempre evaluando correctamente los límites del combate<sup>9</sup>.

La estrategia de la organización constituye un vínculo indispensable entre el soñar y hacer, el interés y la marcha hacia delante y esto se podrá lograr siempre que la propia organización reconozca el alto valor que tiene la administración del conocimiento.

Evolución conceptual de la estrategia: (De ciencia militar a ciencia universal). Este paso sucede por el devenir del proceso histórico, la relación de la guerra con la política, el intercambio cultural entre pueblos distintos y la innovación científico-tecnológica de la actualidad.

Rastreando la evolución de la estrategia, podemos tomar como referencia primaria al mundo helénico. Ellos marcan el inicio de la estrategia como ciencia militar; en Roma tenemos el relato de sus experiencias estratégicas. Su máximo

---

<sup>9</sup> SUN TZU., "El arte de la guerra", México, EDAF, 1993

representante es Julio César.

Con el Renacimiento aparece la figura de Nicolás de Maquiavelo, que escribe su libro "El Arte de la Guerra" en el cual basándose en las experiencias de las antiguas campañas, establece recomendaciones sobre cómo hacer la guerra, la organización para los ejércitos, el empleo de las armas, así como explicar la influencia de la geografía y la política en la guerra. También Maquiavelo en su obra "el príncipe" hace recomendaciones importantes sobre la composición de los ejércitos para poder asegurar la existencia del Estado.

Sun Tzu, (et. al.) en su libro "El Arte de la Guerra", dice:

*"El general (strategos) debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."*

Con la Revolución Francesa y todo el gran ciclo revolucionario burgués del siglo XIX donde se sistematiza el conocimiento acumulado hasta entonces sobre la guerra y su técnica; este pensamiento tuvo influencia hasta poco después de las Guerras Mundiales.

Los creadores y modernizadores de la estrategia, describen cómo se ha pasado a una concepción totalizadora de la estrategia, en la que el objetivo de ésta es "básicamente, provocar cierta reacción psicológica de parte del adversario".

La estrategia se podría definir como "ciencia y arte de concebir, utilizar y conducir medios (recursos naturales, humanos y de conocimiento) en un tiempo y en un espacio determinado para alcanzar y/o mantener los objetivos establecidos".

La finalidad de la estrategia es alcanzar y/o mantener los objetivos fijados por la organización, utilizando lo mejor posible los medios de que se disponen. Una estrategia es catalogada de buena, si se consigue con ella alcanzar los objetivos previstos por la política y, si en ella, ha habido economía de esfuerzos. Los objetivos pueden ser ofensivos, defensivos o simplemente de mantener el status

quo.

El alcanzar o mantener los objetivos, implica doblegar la voluntad del adversario, esto es una decisión. La decisión es pues, la consecución de los objetivos a costa de la voluntad del adversario y de los factores exógenos y endógenos que intervienen en dicha decisión.

Los medios de la estrategia es toda la gama de recursos materiales, espirituales y humanos, con que se cuenta para poner en ejecución una decisión. El poder de un sujeto estratégico está en función de los medios de los cuales dispone para conseguir sus objetivos.

En una organización creadora de conocimiento, la responsabilidad de la alta dirección es básica, puesto que debe liberar la potencialidad representada por el conocimiento de la misma para dar origen a acciones de creación de valor, esto es, los administradores deben identificar qué sabe la organización y en qué forma, y volverlo accesible y utilizable.

La elección de los medios, en términos de cantidad, calidad y direccionalidad, está condicionada a la situación vivida y al objetivo que se espera alcanzar. Se tiene que considerar aquello que se denomina la esencia de la estrategia: la vulnerabilidad del adversario y nuestro poder; esto se expresa en las acciones propias dirigidas sobre las vulnerabilidades del adversario, empleando los medios adecuados a estas vulnerabilidades, de acuerdo a las posibilidades y limitaciones, previendo las reacciones adversas para preparar las acciones de réplica.

Justamente la estrategia se convierte en arte, en el momento en que el individuo utilizando tan poderoso instrumento aplica con eficacia los medios disponibles para conseguir un objetivo.

Como se ha visto, medios, espacio, tiempo, objetivo, libertad de acción, vulnerabilidad del adversario son los ejes de la estrategia; pues bien, en base a estos elementos constitutivos, es que se han desarrollado cinco modelos



estratégicos como una síntesis de comprensión de las diferentes alternativas como guía que se pueden utilizar en una situación concreta.

1. Amenaza Directa: cuando los medios son muy potentes, el objetivo es modesto y se goza de libertad de acción, la sola amenaza de esos medios puede llevar al adversario a aceptar las condiciones que se le quiere imponer, y a renunciar a sus pretensiones de modificar la situación existente.
2. Presión Indirecta: cuando los medios son escasos para constituir una amenaza decisiva, el objetivo es modesto y la libertad de acción es reducida, se buscará la decisión mediante acciones más o menos amenazantes de carácter político, económico o sicosocial.
3. Acciones Sucesivas: cuando los medios son escasos, el objetivo importante y la libertad de acción reducida, se buscará la decisión mediante una serie de acciones sucesivas, combinando, si fuera preciso, la amenaza directa y la presión indirecta con acciones de fuerza limitada.
4. Lucha Total Prolongada: Si la libertad de acción es grande y escasos los medios disponibles, además de medios rústicos y la técnica de guerrilla utilizada, obligará al adversario a un esfuerzo mucho más considerable que no podrá sostener indefinidamente.
5. Lucha Frontal: Cuando los medios son potentes, el objetivo es importante y la libertad de acción reducida, se buscará la decisión mediante un conflicto violento y si es posible, de corta duración.

Principios Estratégicos: Se entiende por principios la base, fundamento u razón fundamental sobre la cual se procede, siendo la estrategia una acción debe cimentarse en las constantes de acción humana que se resume en **querer, poder y saber**. Querer es un acto de voluntad; poder es un acto de libertad; y saber un acto de capacidad. Por ello los principios estratégicos son tres:

1. Voluntad de vencer: Implica fé en el triunfo, tenacidad para alcanzar el objetivo, aún a costa de las adversidades que se puedan presentar. La

voluntad de vencer implica responder a ¿qué quiero hacer? y su respuesta o solución está en la elección del punto decisivo que se quiere alcanzar (función de las vulnerabilidades adversas).

2. Libertad de acción: Es la facultad de elegir libremente la maniobra estratégica, los medios que han de ejecutarse, la asignación de misiones y orientar la realización de acuerdo con la situación; es la libre facultad para decidir, preparar y realizar, pese a la voluntad y a la actuación del adversario. Responde a las preguntas ¿Cómo se puede hacer? ¿Quién puede hacerlo? Es la elección de la maniobra preparatoria para permitir alcanzar el punto decisivo, pero como ambos adversarios están abocados en la dialéctica u oposición de voluntades, el éxito irá hacia aquel de los dos oponentes que haya sabido impedir la maniobra adversa y dirigir la suya hacia su objetivo. Este principio consiste en conservar la libertad de acción y privarla de ella al adversario.
3. Capacidad de Ejecución: Es la adecuación de los medios disponibles a las diversas misiones coordinándolas en el espacio y en el tiempo. El uso adecuado de los recursos en el tiempo y el espacio es la economía de esfuerzos; de estos principios se deduce la regla general de la estrategia alcanzar el punto decisivo merced a la libertad de acción conseguida mediante una buena economía de esfuerzos.

Toda decisión estratégica admite siempre tres ejes coordinados, el tiempo, el espacio, la cantidad y calidad de las fuerzas materiales y morales que definen una situación, y el factor maniobra que suele ser esencialmente complejo y que vislumbra la situación presente y futura. Se notará que en la decisión estratégica lo esencial es mantener la libertad de acción, privar la adversaria y mantener la iniciativa factor esencial de la maniobra.

1. El espacio: es el área donde se desarrollará el proceso estratégico, es decir las acciones conducentes a dirimir cuál de las voluntades opuestas prevalecerá. De allí la importancia de la libertad de acción. El espacio puede variar indistintamente, ampliándose o reduciéndose, llegando incluso

a no poder identificar un espacio específico, en el desarrollo de una guerra irregular, ya que esta es una guerra sin frentes.

2. El tiempo: Juega un papel decisivo, pues puede estar a favor o en contra de uno. Cuando se reafirma el principio de libertad de acción implica que la dualidad espacio y tiempo nos dan esa categoría de libertad de acción, sólo considerando al tiempo como factor del proceso de decisión, encontraremos que este factor implica eficacia y eficiencia en la aplicación de los recursos para conseguir el objetivo preciso.
3. Fuerzas materiales y morales que definen una situación: teniendo en consideración el tiempo y el espacio, es necesario evaluar las fuerzas materiales y morales propias y adversas, a fin de decidir qué hacer con estas. En ese contexto se puede concentrar, dispersar, economizar, aumentar o reducir fuerzas. Son alternativas que en el desarrollo del proceso político-estratégico, se escogerán para alcanzar el objetivo previsto.
4. El factor maniobra: son de dos tipos, las maniobras ofensivas y las maniobras defensivas; unas son acciones y otras reacciones a acciones del adversario. Las maniobras ofensivas son: atacar, amenazar, sorprender, fingir, engañar, forzar, cansar y perseguir. Las maniobras defensivas son: guardarse, parar, parar atacando, despejar, esquivar y romper.

Los modos estratégicos: son actitudes que se adoptarán ante una situación para convertirlo en un comportamiento, así, como de la elección de uno de los modelos estratégicos, para decidir entre los dos modos estratégicos principales: la estrategia directa y la estrategia indirecta.

1. La Estrategia Directa: significa alcanzar la decisión para conseguir el objetivo por el empleo de las fuerza. La confrontación directa se hará de fuerte a fuerte y la decisión deberá producirse en el teatro principal
2. La Estrategia Indirecta: inspira las formas de conflicto que no buscan directamente la decisión mediante el enfrentamiento de las fuerzas militares, sino a través de procedimientos menos directos que se

encuentran en el orden político, económico y sicosocial. Es el arte de saber explotar lo mejor posible el estrecho margen de libertad de acción que escapa a la disuasión por las armas atómicas, obteniendo éxitos decisivos importantes pese a la limitación, a veces extrema, de los medios militares que pueden ser empleados.

Esta estrategia otorga preeminencia a los dominios no militares, especialmente el sicosocial, que es de especial gravitación cuando se trata de confrontaciones ideológicas donde la población surge como el objetivo fundamental.

Si bien la estrategia es una por su objeto y método, en la aplicación es útil subdividirla en estrategias especializadas válidas únicamente en un ámbito particular del conflicto. Así tenemos;

1. Estrategia general: Sería una corona circular iluminada por un círculo interior que podría ser la política. Sin política no hay estrategia y, por tanto, ésta se encuentra subordinada a aquella. El papel de la estrategia nacional es definir la misión propia y la combinación de las diversas estrategias específicas: política, económica, sicosociales y militar.
2. Estrategia particular o específica: Es cada una de estas estrategias particulares que la gran estrategia ha concebido, por lo que está directamente subordinada a la primera. Su función es repartir y combinar las tareas de las acciones realizadas en las diferentes ramas de actividad del ámbito considerado. Así para el desarrollo serán estrategias sectoriales, para el caso de la defensa serán estrategias de dominio.
3. Estrategia operativa: A este nivel se sitúa el punto entre el concepto y la ejecución, es decir, lo que se quiere o se debe hacer y lo que hace posible las condiciones técnicas. La función de la estrategia operativa es, conciliar los objetivos elegidos por la estrategia particular con las posibilidades determinadas por las tácticas o por las técnicas de la rama considerada.
4. Estrategia Genética o Logística: Es la encargada de producir, mantener y

abastecer los medios materiales necesarios para poder contar con todo el poder necesario y enfrentar con éxito el conflicto por conseguir el objetivo deseado. La estrategia genética y operativa se subordinan mutuamente, ya que a este nivel, es que la estrategia total, verá alcanzados sus objetivos.

Existen 3 corrientes respecto de la relación entre estrategia y política. La primera considera que la estrategia subordina a la política; la segunda considera que la política subordina a la estrategia y la tercera corriente considera que ambas están en igual relación. La discusión sobre este punto es bizantina, ya que se olvida que al desagregar el proceso de decisión (Objetivos Políticas Estrategias), lo que se hace es, para fines analíticos, descomponer un todo en sus partes. Así, la política y la estrategia son un continuo en la formulación de objetivos, por lo que la política debe indicarle a la estrategia qué objetivos está buscando alcanzar, cuáles son las líneas de acción a seguir y cómo se conseguirán alcanzar esos objetivos previstos por la política.

De allí, que sugerir una relación de jerarquía entre política y estrategia, no tiene razón de ser, por la secuencia lógica del proceso de decisión. Un concepto que integra todo el componente decisional es de praxeología, que indica un concepto integrador de la triada básica que compone la decisión.

Se define a la Estrategia organizacional, como el concebir, aplicar y emplear el Poder organizacional, considerando los obstáculos existentes o potenciales internos y externos para alcanzar y mantener los objetivos establecidos por la organización.

La finalidad es hacer posible el logro de los objetivos organizacionales, a fin de alcanzar el bienestar general y la seguridad integral como expresión del desarrollo organizacional. Para ello, el papel de la Estrategia organizacional es definir la misión propia para alcanzar los objetivos en la forma establecida.

El proceso operativo de diseñar la Estrategia organizacional, surge desde el momento en que evaluando la realidad, desagregada en poder y potencial, se

puede formular los objetivos que buscan alcanzar para garantizar su existencia y el desarrollo de sus miembros.

El diseño de una Estrategia organizacional, debe estar enmarcada dentro de un proyecto, que surja del consenso y consentimiento de los diversos grupos sociales, acerca de cómo solucionarán los conflictos, de los valores que definen a una organización y de los objetivos comunes que en un plazo generacional busca alcanzar, como tarea común de todos los que integran a la organización. La aceptación y ejecución de un proyecto, no implica que haya unanimidad, porque ello no es democrático; sí implica que haya consenso como primera condición y consentimiento como condición secundaria. Indesligablemente la política gira en un continuo conflicto-consenso, por lo cual el consenso implica acuerdo y el consentimiento en permitir que ese consenso sea hecho efectivo en la acción.

Como se expresó, en el contexto de un proyecto, se formula la estrategia. El proceso continúa, cuando con los objetivos se formula la política; ésta son las líneas maestras de acción o cursos de acción que guían a los hombres a llevar adelante todos sus esfuerzos en la tarea de alcanzar los objetivos.

La política señala las tareas por realizar, en tanto que la estrategia nos señala cómo, quién y con qué medios se van a realizar las tareas que la política señala y que son consecuencia de los objetivos.

La inteligencia estratégica, es el instrumento que sirve a la gran estrategia, para evaluar adecuadamente cada una de las variables, en los ámbitos externo e interno.

Los factores condicionantes de la estrategia están referidos primero a la política; en ese contexto, la política es condicionante y condicionador de la estrategia. Condicionante porque de ella se desprenden los objetivos y las líneas de acción política; y condicionador, porque por su misma dinamicidad, la política es consensual y esto implica, redireccionar la estrategia de acuerdo a las características de este proceso. Así, la estrategia si bien surge de la política, ésta

es cambiante, por lo que los cambios que se operan en la política, influyen en alguna medida en la estrategia.

Si tenemos claro este contexto, entonces, una estrategia, debe responder a una decisión por excelencia, que se diferencia de cualquier otro tipo de decisión, por ser respaldada por la legitimación. Pero esta decisión, implica insertarla en la estructura administrativa, e implica insertarla también en el proceso de decisión.

De ello surge pues, la extensión, alcance y las cuestiones de decisión y representación. Es decir una estrategia, insertada dentro de un proyecto, será tal, no sólo porque exprese la consecución de objetivos, sino porque se articulen operativamente, decisión, opinión y consentimiento.

### **EL Pensamiento Estratégico en las Empresas:<sup>10</sup>**

En las últimas tres décadas del siglo XX hemos visto, en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y modas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas que implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo que está cambiando aceleradamente.

En el campo de la dirección estratégica, tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea, en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido:

- ✓ El estilo de planeación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable.

---

<sup>10</sup> Extraído de la tesis Doctoral del Dr. Carlos de Mucha, Si se quiere ahondar más consultase la tesis Doctoral del Dr. Carlos de Mucha

- ✓ El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible.
- ✓ El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y lo enfrentamos teniendo como base la comprensión de lo actual.

## El Estilo de Planeación

En la década de los 60's y a principios de los 70's había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de postguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley).

No era extraño entonces, que en esa época tuviera origen la proliferación de herramientas de planeación y análisis, como fueron las técnicas de análisis del portafolio, y entre ellas las más utilizadas fueron la matriz crecimiento-participación en el mercado del Grupo de Boston (BCG) y a la matriz tres por tres, atribuida por algunos a la General Electric (GE). La creencia generalizada era que las economías, los mercados y los clientes se comportaban de manera lógica y predecible. La estrategia se abordaba como la armada de un rompecabezas, donde la respuesta correcta a la solución del problema se basaba en la aplicación de herramientas de planeación estratégica.

Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planeación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Las empresas se enfrascaron en la planeación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Muchas empresas no pudieron reaccionar ante la desestabilización de las economías y de



los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setentas.

En general, muchas empresas perdieron su enfoque y su contacto con la realidad, especialmente con sus clientes. La sobredependencia de las herramientas de análisis llevaron a una parálisis generada por la obsesión por el análisis y se vieron empresas incapaces de dar un paso sin que las piezas de su rompecabezas estuvieran todas puestas en su lugar. Las empresas se atascaron en medio de la rigidez que le dieron al plan de negocios, lo que se convirtió en la mejor receta para producir desastres empresariales.

### El Estilo Visionario

La década de los ochentas se caracterizó por una ideología conservadora, por las desregularización, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planeación estratégica cayeron en desgracia -ver Los juegos de la Guerra- las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente, sino que crearon una visión del futuro. Desarrolle una visión inspiradora, fué el lema de la época. Los líderes visionarios fueron la inspiración de sus empresas cuando describieron lo que podría ser posible y no se empecinaron en seguir lo que los modelos analíticos les delineaban detalladamente.

Bien empleado el estilo visionario, le llevó optimismo a unas fuerzas laborales sumidas en el pesimismo causado por la situación económica de la década anterior. Este estilo creó en las empresas la sensación que tenían un norte y en la gente un aliciente para luchar por el logro de sus aspiraciones. Sin embargo, como en el modelo de planeación, muchos gerentes fueron superficiales en la creación de la visión y su ligereza no le prestó un buen servicio al proceso. La visión que ellos trataron de vender fue tan ambigua, que no se distinguía de las declaraciones sobre la misión de la empresa, hasta el punto de ser ignorada o ridiculizada.

### El Estilo del Aprendizaje

En los primeros años de la década de los noventa, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque. Las compañías que respondieron a estas nuevas condiciones, desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medicinas:

- centralizar/descentralizar
- función/proceso
- controlar/delegar
- precio/calidad
- precio/servicio
- orden/caos

Empresas que habían adoptado la noción en boga en los años ochenta que la gente era un activo, se pasaron de pronto al otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo.

Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios. Refraseando a C.K. Prahalad (Universidad de Michigan):

*"...la reducción de tamaño fue como una anorexia corporativa, nos hizo más escasos y más delgados pero no necesariamente más sanos. Fundamentalmente necesitábamos crecer y necesitábamos cambiar. Teníamos que construir el futuro músculo y nos dedicamos sólo a quitar la grasa corporativa."*

informales se realizan activamente debido, entre otros, a un conjunto de valores y principios compartidos colectivamente. La evaluación constituye un mecanismo muy socorrido.

- Modelo empresarial: La actividad ejercida en el trabajo es privilegiada. Orgullo de la tarea bien realizada. La identidad se constituye mediante el aprendizaje. Reconocimiento profesional y carrera van de la mano. La confrontación de puntos de vista es propicia. Las relaciones informales son ocasiones para debatir cuestiones importantes. El equipo de trabajo representa una referencia básica.

Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que dejaran de ser aportantes a los problemas de la empresa y abandonaran su papel de bomberos, extinguiendo constantemente incendios, a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra. Entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y de aprendices (Peter Senge, et. al.), lo que exige desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir y aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel que dirijan el cambio cultural, enlaces internos que se desplacen por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas y prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar y esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades y conocimientos de la gente, formar gente que trabaje en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque les está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia y el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas, que es lo que Henry Mintzberg (McGill University, Canadá) llamó el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica.

La aplicación de la teoría del aprendizaje sirve para generar ventajas competitivas

mediante un menor control y un mayor aprendizaje, es decir, creando y compartiendo nuevos conocimientos. En suma, lo positivo de los estilos anteriores se adaptará a los nuevos tiempos pero no desaparecerá.

### **La estrategia organizacional y su medio ambiente**

Conforme la sociedad se va haciendo más compleja y dinámica, las organizaciones necesitan considerar y tomar en cuenta los factores del medio ambiente, tanto al momento de realizar sus planes, como durante el proceso de toma de decisiones.

Con respecto al papel de las organizaciones en las relaciones que establecen con el medio ambiente, existen diferentes puntos de vista:

El enfoque de la ecología de la población o selección natural, utiliza analogías biológicas para hacer ver que las organizaciones están principalmente determinadas por fuerzas ambientales incontrolables y, por lo tanto, los gerentes tienen opciones limitadas y desempeñan funciones relativamente pasivas.

La perspectiva de administración estratégica propone que los gerentes son los elementos centrales en el cambio organizacional, ya que ellos señalan el curso de acción que debe seguir la empresa y tienen un papel activo en asegurar una buena alineación estratégica entre la organización y su medio. Precisamente la alineación entre la organización y su entorno contempla las siguientes funciones:

- ✓ Analizar las oportunidades y amenazas que existen en el ambiente externo.
- ✓ Adecuar las capacidades de la organización a las demandas del medio.
- ✓ Organizar las estructuras y los procesos internos para responder de manera efectiva a los cambios del entorno.
- ✓ Llevar a cabo actividades de control para asegurar el logro de las metas.

Así, de acuerdo con la perspectiva de la administración estratégica, los gerentes deben anticiparse a los futuros cambios del ambiente y desarrollar sistemas adaptables e innovadores para enfrentar cualquier contingencia.

Se pueden describir cuatro tipos de organizaciones que tienen su propia estrategia para responder al medio y donde hay consistencia entre la estrategia desarrollada, la estructura interna y los procesos de organización. Éstos son:

- ✓ Defensores: organizaciones que tienen un reducido ámbito de mercado para sus productos y en las cuales los directivos de primer nivel son expertos en el área operativa pero no tienden a buscar nuevas oportunidades fuera de su ámbito.
- ✓ Exploradores: organizaciones que continuamente buscan oportunidades de mercado y por lo regular experimentan con potenciales respuestas a las tendencias del ambiente. Generalmente son las creadoras del cambio, pero debido a su excesiva preocupación por las innovaciones en su producto y en el mercado no son completamente eficientes.
- ✓ Analizadores: estas organizaciones operan en dos ámbitos, uno relativamente estable y otro cambiante. En el primero, operan de manera rutinaria y eficiente mediante el uso de estructuras y procesos formalizados, y en el segundo, los administradores observan muy de cerca a sus competidores para obtener nuevas ideas adoptando las más promisorias.
- ✓ Respondientes: organizaciones en las que los gerentes frecuentemente se dan cuenta de cómo el cambio y la incertidumbre afectan a los ambientes de su organización, pero no son capaces de responder eficientemente, debido a que carecen de una relación consistente entre estructura y estrategia.

Por tanto, uno de los beneficios más importantes de la administración estratégica para la empresa, es que le proporciona consistencia en la acción, ya que todas las unidades organizacionales trabajan en función de los mismos objetivos y ponen en práctica estrategias genéricas y específicas.

De acuerdo con Michael Porter, la prosperidad nacional se crea, no se hereda. La competitividad de una empresa depende de la capacidad para innovar y

progresar.

Si la tecnología es un factor clave, ¿cuáles son los principales problemas que la industria está afrontando para poder modernizarse y ser más competitiva?

Por un lado, la inversión en tecnología no ha representado una alternativa para mejorar la posición de las empresas en el mercado, dado que implica considerables inversiones con resultados a mediano plazo y con un nivel significativo de incertidumbre.

Por otra parte, uno de los aspectos centrales de la modernización de empresas está ligado al entrenamiento de los trabajadores. El sector industrial del país, en su mayor parte, no tiene definido un plan permanente de capacitación para el personal, con excepción de las grandes compañías.

Es evidente que para que una empresa compita y tenga una verdadera cultura de competitividad, debe aprender primero. Para ello, debe hacer énfasis en la inversión en tecnología y en la capacitación de sus trabajadores. Sin un adecuado manejo de estos factores, la competitividad y el desarrollo futuro estarán en riesgo.

Actualmente el mercado mundial presenta tres características muy ligadas entre sí:

- ✓ Es globalizado.- significa que la competencia alcanza nivel mundial debido a que los países se agrupan geográficamente en bloques económicos: Mercado Común Europeo, MERCOSUR, Sudeste, Asiático, Tratado NAFTA (USA, México, Canadá), etc. para competir con bienes y servicios que se ofertan en todo el mundo en los terrenos industrial, comercial, financiero, bancario, etc.
- ✓ Es altamente competitivo.- significa que las empresas requieren de estructuras, políticas y procedimientos de calidad y trabajo que las hagan eficientes para luchar en el mercado, ya que cada vez más, se hace necesario modernizar a las organizaciones en su accionar.
- ✓ Es turbulento.- significa que el desarrollo tecnológico y científico es tan

dinámico que la organización que no está al día con dichos avances se queda y puede volverse obsoleta corriendo el riesgo de salir del mercado.

Toda organización de bienes y servicios en el ámbito actual se halla frente a tres escollos que inteligentemente debe sortear:

- ✓ El cambio.- Que implica una cuestión de supervivencia en el mercado para lo cual se deben modernizar las estructuras organizacionales.
- ✓ El reto.- Que implica la implementación de estrategias de desarrollo dinámicas y eficaces para avanzar cada día más.
- ✓ La creatividad.- Que implica el uso de métodos innovadores para el crecimiento.

Un estilo de competir actualmente es a través de una cultura empresarial orientada hacia la calidad y la eficiencia. Ello supone el uso intensivo de los recursos humanos para desarrollar una mentalidad moderna y altamente competitiva, para hacer frente a los cambios que son tan veloces, que tenemos que adecuarnos a ellos, con riesgo de perder terreno frente a la competencia que bien sabemos ya no sólo es nacional sino internacional.

A través de la historia, las empresas han buscado adaptarse a las condiciones del mercado y de la sociedad prevaleciente en cada época. La estrategia empresarial diseñada por cada organización busca crear una ventaja competitiva que lo mantenga por arriba de sus competidores en las preferencias de los clientes

Para lo cual hemos encontrado que las estrategias en las organizaciones se pueden separar en tres grandes grupos:

- Estrategias basadas en costos
- Estrategias basadas en procesos flexibles
- Estrategias basadas en el factor tiempo

## **Cultura organizacional y la administración del conocimiento**

Cultura se refiere a los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos de una organización<sup>11</sup>.

Las raíces de la cultura en las organizaciones incluyen tanto la perspectiva interactiva simbólica, como un planteamiento social y antropológico. La realidad cultural se considera construida socialmente y la interacción social tiene lugar por medio del intercambio de símbolos que poseen un sentido compartido para un conjunto de actores sociales<sup>12</sup>.

Desde esta perspectiva, los mitos, los modelos y las ideologías son con frecuencia tan útiles para explicar el comportamiento de las personas, como las características más objetivas de las organizaciones, porque incorporan y enuncian claramente la identidad de los miembros de la organización.

La perspectiva cultural se ha concentrado en los valores básicos, las creencias y los conocimientos que están presentes en las organizaciones. La cultura de una empresa es su forma habitual y tradicional de pensar y hacer las cosas, que comparten en mayor o menor grado todos los miembros de la propia organización y que deben aprender sus nuevos miembros y al menos aceptar en parte, con el fin de ser aceptados dentro de un grupo en la organización. En este sentido, la cultura cubre una amplia línea de conducta: Los métodos de producción, las habilidades y los conocimientos técnicos del trabajo, las actitudes hacia la disciplina y el castigo, las costumbres y los hábitos de conducta gerencial, los objetivos de la empresa, su forma de hacer negocios, los métodos de pago, los valores que se dan a diferentes tipos de trabajo, las convicciones respecto a la vida dentro de la empresa, el conocimiento adquirido dentro de la empresa, etc. La cultura es parte innata para aquellos que han estado con la institución durante algún tiempo.

---

<sup>11</sup> DAVILA, Anabella y Nora H. Martínez. "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: implicaciones para su estudio en organizaciones Latinas". En Anabella Dávila y Nora H. Martínez, Cultura en organizaciones latinas. México: ITESM/ siglo XXI 1999.

<sup>12</sup> DAVILA, Anabella y Nora H. Martínez. Et. Al.



La ignorancia de la cultura señala a los recién llegados, mientras que los miembros mal adaptados se reconocen como quienes rechazan o de alguna otra manera son incapaces de utilizar la cultura de la institución. Hacer relaciones requiere asumir funciones dentro de una estructura social; la calidad de estas relaciones se rige por el grado hasta el cual los individuos interesados han absorbido la cultura de la organización para poder actuar dentro del mismo código general.

La cultura de la organización consiste en los medios o técnicas que se encuentran a disposición del individuo para manejar sus relaciones y de los cuales depende para abrirse paso entre y con los demás miembros y grupos.

Los miembros de un grupo de trabajo también tienen sus normas, sus conocimientos, sus creencias y valores. En la cultura de un equipo se incluyen las tradiciones los precedentes y las prácticas establecidas desde tiempo atrás, que se han convertido en medios acostumbrados de interrelacionarse. Estas son las reglas y lineamientos que les dicen a los miembros cómo participar, y qué hacer y qué no hacer cuando se presentan tareas a resolver.

La cultura de la empresa es la consecuencia de la actitud global de todos los individuos, en la que es importante el estilo de dirección y la habilidad y aptitud de este para comprometerse e involucrar a los gerentes, jefes, supervisores y personal en general para que consideren a los productos y servicios como propios.

Se tiene que crear las condiciones para que se dé una cultura en la empresa, a pesar de las crisis, a pesar de la adversidad, a pesar de la inseguridad para lograr el éxito. Porque tener una cultura es responsabilidad de todos y cada uno de los integrantes de la empresa.

En una organización, el hombre no puede considerarse solamente *como una mano*, lo cual suponía implícitamente el esquema tayloriano de organización, ni tampoco como una *mano y un corazón* únicamente, como proclaman los que abogan por el movimiento de las relaciones humanas. El hombre antes que nada es cabeza, *es decir, una libertad*, ó, dicho en términos más concretos, un agente autónomo capaz de calcular y de manipular que se adapta e inventa en función de las circunstancias y de los movimientos de sus agremiados<sup>13</sup>.

### **Desarrollo Organizacional y la administración del conocimiento**

El Desarrollo Organizacional, busca instrumentar un cambio individual y organizacional, para que una empresa pueda adaptarse a las fuerzas de cambio.

Una de las más amplias definiciones de Desarrollo Organizacional es la de Richard Beckhard<sup>14</sup>.

*"Es un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado desde la alta dirección (d) que incrementa la efectividad y la salud de la organización, mediante (e) la intervención deliberada en los procesos de la organización utilizando el conocimiento de las ciencias de la conducta".(et. al)*

Esta es una amplia definición. Aplicable casi a cualquier técnica, política o práctica administrativa utilizada en un intento deliberado de cambio personal en una organización o de la organización en sí misma para lograr sus objetivos. El término clave es cambio. Las intervenciones pueden comprender desde la instrumentación de cambios en el diseño de plantas, hasta proveer al personal de las experiencias para que crezca su puesto, o una efectiva comunicación para seleccionar miembros de una organización.

De acuerdo a la definición de Beckhard (et. al.), Desarrollo Organizacional

---

<sup>13</sup> NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, NY, 1995.

<sup>14</sup> BECKHARD, Richard., "Desarrollo Organizacional, estrategias y modelos", EUA, FEI, 1973.

involucra un cambio planeado porque este requiere diagnósticos sistemáticos, desarrollo de un plan de mejoramiento, y movilización de recursos para llevar a cabo los propósitos.

Cubre a la organización, porque involucra al sistema entero, apunta que el sistema no significa la organización entera, pero puede referirse a subsistemas relativamente autónomos, tales como, una planta independiente o una organización multi plantas. Porque el Desarrollo Organizacional es un amplio sistema, donde la alta administración debe tener la responsabilidad de la administración y mantenimiento del proceso.

Las personas requieren de las organizaciones para poder alcanzar sus objetivos personales. Las organizaciones requieren de las personas para alcanzar sus objetivos organizacionales. Personas y organizaciones se necesitan y buscan alcanzar sus objetivos con un mínimo de costo, de tiempo, de esfuerzo y de conflicto. Sin embargo los objetivos organizacionales y las personas en muchas ocasiones entran en conflicto<sup>15</sup>.

Para disminuir los efectos negativos de esta interacción, se requiere del estudio y aplicación de la metodología que nos ofrece el Desarrollo Organizacional así como la Administración del factor humano, ya que sin este esfuerzo cooperativo no podrán ser alcanzados los objetivos ni personales ni organizacionales.

El comportamiento organizacional se encarga del estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la forma en la que las personas actúan dentro de las organizaciones, es una herramienta que nos ayuda a comprender mejor la conducta de las personas en las organizaciones.

Los elementos clave del comportamiento organizacional son las personas, la estructura, la tecnología y el ambiente. Con la debida interacción y aprovechamiento óptimo de estos elementos, los individuos y la organización pueden lograr el éxito.

---

<sup>15</sup> CROSBY, Phillip B., "Hablemos de calidad", México, McGraw Hill, 1990.

El desarrollo organizacional, es una estrategia educativa que nos ayuda a llevar a cabo el cambio planeado de la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente, se toma como punto de partida a las personas orientándolas hacia la misión y objetivos organizacionales por medio de la estructura y diversas técnicas de organización<sup>16</sup>.

En el desarrollo organizacional destaca la importancia del comportamiento humano, el clima de colaboración y la filosofía organizacional, para determinar estrategias encaminadas a la satisfacción de los clientes en un ambiente inestable y cambiante.

¿Por qué tantas corporaciones mueren jóvenes? Muchas evidencias indican que las empresas fracasan porque sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje de la economía. Dicho de otra manera, las empresas mueren porque sus directores se enfocan exclusivamente a producir bienes y servicios y se olvidan que la organización es una comunidad de seres humanos que se encuentran en la organización para mantenerse vivos. Los directores se "comprometen" con los factores económicos pasando por alto el factor trabajo que significa gente.

Todas las organizaciones tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armonioso, saben quienes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen sus economías de manera que les permita gobernar su futuro. Esos rasgos de personalidad manifiestan un comportamiento diseñado para renovar a la empresa por muchas generaciones. Por lo anterior, podemos decir que las empresas producen bienes y servicios para ganar y mantenerse en la misma forma que las personas lo hacen al tener un trabajo para poder vivir.

No importa que tan diferentes son las empresas, sus empleados deben de sentirse parte de un todo. Valorar a las personas, no a los activos, los directores deben

---

<sup>16</sup> BECKHARD, Richard (et. al.)

hacer caso de las opiniones y prácticas de experiencias de otras personas, la organización debe dar a las personas el espacio para desarrollar ideas. Deben tener libertad por parte del control, la dirección y del castigo por fracasar.

En otras palabras, los directores deben tener tolerancia en la práctica de tomar riesgos con personas y buscar en nuevos lugares ideas frescas. Hay momentos en los que el "know-how" de la empresa, las líneas de negocio, y las relaciones de trabajo están en armonía con el mundo que los rodea. Las situaciones del negocio son familiares, la empresa está bien organizada y los empleados están entrenados y preparados. Durante este tiempo los directores no necesitan desarrollar ni implementar nuevas ideas, su trabajo es asignar recursos para promover el crecimiento y desarrollo, canalizando capital y gente a las partes de las organizaciones mejor posesionadas para beneficiarse del actual estado de oportunidades. Estas partes de la organización se convierten entonces en grandes, con mejor estabilidad y mayor poder.

Pero cuando la compañía está bien organizada por sí misma, las circunstancias del medio ambiente pueden variar. Nuevas tecnologías se presentan en escena, cambios en el mercado, gustos de los consumidores, etc. y la empresa debe entrar en una nueva fase de vida. Para mantenerse en sintonía con el medio ambiente, tiene que estar dispuesto para alterar su organización. Y una vez que se ha adaptado al nuevo ambiente, no falta mucho tiempo para que la organización que solía ser tenga que evolucionar nuevamente. Esta es la esencia de aprender.

La gente es contratada en una empresa con el entendimiento que están ahí para desarrollar su potencial, para lo cual se encuentran en un constante aprendizaje personal que se transforma en un aprendizaje organizacional.

¿Cómo aprende una organización? Tres condiciones son necesarias<sup>17</sup>:

- a) Los miembros de la organización deben tener y usar la habilidad para

---

<sup>17</sup> HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A.: Cómo Organizar Hoy Empresas con Futuro. Buenos Aires: Granica-Vergara, 1992.

El desarrollo organizacional, es una estrategia educativa que nos ayuda a llevar a cabo el cambio planeado de la organización, tomando en cuenta los valores, las actitudes, las relaciones, el clima organizacional y el ambiente, se toma como punto de partida a las personas orientándolas hacia la misión y objetivos organizacionales por medio de la estructura y diversas técnicas de organización<sup>16</sup>.

En el desarrollo organizacional destaca la importancia del comportamiento humano, el clima de colaboración y la filosofía organizacional, para determinar estrategias encaminadas a la satisfacción de los clientes en un ambiente inestable y cambiante.

¿Por qué tantas corporaciones mueren jóvenes? Muchas evidencias indican que las empresas fracasan porque sus políticas y prácticas están basadas en el pensamiento y lenguaje de la economía. Dicho de otra manera, las empresas mueren porque sus directores se enfocan exclusivamente a producir bienes y servicios y se olvidan que la organización es una comunidad de seres humanos que se encuentran en la organización para mantenerse vivos. Los directores se "comprometen" con los factores económicos pasando por alto el factor trabajo que significa gente.

Todas las organizaciones tienen personalidad propia que permite su desenvolvimiento armonioso, saben quienes son, su posición en el mercado, valoran las nuevas ideas de las personas, y mantienen sus economías de manera que les permita gobernar su futuro. Esos rasgos de personalidad manifiestan un comportamiento diseñado para renovar a la empresa por muchas generaciones. Por lo anterior, podemos decir que las empresas producen bienes y servicios para ganar y mantenerse en la misma forma que las personas lo hacen al tener un trabajo para poder vivir.

No importa que tan diferentes son las empresas, sus empleados deben de sentirse parte de un todo. Valorar a las personas, no a los activos, los directores deben

---

<sup>16</sup> BECKHARD, Richard (et. al.)

moverse, y deben unirse en grupos antes de ir solos en territorios desolados.

- b) Algunos individuos deberán tener el potencial para inventar nuevas conductas, y
- c) Las empresas deben tener un proceso de estabilización para transmitir una destreza individual a una comunidad entera, no genéticamente sino a través de comunicación directa.

La presencia de estas tres condiciones podría acelerar el aprendizaje en las organizaciones como un todo, incrementando su habilidad para adaptarse rápidamente a cambios fundamentales en el medio ambiente.

Las condiciones necesarias para el aprendizaje en una población se podrían sujetar a individuos móviles, algunos de los cuales son innovadores, y a un sistema social que difunda la innovación. Las personas que se agrupan, aprenden más rápido. Igual las organizaciones que alientan la conducta de agrupamiento. Cualquier organización con cientos de empleados avanzará para tener por lo menos una pareja de parejas lo suficientemente curiosas para hurgar en nuevos lugares, buscando y encontrando. Pero tener puñados de algunos innovadores no es suficiente para asegurar el aprendizaje organizacional. La organización debe alentar a esas personas para interactuar con otros.

El desarrollo de programas es una oportunidad para agruparse y para avanzar, para moverse en nuevos esfuerzos y desarrollar nuevas habilidades. Es muy importante para los equipos dispersar a las personas para recibir entrenamiento intensivo en intervalos irregulares. Tal experiencia ayuda a divulgar el conocimiento a través de la organización y unir a personas de diferentes culturas, profesiones y disciplinas académicas.

Los programas de conocimiento pueden establecer valores comunes, desarrollar a los empleados y valorar el potencial individual. Los miembros saben y están conscientes que tienen valores comunes. Ellos saben la respuesta a la pregunta definitiva acerca de la identidad de la corporación. ¿Por qué valemos? Como sea,

no se puede vivir con los valores de la organización, que no puedan o no deban ser de sus miembros. El sentimiento de pertenencia debe jalar parejo hasta los miembros más diversos de la empresa. La esencia de los contratos enfatiza en la confianza mutua. Los individuos comprenden que, a cambio de su esfuerzo y compromiso, la empresa puede ayudarlos a desarrollar su potencial.

Antes de dar más, la gente necesita saber que la comunidad está interesada en ellos como individuos y ellos mismos necesitan estar interesados en el destino de la empresa. Ambos, la organización y el individuo, necesitan preocuparse más uno acerca del otro. Las personas en la organización son evaluadas más con base a su identificación con los valores y principios de la empresa, como también en su capacidad para llenar los requisitos técnicos del trabajo. La gente es contratada en una empresa con el entendimiento que está ahí para desarrollar su potencial<sup>18</sup>.

Más y más empresas trabajan en un mundo que no controlan. Las oportunidades de que una organización pueda influenciar en el mundo de hoy con sus beneficios se reducen cada día. ¿Por qué? Porque la competencia fuerza a las organizaciones a moverse de su territorio, hasta las compañías que no crecen encuentran al mundo exterior invadiendo su espacio. Está incrementándose la dificultad para encontrar nichos u ocultarse tras las barreras. En el corto plazo, las riesgosas máquinas de hacer dinero están convirtiéndose en especies en peligro de extinción capaces de vivir únicamente en parques nacionales protegidos.

Las empresas se colocan en una mejor oportunidad de sobrevivir y evolucionar en el mundo que ellas no controlan. Ellas son más sensibles, especialmente porque su éxito ahora depende más de la movilidad de su inteligencia de empresa y de qué tan dispuesta están para ello. Los altos niveles de tolerancia inciden en la empresa para crear más espacio para la innovación y el aprendizaje. La creación de este espacio es vital para la riqueza intelectual.

La empresa mantiene una mejor oportunidad de vivir más, de reducir la brecha

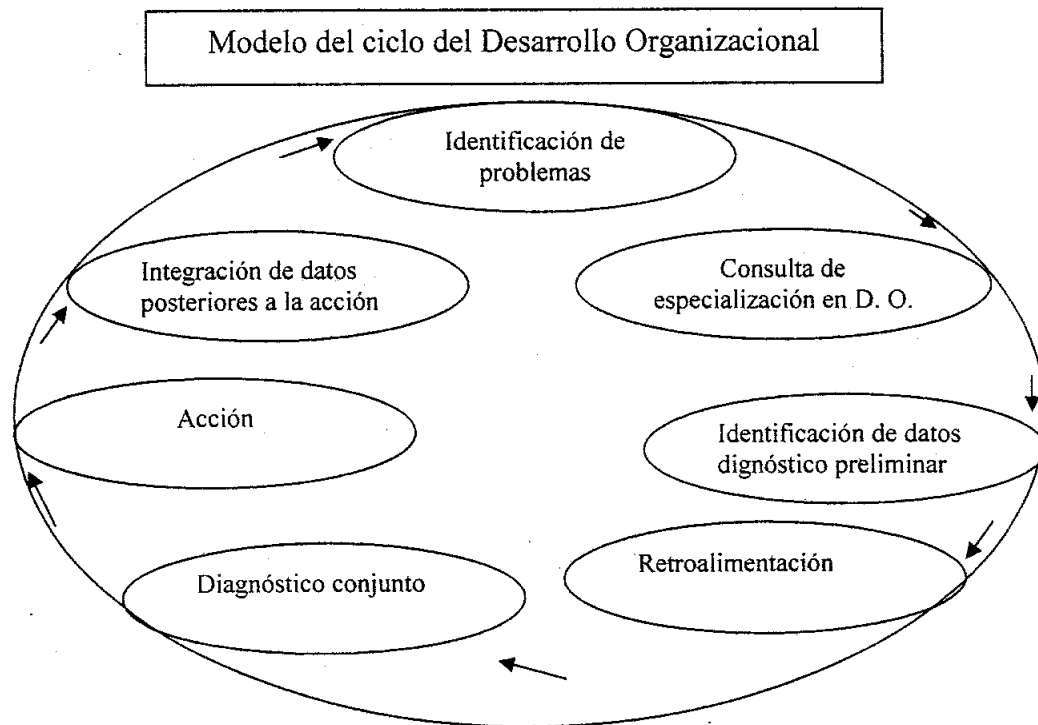
---

<sup>18</sup> HICSON, David y Arthur McCullough, "El poder en las organizaciones", en Graeme Salaman y Kenner Thomson, *Control e ideología en las organizaciones*. México: FCE. 1984



entre el promedio y la máxima expectativa de vida de las corporaciones. Pero, ¿Por qué nos importa eso? Porque la muerte de las empresas no existe sin costos, tanto empleados, proveedores, contratistas, comunidades e inversionistas, todos sienten la gran pérdida.

Muchos modelos de Desarrollo Organizacional han sido diseñados<sup>19</sup>. El modelo que se presenta, tiene un enfoque cíclico que ha sido adaptado de modelos anteriores. El modelo tiene 7 pasos básicos que abarcan la identificación del problema, la acción y la evaluación



1. Identificación del Problema. Una persona clave en la organización siente que la empresa tiene uno o más problemas que pueden ser aliviados por un agente de cambio (una persona especialmente asignada para contender con problemas asociados con el cambio). El

<sup>19</sup> BECKHARD, Richard., "D.O. estrategias y modelos", EUA, FEI, 1973.

problema pudiera involucrar movimiento de empleados, pobre comunicación, inefectiva coordinación, o carencia de líderes de proyecto. Los esfuerzos de Desarrollo Organizacional deben estar apoyados por la alta dirección. Si los procesos no comienzan con los ejecutivos clave, es importante ganar el soporte de tales ejecutivos lo más rápido posible.

2. Consulta con un Especialista en Desarrollo Organizacional. Algunos íntimamente familiarizados con procesos de cambio organizacional comúnmente son utilizados como agentes de cambio. Durante el contacto inicial, el agente de cambio, que puede ser externo a la organización o un empleado dentro de la empresa, y el cliente del sistema cuidadosamente se auxilian uno al otro. El agente de cambio debe lograr entender claramente a la empresa. Esto demanda la colaboración y apertura de cada uno de los involucrados.
3. Integración de Datos y Diagnóstico Preliminar. Esta etapa usualmente es responsabilidad del consultor, quien tiene cuatro métodos básicos de recoger datos: mediante entrevistas, observación de los procesos, cuestionarios, y datos del desenvolvimiento organizacional. Probablemente la más eficiente y efectiva secuencia de método diagnóstico comienza con la observación, ésta es seguida por estructuradas entrevistas, y es completada con cuestionarios que intentan medir precisamente los problemas identificados en los pasos iniciales del diagnóstico. "Esta secuencia permite un efecto embudo, cambiando del énfasis en observaciones generales a mediciones específicas y diagnóstico". La participación es especialmente importante en la recopilación de datos y en las fases de evaluación. Los miembros comparten información en las diferentes etapas de instrumentación del cambio. De este modo, la opinión del grupo es la base del proceso de desarrollo.
4. Retroalimentación. En virtud de que el desarrollo organizacional es un esfuerzo de colaboración, los datos obtenidos son retro-alimentados al

cliente. Esto usualmente se realiza en grupo o por un grupo de trabajo seleccionado, de manera que la gente clave involucrada reciba la información. Esta retroalimentación está diseñada para ayudar al cliente a determinar las fortalezas y debilidades de la organización o de unidades particulares en las cuales el consultor está trabajando. El consultor proporciona al cliente todos los datos relevantes y útiles. Obviamente, el consultor protege las fuentes de información y puede, a la vez ocultar datos si aprecia que el cliente no está preparado para ellos o la información pudiera hacer que el cliente se ponga a la defensiva.

5. Diagnóstico Conjunto de Problemas. En este punto, un administrador o grupo discute la retroalimentación y decide si hay un problema real que necesita resolverse. Este proceso tiene que juntar los esfuerzos entre el cliente y los especialistas en desarrollo organizacional. El cliente debe aceptar el diagnóstico, así como las soluciones que habrán de ser implementadas. El fracaso en la construcción de un esquema de trabajo común entre cliente y consultor puede conducir a un diagnóstico equivocado o a una brecha en la comunicación si el cliente, a veces, no está dispuesto a creer el diagnóstico o ha aceptar la prescripción. En este punto el cliente puede decidir que el problema no es valioso o serio para ser atendido.
6. Acción. En seguida, el consultor y el cliente de común acuerdo en ir más allá convienen las acciones a realizar. Esta fase corresponde al comienzo del proceso de "romper el hielo". La acción que deberá tomarse depende del problema, en la cultura de la organización y en el tiempo y gastos que habrán de ahorrarse.
7. Integración de Datos después de la Acción. Dado que el Desarrollo Organizacional es un proceso cíclico, también debe efectuarse una recopilación de datos después de que las acciones han sido realizadas. A través de estos, el líder puede monitorear, medir, y determinar los efectos producidos por las acciones. Esta información es proporcionada al cliente y puede conducir a un nuevo diagnóstico y a la implantación de

una nueva acción. La principal cualidad del modelo de Desarrollo Organizacional es que es cíclico, es interactivo, un proceso interactivo entre el consultor y el cliente, de cuya relación exitosa dependerá, la implantación efectiva de la estrategia de cambio.

El desarrollo organizacional por medio del conocimiento puede mejorar el rendimiento, provocando situaciones de aprendizaje y entrenamiento donde los participantes experimentan sus formas de razonamiento, sus estilos de comportamiento frente a los problemas y descubren la manera de actuar - ¡creativamente! - apuntalando la eficacia propia y organizacional.

Este desarrollo organizacional cimentado en el conocimiento se basa en conocer dentro de la estructura organizacional<sup>20</sup>:

1. cómo detectar problemas,
2. cómo evaluar procesos, y
3. cómo establecer indicadores confiables de rendimiento (susceptibles de verificación).

Una organización no puede analizarse como el conjunto transparente que muchos de sus dirigentes quisieran que fuera. Es el reino de relaciones de poder, de influencia, de regateo y de cálculo; pero tampoco es el instrumento de opresión que sus detractores pretenden.

En ningún caso se podría asimilar la conducta humana al producto mecánico de la obediencia o de la presión de las circunstancias estructurales; es indefectiblemente la expresión y la práctica de una libertad por mínima que ésta sea, pone de manifiesto una elección mediante la cual el actor toma las oportunidades que se le ofrecen en el marco de las restricciones inherentes a él, y nunca es, pues, completamente previsible pues no está determinada, pero, por el contrario, siempre es contingente.

---

<sup>20</sup> BLAKE, Robert R., "Desarrollo Organizacional: el modelo del cuadro organizacional", USA, FEI, 1973.

La clave es, como lo señaló George Santayana: "*quienes no recuerdan el pasado, están condenados a repetirlo*".

### **La organización creadora y apropiadora del conocimiento**

El conocimiento es una certeza justificada. Un individuo justifica la veracidad de sus certezas con base en observaciones del mundo; estas observaciones dependen a su vez de un punto de vista, sensibilidad personal y experiencia individual peculiares.<sup>21</sup> En consecuencia, cuando alguien crea conocimiento da sentido a una nueva situación con las certezas justificadas que ha adoptado firmemente.

El conocimiento es un proceso humano dinámico de justificación personal<sup>22</sup>.

Existen dos prácticas cognitivas o modos de producción de conocimiento que deben seguirse en la legitimación y difusión del mismo:

1. El modo disciplinar. Que está basado en la ciencia y en los científicos, en los protocolos de investigación, en publicaciones científicas, paradigmas y ciencia normal. Principalmente desarrollado y producido en universidades y centros de investigación.
2. Trasdisciplinar. Que se basa en acciones prácticas bajo contextos de aplicación con estructuras peculiares en evolución para solución de problemas, difusión en los grupos de conocimiento y de aplicación, cruza fronteras disciplinarias y se manifiesta en multiplicidad de lugares con cierta interacción.

Como se ha mencionado en múltiples ocasiones la creación del conocimiento no es simplemente una compilación de datos, sino un proceso propiamente humano que no puede menospreciarse ni reproducirse con facilidad. La información es un

---

<sup>21</sup> Esta definición proviene de la Organización creadora del conocimiento. Nonaka y Takeuchi (1995), basaron su definición en los diálogos de Platón "Menón", "felón" y Teetes". En términos cognoscitivitas, el conocimiento es universal, de modo que dos sistemas de conocimiento deberán obtener las mismas representaciones de un objeto o suceso.

<sup>22</sup> Et. Al.

medio necesario para extraer y construir conocimiento. La información se considera de dos maneras<sup>23</sup>, sintácticamente (por el volumen que tiene) y semánticamente (por el significado que posee). El aspecto semántico de la información es más importante, puesto que se centra en el significado de lo expresado, el conocimiento está en esencia relacionado con la acción y la relación cercana que existe entre el lenguaje y la acción en términos de intención, al interactuar en cierto contexto las personas comparten información con la cual constituyen un conocimiento que conforma una realidad y que a su vez influye en sus juicios, su comportamiento y su actitud.

Debemos reconsiderar el conocimiento a partir del hecho de que podemos conocer más de lo que podemos expresar. Por ejemplo, podemos reconocer una cara conocida de entre miles, pero no podemos explicar como la reconocemos. Mucho del conocimiento no puede expresarse en palabras. Podemos reconocer los estados de ánimo de una cara sin poder explicar, más que vagamente los signos por los que los identificamos. Cualquier definición de una palabra denotando algo externo debe en último término descansar en el señalamiento de tal cosa.<sup>24</sup> El mensaje deja algo sin expresar y su percepción estriba en que la persona que lo reciba descubra el significado que no pudimos verbalizar.

Una limitante fundamental, es que esta situación no ofrece una verdadera explicación para el desarrollo de la innovación o de la creación del conocimiento. De tal suerte que trataremos de profundizar al respecto.

Las organizaciones, consideradas mecanismos de procesamiento de información, procesan información del ambiente externo para adaptar y adaptarse a nuevas circunstancias, no queriendo decir con esto que creen conocimiento, sino que quizá adopten un tipo de aprendizaje y apropien éste a sus necesidades particulares para continuar con sus objetivos, creando así un cierto conocimiento organizacional. Este conocimiento puede adoptarse mediante tres vertientes:

---

<sup>23</sup> YIN, Robert., "Case study research", USA, SAGE, 1991.

<sup>24</sup> NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, NY, 1995.

1. El conocimiento como la información, trata de significado, depende de contextos específicos y es relacional.
2. Cuando se trata de conocimiento, a diferencia de la información, se trata de creencias y de compromisos.
3. El conocimiento, a diferencia de la información, es acción.

Todos los empleados deben tener el mismo acceso a la información. De acuerdo con tal estructura, cada unidad trabaja al unisono con otras para sobreponerse a los factores y eventos del ambiente, exactamente como lo haría un organismo vivo, este tipo de reacción en cadena coordinada es ideal para relacionarse con el ambiente externo. Un modelo integral de cinco fases de proceso de creación de conocimiento organizacional, es el siguiente:

- ✓ La primera fase: compartir el conocimiento. Compartir el conocimiento entre individuos con distintos antecedentes, perspectivas y motivaciones es el paso fundamental para que se de la creación de conocimiento organizacional. La primera fase del proceso de creación de conocimiento organizacional corresponde a la socialización.
- ✓ La segunda fase: crear conceptos. Emplea el lenguaje figurativo como metáforas
- ✓ La tercera fase: justificar los conceptos. La justificación incluye determinar si los conceptos creados son en verdad validos para la organización y para la sociedad, los criterios normales de justificación son el costo, el margen de ganancia o utilidad y el grado en el que un producto contribuye al crecimiento de la empresa.
- ✓ La cuarta parte: construir un arquetipo. En la cuarta fase el concepto justificado se convierte en algo tangible y concreto, un arquetipo. En el caso de la innovación de servicios u organizacional, el arquetipo puede concebirse como un mecanismo operativo modelo.
- ✓ La quinta fase: expandir el conocimiento.

Se han realizado experimentos que muestran los mecanismos por medio de los

cuales se adquiere tácitamente el conocimiento. Son demostraciones elementales de las facultades por las cuales se aprenden las relaciones entre dos eventos, de los cuáles sabemos de ambos, pero podemos decir sólo de uno.

Para crear conocimiento, las organizaciones deben apoyar el compromiso entre sus empleados. El compromiso es la base de actividad creadora de conocimiento del ser humano<sup>25</sup>. Al dejar que los actores de la organización actúen de manera autónoma, la propia organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas.

En este contexto se podría visualizar la emergencia de las organizaciones para la creación y apropiación del conocimiento desde un punto de vista económico y desde un punto de vista científico, con las siguientes características.<sup>26</sup>

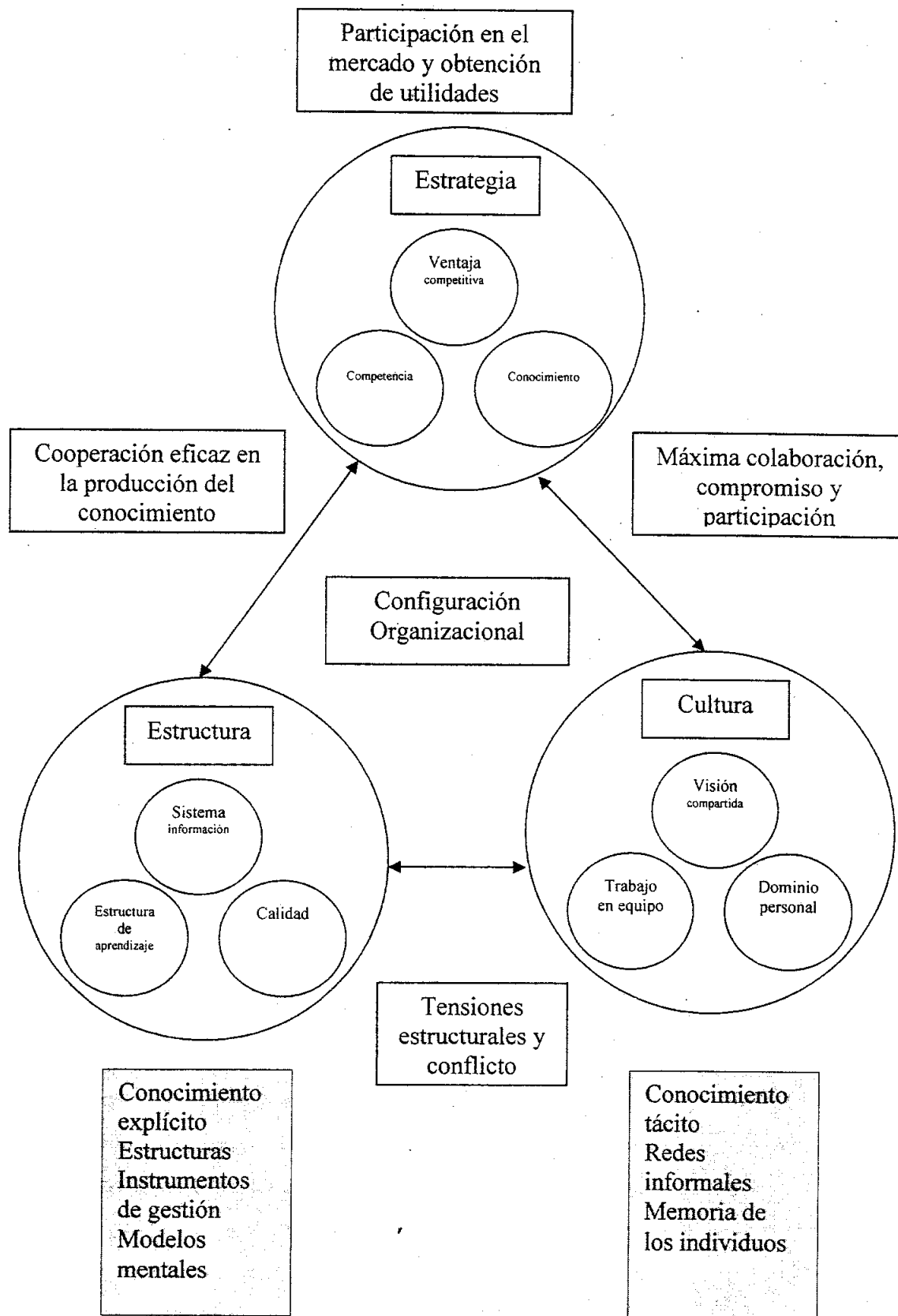
Ámbito Económico	Ámbito Científico
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Eficiencia económica</li><li>2. Desarrollo tecnológico</li><li>3. Producción y comercialización del conocimiento</li><li>4. Inversiones de capital tangible e intangible</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Apropiación del conocimiento</li><li>2. Adopción del nuevas tecnologías</li><li>3. Transmisión y creación del conocimiento</li><li>4. Relación con organizaciones universitarias y de investigación</li></ol>

Bajo este concepto podemos apreciar la configuración organizacional en tres dimensiones que a su vez se cimientan en dos tipos de conocimiento, el tácito y el explícito:

<sup>25</sup> NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (et. al.

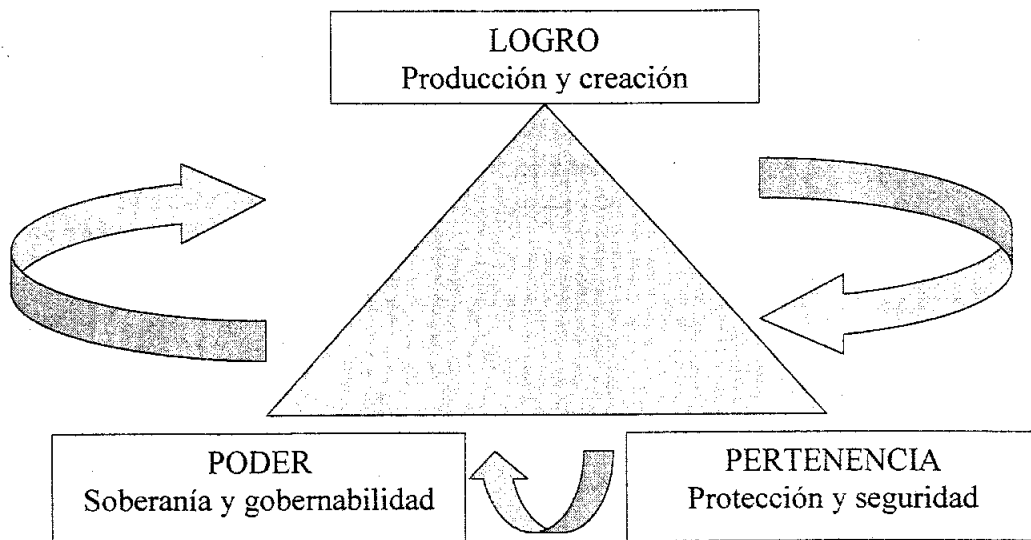
<sup>26</sup> ARGYRIS, Chris & Donald Schon., "Organization learning" USA, Addison-Wesley, 1978.





1. La estrategia: Siendo su principal característica la obtención de utilidades, la participación en el mercado y la ventaja competitiva
2. La estructura en donde su característica principal es la cooperación eficaz en la producción del conocimiento mediante sistemas de información, estructuras matriciales de Aprendizaje y
3. La cultura en donde la colaboración, el compromiso, la participación, la visión compartida, el trabajo en equipo y el dominio personal son las características más importantes en la cultura de la organización.

De aquí la trilogía de necesidades básicas a ser satisfechas en las organizaciones.<sup>27</sup>



EL LOGRO.- como la función de producción y creación constituye la razón de ser, la identidad y la finalidad de cada organización específica y comprenden el saber y el saber-hacer en el sector, la competencia y la experiencia, los bienes y servicios producidos, las actividades, las materias y las herramientas, el apoyo logístico, la tecnología, etc. En general, esta primera preocupación tiene como finalidad asegurar el bienestar material y físico de sus miembros, producir abundancia, riqueza y prosperidad y

<sup>27</sup> Sugerencia del Dr. Carlos de Mucha Adaptado a partir de David McClelland y Rene Bedard.

favorecer la vitalidad.

LA PERTENENCIA.- como la función de protección y seguridad constituye la vigilancia, las actividades de supervisión y asesoría, los reglamentos, procedimientos y métodos, las relaciones laborales, los modos de control, verificación interna, control de gestión, control de calidad, la previsión y la estrategia, las relaciones exteriores, diplomacia, relaciones públicas, comprenden el servicio del personal, los servicios de apoyo a la producción y control, financiamientos, compras, comercio, organización y métodos, etc. En general, esta segunda preocupación tiene como finalidad proteger a las personas, los lugares físicos y a la sociedad civil, mantener la paz externa y el orden interno y asegurar la concordia, la tranquilidad y la estabilidad de todo el sistema a su alrededor.

EL PODER.- como la función de soberanía y de gobernabilidad constituye la autoridad legítima, el poder político, la perennidad, la memoria y los valores éticos, constituye la junta directiva, la dirección general, el comité ejecutivo, el secretario general, etc. En general, esta tercera preocupación tiene como finalidad promover el bien común y el interés general expresando las estructuras ideológicas compartidas como la justicia, lo sagrado, las instituciones políticas, los valores y la cultura.

Como se mencionó anteriormente tanto la estrategia, la estructura y la cultura que determinan a su vez el logro, el poder y la pertinencia, están fuertemente cimentados por dos estructuras de conocimiento, el tácito y el explícito.

El conocimiento tácito está en las personas. El explícito es el conocimiento soportado. Ciertos conocimientos son susceptibles de escribirse, formularse en enunciados o representarse en imágenes, con lo que se vuelve explícito (el conocimiento). Sin embargo, otros tipos de conocimiento se asocian con los sentidos, las habilidades, la percepción, las experiencias y la intuición. A menudo es difícil describir a los demás, el conocimiento tácito.

El conocimiento tácito es fruto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad y está en el interior de cada uno de nosotros. El conocimiento explícito es aquel que está presente en soportes como libros, escritos, audiovisuales, etc.

Se puede visualizar el conocimiento tácito, en primer lugar, como un medio para conocer más de lo que podemos explicar, nos habituamos a que no es viendo las cosas, sino habitándolas, que entendemos su significado completo.

En el acto del conocimiento tácito, desatendemos algo por atender otra cosa. De muchas maneras, el primer término de esta relación está más cercano, por lo que lo llamaremos *proximal*, y el segundo más lejano, por lo que lo llamaremos *distal*. Es el término proximal entonces, del cuál tenemos conocimiento que no somos capaces de expresar<sup>28</sup>. El conocimiento tácito se divide en cuatro partes:

- ✓ *la estructura funcional.*
- ✓ *la estructura fenomenológica.*
- ✓ *el aspecto semántico.*
- ✓ *el aspecto ontológico.*

El conocimiento "*per se*" se fundamenta en el supuesto de que se crea y se expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y conocimiento explícito, interacción que lleva un proceso deductivo de los individuos que podríamos denominar conversación de conocimiento. Es decir, para desarrollar habilidades cognoscitivas, todo el conocimiento declarativo, el cual corresponde al conocimiento explícito tiene que ser transformado en conocimiento conductual el cual corresponde al conocimiento tácito.

---

<sup>28</sup> Otro

Conocimiento tácito (Subjetivo)	Conocimiento explícito (Objetivo)
Conocimiento de la experiencia (Cuerpo)	Conocimiento racional (Mente)
Conocimiento simultaneo (Aquí y ahora)	Conocimiento secuencial (Allá y entonces)
Conocimiento análogo (Practica)	Conocimiento digital (Teoría)

Aprender exige transmisión del conocimiento. Podemos encontrar cuatro formas de transmisión: de conocimiento:

- ✓ De tácito a tácito
- ✓ De tácito a explícito
- ✓ De explícito a explícito
- ✓ De explícito a tácito

La administración del conocimiento adaptado de Nonaka y Takeuchi (1995:71)

	A	
De	Conocimiento Tácito	Conocimiento explícito
Conocimiento Tácito	Socialización	Exteriorización
Conocimiento explícito	Interiorización	Combinación

**Socialización: tácito a tácito**

El paso de conocimiento tácito a tácito se produce a través de procesos de socialización, es decir, a través de la adquisición de conocimientos e información mediante la interacción directa con el mundo exterior: con otras personas, con otras culturas, etc.

La socialización está relacionada con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional. Es un proceso que consiste en compartir experiencias. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros sin usar el lenguaje, a través de la observación, la imitación y la práctica. La clave para obtener conocimiento tácito es la experiencia.

La socialización también se da entre quienes desarrollan productos y sus clientes. La interacción con los clientes antes del desarrollo del producto y después de haberlo introducido al mercado es un proceso interminable de intercambio de conocimiento tácito y de creación de ideas.

La meta de la socialización es compartir el conocimiento. La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y conocimiento explícito, la socialización se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción, a partir de un diálogo o reflexión colectiva, en los que el uso de una metáfora o una analogía ayudan a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar.

### **Exteriorización: tácito a explícito**

El paso de conocimiento tácito a implícito se produce a través de la exteriorización, que podríamos definir como el proceso de expresar algo, el diálogo. Exteriorizar es convertir ideas e imágenes y/o palabras a través del diálogo.

La exteriorización es un proceso a través del cual se enuncia el conocimiento tácito en forma de conceptos explícitos, el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de conceptos explícitos, el conocimiento tácito se vuelve explícito y adopta la forma de metáforas análogas, conceptos, hipótesis, conceptuar una imagen, se observa típicamente en el proceso de creación de conceptos. Un método muy utilizado para crear conceptos es combinar la deducción y la inducción. Cuando no podemos encontrar una

expresión adecuada para una imagen a través de los métodos analíticos de deducción e inducción, debemos usar un método no analítico, la exteriorización con frecuencia es guiada por metáforas, analogías o ambas.

¿Cómo podemos convertir, de forma efectiva y eficiente, el conocimiento tácito en conocimiento explícito? La respuesta está en el uso secuencial de la metáfora, la analogía y el modelo. La metáfora es una forma de percibir o entender intuitivamente una cosa imaginando otra cosa simbólicamente. Las metáforas generan nuevas interpretaciones de la experiencia al pedirle al oyente que vea una cosa en términos de otra, crean nuevas maneras de vivir la realidad. Las metáforas son un mecanismo de comunicación que puede servir para reconciliar discrepancias de significado.

El contenido del conocimiento creado por cada forma de conversión es naturalmente distinto, la exteriorización genera conocimiento conceptual.

### **Combinación: de explícito a explícito**

El paso de conocimiento explícito a explícito se denomina combinación. Un proceso a través del cual se recopilan e integran nuevos conocimientos, combinándolos. Conocimiento implícito es una combinación de conocimientos adquiridos a través de conocimientos explícitos soportados en libros y trabajos de autores como Senge, Geus, Druker, Nonaka, etc.

La combinación es un proceso de sistematización de conceptos con el que se genera un sistema de conocimiento. Los individuos intercambian y combinan conocimiento a través de distintos medios, tales como documentos, juntas, conversaciones por teléfono o redes computarizadas de comunicación. La reconfiguración de la información existente que se lleva a cabo, clasificando, añadiendo, combinando y categorizando el conocimiento explícito (como en bases de datos de computadora) puede conducir a nuevo conocimiento. La creación de conocimiento que se dan en las escuelas gracias a la educación y al entrenamiento y adopta esta forma.

## **Interiorización: de explícito a tácito**

El paso de conocimiento implícito a tácito se puede conseguir de diferentes maneras, como, por ejemplo, la internacionalización: vivir otras experiencias, conocer otros países, diferentes culturas.

La interiorización crea conocimiento operacional, una organización no puede crear conocimiento por si misma. El conocimiento tácito de los individuos es la base de la creación de conocimiento organizacional, donde la escala de interacción de conocimiento tácito y el explícito se incrementará conforme avanza la comunicación compartida y apropiada.

La interiorización se vincula estrechamente con el aprendizaje organizacional. La interiorización es un proceso de conversión de conocimiento explícito en conocimiento tácito y esta muy relacionada con él "aprendiendo haciendo". Para que el conocimiento explícito se vuelva tácito, es de gran ayuda que el conocimiento se verbalice o diagrama en documentos, manuales o historias orales, los documentos o los manuales facilitan la transferencia de conocimiento explícito a otras personas, permitiendo que experimenten indirectamente las vivencias de otros, sin necesidad de reexperimentar las vivencias de otros: leer, escuchar una historia de éxito hace que algunos miembros de la compañía sientan el realismo y la esencia de esa historia, la experiencia que tuvo lugar en el pasado puede convertirse en un modelo mental tácito, ese modelo mental es convertido por la mayoría de los miembros de la organización, el conocimiento tácito se vuelve parte de la cultura organizacional. Expandir el rango de la experiencia física es un factor crítico para la interiorización.

La eficaz creación del conocimiento depende de un contexto propicio, un espacio común en el que se fomente el establecimiento de relaciones. Es decir, el conocimiento es dinámico, relacional y se basa en la acción humana; depende de la situación de las personas implicadas, no de una verdad absoluta o de realidades incontrovertibles. La creación del conocimiento es un proceso tanto



social como individual.

La creación del conocimiento impone particulares demandas a las relaciones organizacionales. Para compartir conocimiento personal, es preciso que los individuos confíen en que los demás escucharán sus ideas y reaccionarán a ellas.

La compartición de conocimiento tácito exige a los individuos compartir sus certezas personales sobre una situación con los demás miembros del equipo. Cada persona se ve frente al enorme desafío de justificar sus certezas ante los demás; es esta necesidad de justificación, explicación, persuasión y contacto humano lo que hace de la creación del conocimiento un proceso sumamente fragil<sup>29</sup>. La fragilidad de la creación del conocimiento significa que ésta debe disponer de firme apoyo en varias actividades que permitan su ocurrencia a pesar de los obstáculos. Cabe señalar que la facilitación del conocimiento supone tanto actividades deliberadas –aquellas que la dirección puede planear y conducir– como emergentes: las consecuencias inesperadas de acciones intencionales, o el descubrimiento sobre la marcha de que una actividad en particular promueve la creación del conocimiento.

Relaciones útiles y constructivas permiten a las personas compartir sus ideas y hablar libremente de sus inquietudes. Estas mismas relaciones propician la formación y la autorganización, origen de la creación del conocimiento en las compañías.

En general, el propósito de la facilitación del conocimiento es siempre incrementar el potencial de la creación del conocimiento en la compañía. A continuación se consideran cinco factores que facilitan la creación del conocimiento<sup>30</sup>.

#### 1. Inculcar una visión del conocimiento. Legitima iniciativas de creación de

---

<sup>29</sup> De acuerdo con los cognoscitivistas, la compartición del conocimiento tácito equivale a la posesión de representaciones compartidas completas, y no debería haber duda de la correspondencia de esas representaciones con la realidad. El punto de vista constructivistas es distinto, desde luego. El conocimiento de cada miembro del equipo es exclusivo y personal, y en gran medida tácito. Para compartir conocimiento en un equipo, cada miembro debe justificar públicamente ese conocimiento personal.

<sup>30</sup> NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. (et. al.)

conocimiento en todos los ámbitos de la organización. Una visión claramente formulada puede contribuir a que la comunidad articule con mayor eficacia los conceptos que crea, y es de gran relevancia en la justificación de conceptos, ya que deben seleccionarse conceptos que permitan, en definitiva, cumplir con su visión de conocimiento. Inculcar una visión también alentará la mejor utilización de este y contribuirá a legitimar el proceso mismo de transferencia de conocimiento.

2. Conducción de conversaciones. 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, independientemente de la fase de creación del conocimiento de que se trate, las buenas relaciones libran al proceso de desconfianza y temor y derriban barreras personales y organizacionales. Las conversaciones eficaces alientan la creatividad; estimulan el compartir conocimiento tácito, así como la creación y justificación de conceptos; son especiales para la elaboración de un prototipo excelente y lubrican el flujo de conocimiento en los diversos niveles de la organización.
3. Movilización de activistas del conocimiento. Pone énfasis en las personas que estimulan y coordinan los procesos de creación del conocimiento. Esa movilización ayuda a lograr una participación más amplia en la justificación de conceptos y la creación de prototipos, fases en las que la comunidad de conocimiento se complementa con diferentes tipos de pericia. Este factor influye asimismo en la creación de conceptos, ya que los activistas del conocimiento pueden inspirar a las comunidades implicadas, así como coordinar los procesos de creación de conocimientos de varias comunidades o equipos. El activista puede detectar posibles redundancias, sinergias o ambas, en el conocimiento explícito creado, y contribuir de ese modo a que cada comunidad ajuste de mejor manera su labor a la visión general.
4. Creación de un contexto adecuado. Está estrechamente relacionado con la estructura de una compañía, puesto que en la medida que los equipos de

proyectos se forman e interactúan en los amplios confines de una organización determinan la medida de valoración del conocimiento. La facilitación del conocimiento no consiste en otra cosa, en realidad, que en establecimiento del contexto adecuado, especialmente cuando se basa en una estructura de organización sustentadora y se corresponde con la estrategia.

5. Globalización del conocimiento local. Se refiere a la difusión del conocimiento en múltiples niveles de la organización.

Las buenas relaciones libran de desconfianza, temor e insatisfacción al proceso de creación del conocimiento, y permiten a los miembros de una organización sentirse suficientemente seguros para explorar los desconocidos territorios de nuevos mercados, clientes, productos y tecnologías de manufactura.

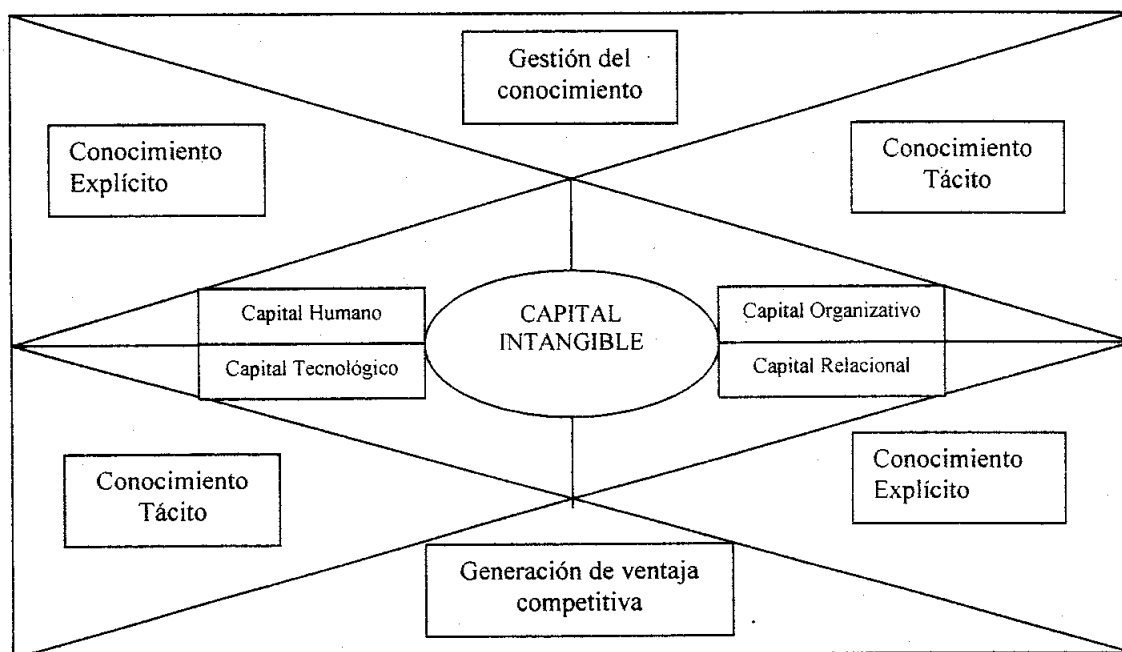
En las organizaciones es común que conocimiento equivalga a poder e influencia, las tácticas de "protección" de conocimiento tienden a convertirse en una práctica cotidiana<sup>31</sup>. El atesoramiento de conocimiento es uno de los problemas fundamentales de las organizaciones, cuando la productiva creación del conocimiento se ve amenazada, incluso las utilidades podrían resentir las consecuencias. Un contexto propicio permite a una organización ser adecuadamente flexible, orientarse a futuro y transformarse en un lugar de trabajo satisfactorio.

La trascendencia de las relaciones en un ámbito de negocio podría parecer obvia, necesaria y sobreentendida, pero los problemas personales y los modos de pensar de cada individuo suelen ocasionar dificultades. La creación y justificación de conceptos se ven influidas por la solidez de las relaciones y el grado en que los miembros de la organización compatibilizan su manera de pensar y se sienten en libertad de seguir nuevos conceptos e ideas, así como de dar y recibir críticas constructivas. Las relaciones firmemente asentadas aceleran la creación y facilitan

---

<sup>31</sup> PFEFFER, J., *Managing with power: Politics and influence in organization*, Harvard Business School Press, Boston, 1992.

la internivelación del conocimiento de una compañía. Creemos que el modo de pensamiento, la organización y los valores de cada organización son exclusivas de cada una de ellas y son los aspectos que dan cabida al conocimiento particular y ventaja competitiva, ¿a qué se debe entonces que tantos sistemas administrativos operen como si el mundo entero estuviera contra ellos? La respuesta a esta pregunta creemos está en la forma de pensamiento y en las percepciones de la realidad, así como en las actitudes personales y corporativas, muchas veces tácitas y otras explícitas pero ambas herméticos con respecto al capital intangible como generadora de ventaja competitiva. En el cuadro siguiente podemos observar como se puede estructurar el Capital intangible en la generación de la ventaja competitiva. Fuente Bueno(1998) pag. 219



En el siguiente apartado abordaremos precisamente los modos de pensamiento dentro de una organización, sus valores y creencias para poder explicar o dar respuesta al comportamiento para la creación del conocimiento

**Modos de pensar, organización y valores en la creación y apropiación del conocimiento.**

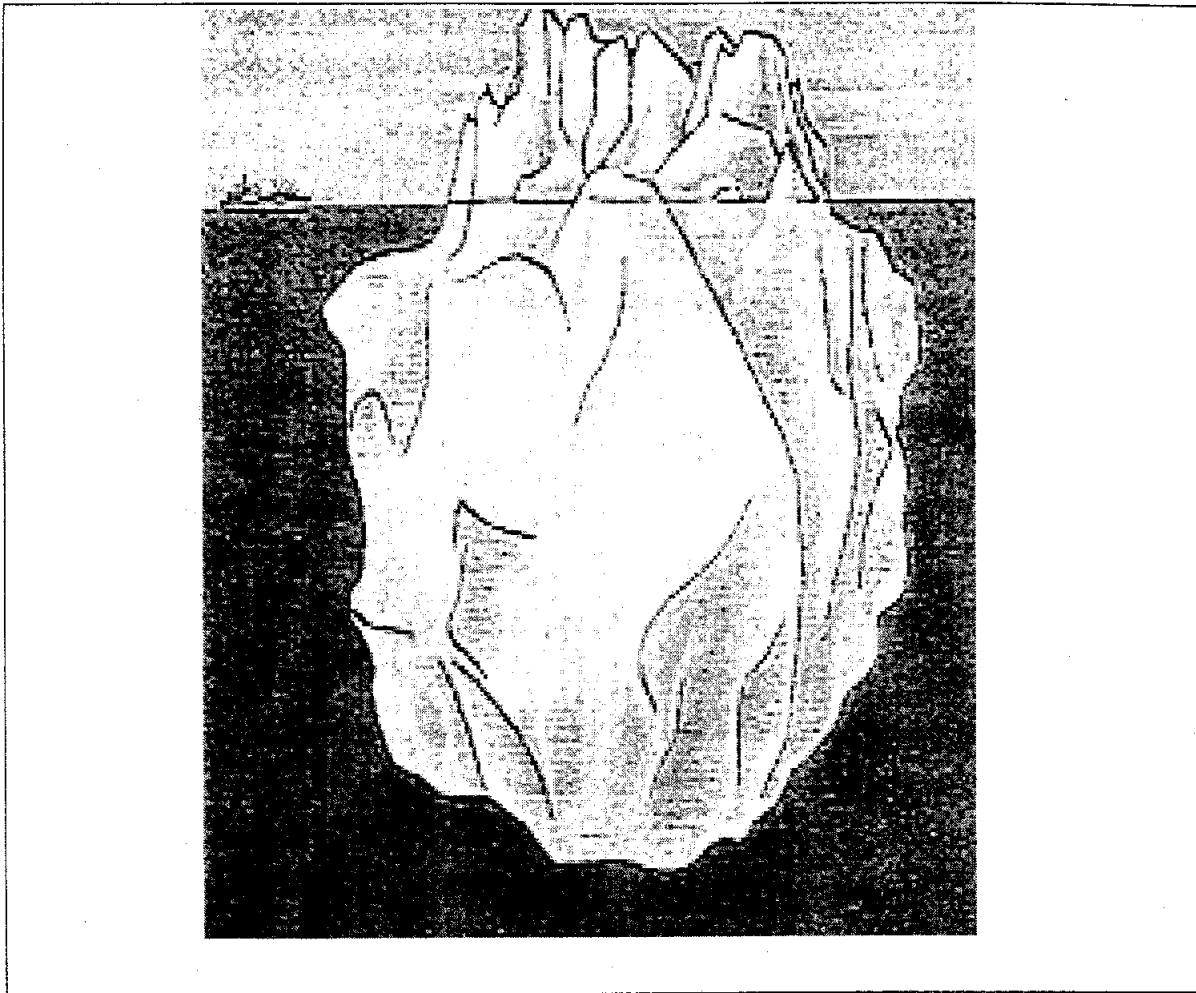
La mayor parte de las organizaciones son un reflejo de su entorno en el que operan, tanto en lo que atañe a la forma en la que están estructuradas como en la manera en la que practican la creación y apropiación del conocimiento. Es innegable que el ambiente se convierte en una característica interna de las organizaciones, es decir, la organización termina por reflejarse así misma, refleja no solo el entorno real, sino también aquel en que "cree" operar<sup>32</sup>.

Cuando las compañías se ven expuestas a ambientes altamente competitivos, reflejan internamente parte de esa competitividad y los sistemas, estrategias, estructuras, cultura e inclusive valores residentes internos de cada organización resienten los efectos de esa competitividad externa e incluso la pueden hacer interna haciendo que el factor humano responda de manera inmediata a la creación o apropiación de nuevo conocimiento como medida de respuesta a esa contingencia. De aquí que el conocimiento se relaciona con la acción humana, y el proceso de la creación del conocimiento depende de quien participe en él y como lo haga, como una actitud normal y con un contexto propicio o como una respuesta a la amenaza de competitividad interna.

Para abordar este tema, haremos uso de la metáfora del Iceberg presentada por el Dr. Alain Chanlat de la Escuela de Altos Estudios Comerciales, -HEC- de Montreal y la Dra. Renée Bédard de Universidad Laval de Quebec quienes han propuesto una metáfora que asimila a las organizaciones con gigantescos témpanos de hielo, y nos recuerda que la parte visible, que sobresale sobre la superficie del océano es únicamente, en forma aproximada, un noveno de la masa total de estos. Éstos en similitud con las organizaciones muestran a su medio ambiente sólo una fracción de su realidad total. Como se observa en el dibujo esquemático original de la Dra. Bédard (1996).

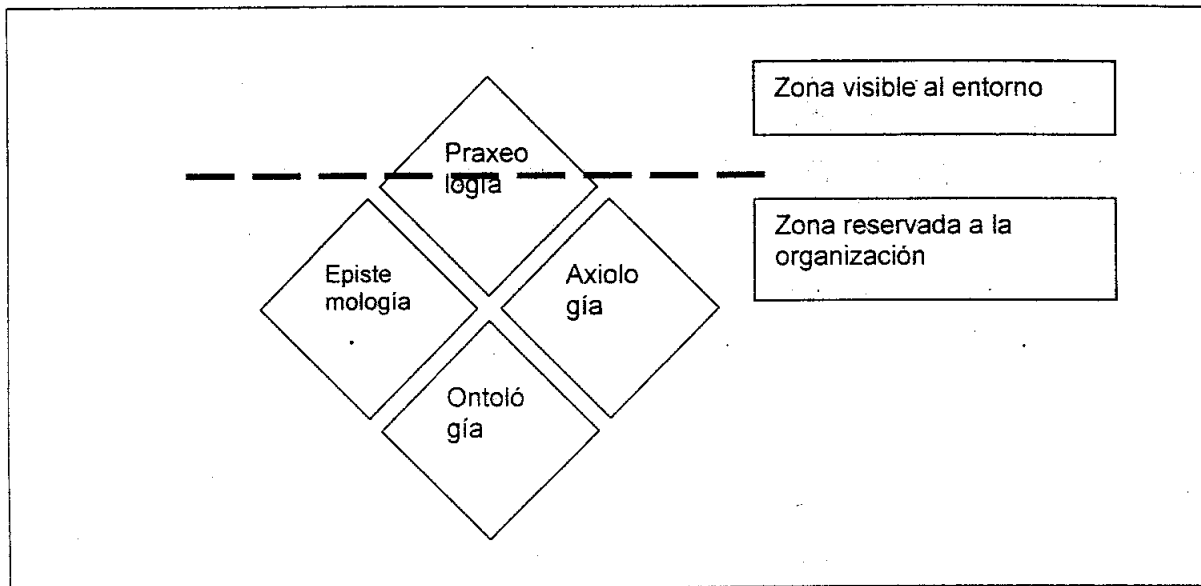
---

<sup>32</sup> MORGAN, Gareth, "Imágenes de la organización", Colombia, AlfaOmega, 1998.

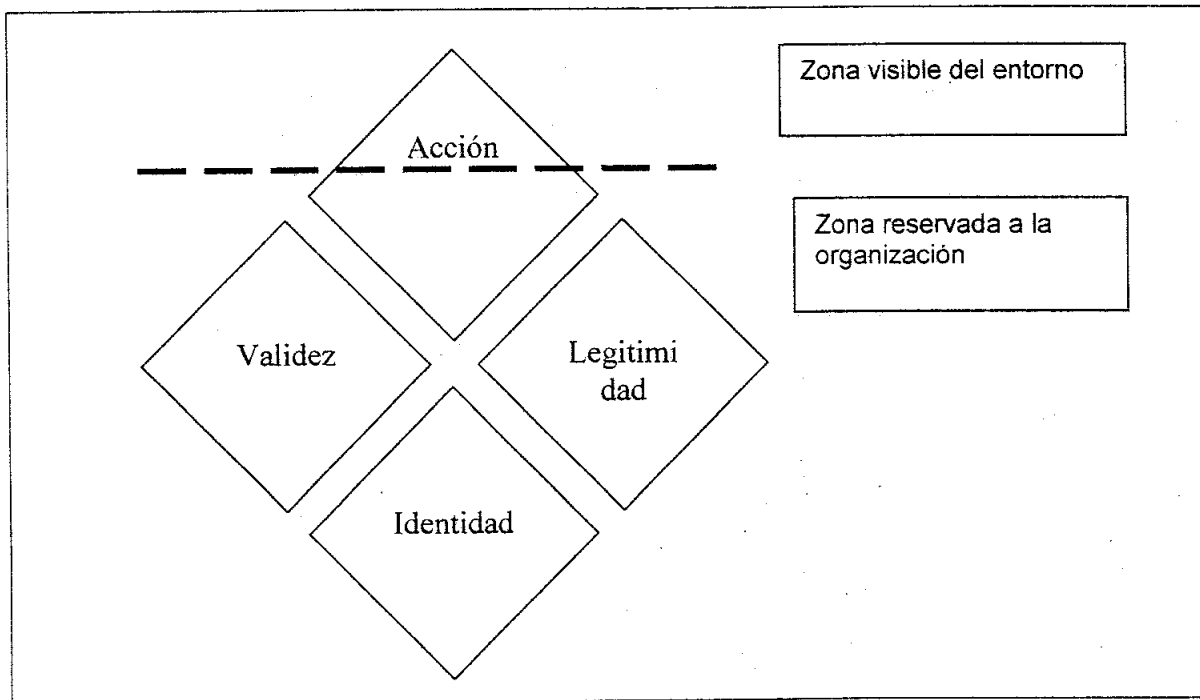


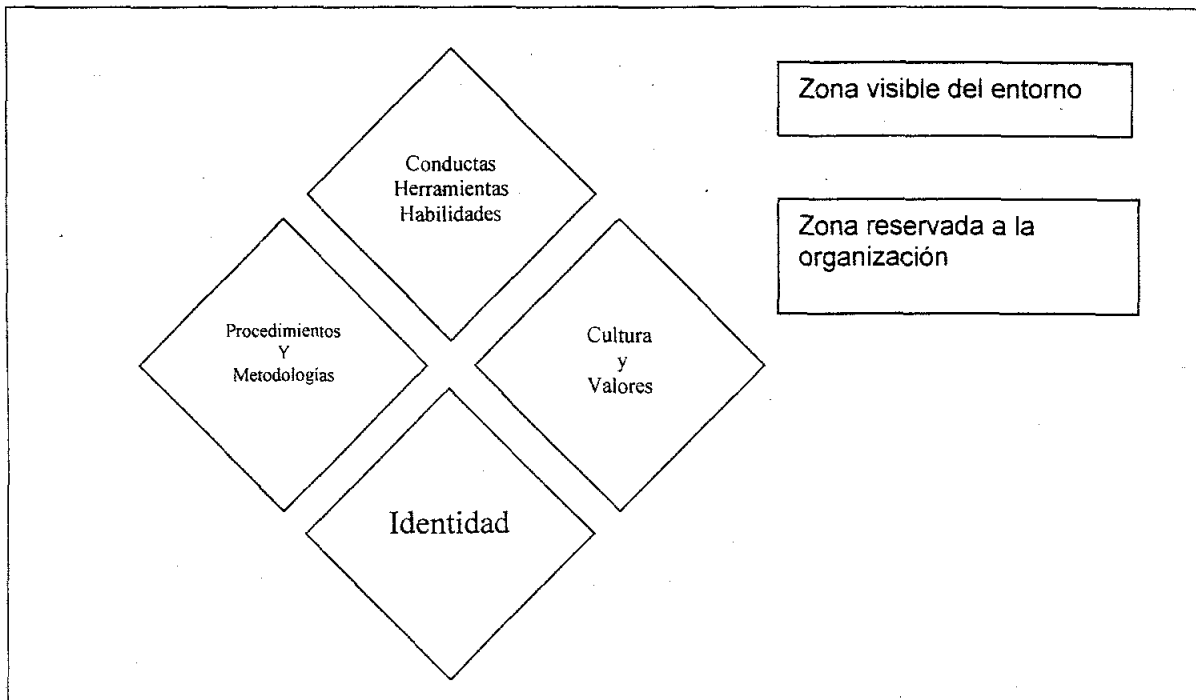
**Tanto el dibujo esquemático como los siguientes recuadros fueron tomados del análisis hecho por el Dr. Carlos de Mucha Icazbalceta en su tesis doctoral.**

Este iceberg representa metafóricamente a la organización como un gran rombo, integrado a su vez por otros cuatro rombos con temas relacionados con la praxeología; la epistemología; la axiología, y a los de carácter ontológico tal como se ilustra en seguida:



Lo que para las actividades de las organizaciones se puede concentrar en los siguientes diagramas:





Por su parte, Alain Chanlat propone revisar estos criterios de análisis de las organizaciones bajo el enfoque de cuatro modos de pensamiento:

a) La consciencia mítica:

PRAXEOLOGIA	EPISTEMOLOGÍA	AXIOLOGÍA	ONTOLOGÍA
Comunión Pasar tiempo juntos Comunión entre miembros. Ritos, fiestas, comidas. Comunicación verbal. Cantos. Símbolos. Realización de hazañas.	Repetición Memoria y tradición. Origen y filiación. Imitación y repetición. Imágenes y alegoría Intuición y olfato.	Lealtad Adhesión. Identidad. Solidaridad. Cohesión. Respeto a la palabra empeñada. Honor. Generosidad. Antigüedad.	Unión Padre. Héroe. Comunidad. Vitalidad y perennidad. Potencia. Nosotros.



b) El pensamiento sistemático;

PRAXEOLOGIA	EPISTEMOLOGÍA	AXIOLOGÍA	ONTOLOGÍA
Posición Tomar una posición Defender la posición. Proponer reglas y normas interpersonales Planos y procedimientos Producción de documentos escritos.	Arquitectura Registrar, diferenciar y clasificar. Hacer categorías. Encontrar vínculos lógicos. Formalizar, abstraer, generalizar y deducir teorías. Espíritu de análisis y de geometría.	Coherencia Orden. Rigor y coherencia. Claridad y perfección. Normalidad. Disciplina. Respeto de la jerarquía.	El Todo Filósofo, contador, abogado, arquitecto, urbanista. Sistema. Cosmos. Razón. Sér.

c) El espíritu pragmático;

PRAXEOLOGIA	EPISTEMOLOGÍA	AXIOLOGÍA	ONTOLOGÍA
Hechos Resolver problemas y encontrar soluciones prácticas. Proponer mejoras e innovaciones. Centrarse sobre realizaciones y obras. Hacer progresar los proyectos. Desarrollar herramientas y técnicas.	Objetividad Explorar. Observar. Proceder por tanteo Hacer hipótesis. Experimentar. Probar. Modelar. Espíritu de descubrimiento.	Eficacia Utilidad. Curiosidad e iniciativa. Rendimiento. Cambio. Ingeniosidad.	El Hacer Artesano. Ingeniero. Empresario y científico de laboratorio Red. Materia y energía. El.

y d) La actitud conciliadora;

PRAXEOLOGIA	EPISTEMOLOGÍA	AXIOLOGÍA	ONTOLOGÍA
Intersubjetividad Prestar atención al otro. Escuchar. Hacer preguntas. Dialogar, concertar y negociar. Concluir convenios. Cortesía y diplomacia.	Pluralidad Observación participante. Comprender el con- texto. Interpretar el material. Dar sentido. Empatía y juicio.	Responsabilidad personal Igualdad. Autonomía. Responsabilidad. Autenticidad. Cooperación. Respeto al otro. Diversidad. Equidad.	Individualización Afirmar su originalidad, su autenticidad y su individualidad. Relación de persona a persona. Ecología y prevención. Yo-Tu

Fuente: Dr Carlos De Mucha a partir de la información de R. Bédard y A. Chanlat.

De lo anterior se desprende que la identidad de la organización, al igual que la de cualquier otro individuo se encuentra siempre en proceso de transformación y dependerá de sus decisiones y de su respuesta a los factores externos lo que implica siempre una gestión del conocimiento tanto en su creación como en su apropiación adecuada en diferentes etapas.

De aquí se deduce que para lograr definir y observar la identidad e interés en la creación de conocimiento en las organizaciones se tiene que indagar sobre la confianza mutua, empatía activa, acceso a la ayuda, condescendencia en el juicio y valentía, más interna que externamente, se requiere una observación que no se limite a valorar lo detectado en esa pequeña parte que es visible y que la empresa proyecta a los otros factores del entorno y que es percibida e interpretada por estos, que corresponde con la fracción que identificamos, representada en el *rombo de Bédard*, como la parte superior de la región correspondiente a la praxeología y que independientemente de estudiar con detenimiento el complemento, se esté consciente de la importancia que tienen los pesos específicos de los contenidos epistemológicos y axiológicos de la organización

para poder entenderla cabalmente y así para algunas organizaciones podemos encontrar, entre los elementos más significativos en cada renglón, los siguientes:

1.- Aspectos praxeológicos:

- Prestigio en los mercados.
- Contar con una estructura de atención y servicio al cliente.
- Contar con oficinas y con gente con la experiencia.
- Disponer de tecnología de punta.
- Capacidad para brindar al cliente diferentes tipos de servicios.
- Estar integrada verticalmente para disponer del equipo más avanzado tecnológicamente.
- Mantener una posición de permanente innovación, creatividad y mejora continua.

2.- Aspectos epistemológicos:

- El apego a las normas y procedimientos técnicos.
- Que toda la administración, operación y servicio tenga instalado los sistemas de Calidad, Mejora Continua en la materia.

3.- Aspectos axiológicos:

- Mantenerse siempre como organización que manifieste consistencia en su cultura y valores.
- Contar con una visión y una misión perfectamente definida y ampliamente difundida en la estructura organizacional.
- Mantener un amplio respeto por la dignidad de la persona humana.
- Brindar a cada persona las oportunidades para su crecimiento y desarrollo integral.
- Favorecer el trabajo en equipo y el espíritu de colaboración.

Se estima, con base a estos elementos enunciados, la identidad del negocio, -el fondo del iceberg o el rombo inferior del diagrama de Bérard-, queda perfectamente definida reconociéndosele sus características competitivas y su personalidad de empresa.<sup>33</sup>

Uno de los factores esenciales de cualquier organización es cumplir con su responsabilidad social de brindar los productos y servicios que se compromete,

---

<sup>33</sup> Análisis hecho por el Dr. Carlos de Mucha en su tesis doctoral

tanto internamente a sus empleados, como externamente a sus clientes con las características de cantidad, calidad, oportunidad y precio, además internamente, dar a los empleados la oportunidad de crear conocimiento mediante procesos de cesión de sus ideas.

Para cumplir la condición expuesta se requiere que las organizaciones estén dispuestas a llevar a cabo acciones que requieren de espacio, tiempo y de un compromiso de todos los involucrados en la innovación, iniciando desde la alta dirección y en muchas ocasiones en la responsabilidad del riesgo técnico, financiero y económico que esto representa. A continuación se presenta una posible guía práctica para intentar llevar a cabo lo señalado<sup>34</sup>:

1. Revisión del conocimiento
2. Identificar fuentes de conocimiento tácito
3. Identificar el probable impacto de ese conocimiento tácito en la visión del conocimiento y determinar el grado de accesibilidad de las fuentes.
4. Establecer relaciones de legítimo interés con cada fuente del conocimiento tácito.
5. Estructurar una base común de conocimiento de experiencia.
6. Evaluar los resultados.

Crear un sentido de dependencia mutua; incluir una conducta confiable en las evaluaciones de desempeño e incrementar la confiabilidad individual mediante la formulación de un "mapa de expectativas, genera confianza entre los empleados de la organización en todos sus niveles. Es evidente que un grupo solo puede funcionar si sus miembros son capaces de depender unos de otros. La existencia de un grupo como tal, es resultado, en definitiva, de la dependencia mutua. Negarla o deformarla retardará la capacidad de un grupo para integrarse como conjunto<sup>35</sup>. La dependencia mutua permite la exitosa realización de las tareas, razón misma de la formación de un grupo.

En relación con la forma de establecer el adecuado equilibrio entre los trabajadores de la empresa y ella misma, se debe basar en el total respeto a la

---

<sup>34</sup> NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, NY, 1995

<sup>35</sup> Smith, K. y D.N. Berg, Paradoxes of group life, Jossey-Base, San Francisco, 1987.

dignidad de las personas que han formado parte de sus estructuras organizacionales, desarrollando un ambiente que ahora se le ha dado por llamar de una nueva cultura laboral, tanto en lo concerniente a la compensación directa al trabajador, -salarios-, como en las llamadas prestaciones al personal, tales como la posibilidad de desarrollo de sus capacidades manuales e intelectuales, pero especialmente con una atención individualizada, de las posibilidades de desarrollo personal de cada uno de sus miembros.

La integración de un grupo de creación de conocimiento, podría comenzarse por compartir información sobre los antecedentes personales de cada individuo, así como acerca del tipo de experiencia y conocimiento que cada uno de ellos aportará al esfuerzo. Esto dejará claro para los miembros de la comunidad su dependencia dentro de una amplia variedad de aptitudes e incompetencias.

En segundo término, se debe incluir la confianza en las evaluaciones del desempeño como la confiabilidad, el grado de cumplimiento, compromiso con los demás, el comportamiento y quizá el prestigio personal. Finalmente debe crearse un mapa de expectativas, desde la puesta en marcha de la creación del conocimiento, tiempo asignado para la creación del conocimiento, pericia aplicada, contacto con individuos o grupos ajenos y los que se debe de tener como resultado de la creación del conocimiento.

Por otro lado, la empresa, debe buscar en forma permanente, colocarse en una posición de liderazgo técnico y administrativo con la finalidad de consolidar su posición competitiva, mediante procesos de captación de información relevante, como creación de conocimiento interno como en los procesos de su difusión entre los miembros que la integran, invirtiendo en áreas de investigación, innovación y desarrollo de conocimiento, procedimientos, tecnologías y prácticas operativas-administrativas y al mismo tiempo deben mantener una política de estricta observancia en el cumplimiento de sus relaciones, obligaciones y responsabilidades.

Así pues, el resultado agregado de este esquema, entre el deber hacer y el accionar oportuno y congruente, forja a la empresa a establecer una identidad, la cual se propondría basar en las definiciones siguientes:

- Sentido empresarial y capacidad para asumir riesgos.
- Sentido de servicio.
- Valores y filosofía de empresa.
- Visión de largo plazo.
- Misión y objetivos centrales claros y compartidos.
- Detección y atención de los factores externos del éxito.
- Detección y atención de los factores internos del éxito.
- Constancia y Consistencia.
- Congruencia entre el decir y el hacer.
- Capacidad para crear amplios espacios de Confianza.

Por otro lado, la principal amenaza que enfrentan todas las empresas en el mundo es el del cambio de paradigmas ocasionado por el violento desarrollo de servicios alternativos que ofrecen a los mercados alternativas interesantes para satisfacer diferentes necesidades, situación que hasta hace pocas décadas era impensable, pero que ahora se ha convertido en una realidad, que representa nuevos retos para la industria para encontrar respuestas técnicas que brinden, mediante procesos de innovación y creatividad nuevas y más importantes ventajas comparativas a los mercados y clientes, debiéndose también descubrir y desarrollar nuevos nichos de mercado en que las características particulares sean la respuesta apropiada para los clientes y consumidores.

### **Fuentes de conocimiento y formas de aplicarlo**

La administración del conocimiento no solamente es el resultado de una dinámica histórica, cultural y social, sino al mismo tiempo se convierte en productora y transformadora de la dinámica que produce y transforma. Uno de los temas más importantes en el estudio de la administración del conocimiento en las organizaciones es el proceso de cambio. Las premisas teóricas generalmente plantean la presencia de cambios contextuales de naturaleza económica, política y sociocultural, que se convierten en factores de precisión para que las

organizaciones inicien transformaciones en sus formas de dirección y funcionamiento. En este caso los cambios y los actores involucrados en el contexto son fuerzas activas y creativas que configuran y reconfiguran las situaciones en las cuales se da el cambio organizacional. Los actores pueden procesar información, evaluar circunstancias, establecer objetivos, tomar decisiones y realizar acciones que modifican intencionalmente o no, las cambiantes situaciones que enfrentan, acciones que de alguna manera están generando nuevo conocimiento, conocimiento que no puede ser reducido a intereses o actos individuales, sino que a su vez es transformado a conocimiento organizacional mediante experiencias comunitarias.

La administración del conocimiento, entre otras situaciones, establece las relaciones de intercambio entre los actores con varias reglas y diferentes tipos de acuerdos. Estas formas cambian con el tiempo, cuando los actores se enfrentan o se ajustan a fuerzas internas y externas dentro o fuera de la propia organización. Dado que el proceso del cambio implica modificaciones significativas de las reglas, derechos y procesos de acuerdo entre actores, se tiene como resultado un prolongado proceso de ensayo y error, negociación y cooperación, coerción y lucha para poder borrar viejos paradigmas y buscar nuevas formas de conocimiento. Luego entonces, la evolución de las nuevas formas de conocimiento se da en un proceso donde varios actores pretenden alcanzar sus objetivos frente a una variedad de restricciones y eventualmente seleccionan una nueva forma de conocimiento a través de la combinación, de manera intencional o no, de sus estrategias individuales para enfrentar los dilemas de producción e intercambio.

"Si usted puede armar a las personas con más conocimiento, ellos pueden proporcionar mejor y más rápidamente servicio a sus clientes"<sup>36</sup>. Aquí se identifican cinco "aprendizajes importantes":

1. *Conocimiento de la comunidad*: dentro de la empresa se necesita información y estas necesidades normalmente se alinean muy

---

<sup>36</sup> CLARKE, Thomas y E. Monkhaus., "Replantarse la empresa", España, Folio, 1994

estrechamente con la estrategia comercial global de la organización.

2. Creación del contexto: hay que crear un contexto en el cual se fomenta el aprendizaje, la creación de conocimiento. Se anima a compartir la información y todos dentro de la empresa deben de comprender los beneficios que genera compartir el conocimiento y contribuir a su desarrollo.
3. Observar el contexto: controlar y asegurar la calidad, profundidad, el tono, el volumen y la evolución del conocimiento en la organización. Esto incluye poner al día la información y desarrollar la habilidad para identificar y llenar huecos de conocimiento de forma regular.
4. Sustentar la infraestructura: el gerente debe ser un líder de conocimiento y debe asegurar que la empresa tiene la tecnología apropiada a su disposición.
5. Incrementar el proceso: sintetizando, creando y estimulando el nuevo conocimiento y animando a compartirlo. El proceso para compartir el conocimiento debe ser simple, directo y eficaz

Es innegable que las empresas están empezando a tener en cuenta que el conocimiento de sus empleados se está convirtiendo, cada día en mayor grado, en su recurso más valioso. El conocimiento es un recurso, pero su administración eficaz requiere inversión en otros recursos. Hay muchas actividades de administración del conocimiento particulares que requieren inversión de dinero o trabajo, como por ejemplo:

- ✓ La captura de conocimiento, es decir, la creación de documentos, su conversión, su revisión, etc.
- ✓ El desarrollo de infraestructuras tecnológicas y aplicaciones para la distribución del conocimiento.
- ✓ La formación de los empleados para la creación de conocimiento.
- ✓ La mentalización de los empleados para que compartan su conocimiento.



Algunas preguntas que nos hacemos hasta ahora son: ¿cuántas empresas han calculado el costo de la administración del conocimiento?, ¿la administración de conocimiento es cara?, ¿cuál es el costo de ignorancia?, ¿cuánto cuesta a una organización que sus empleados no sepan contestar preguntas del cliente de forma rápida y eficaz?, ¿qué costo tiene la toma de decisiones basadas en conocimientos defectuosos? De la misma forma en que se justifican las inversiones en un determinado producto o servicio en base a las repercusiones que puede tener el hecho de que ese producto o servicio sea defectuoso, ¿podemos justificar las inversiones en conocimiento determinando el coste que puede suponer el desconocimiento?

Los empleados pueden ser caros y quisquillosos, pero están bastante desarrollados en lo que se refiere a ciertas habilidades del conocimiento. Cuando buscamos entender el conocimiento organizacional, interpretarlo dentro de un contexto más amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varios significados en forma de conocimiento, los empleados son la herramienta recomendada. Éstos son los tipos de tareas del conocimiento en los cuáles se aventaja a los ordenadores y se debe emplear para estos propósitos.

Dada esta mezcla de habilidades, se necesita construir ambientes de administración del conocimiento híbridos, en los que se use a personas de maneras complementarias. Se tendrá que construir fábricas de conocimiento que combinan a personas y sistemas informáticos.

No es ningún secreto que "el conocimiento es poder" y, por ello, no debe sorprender a nadie que la administración del conocimiento es una tarea muy política. Si el conocimiento está asociado con el poder, el dinero y el éxito, la labor va a ser difícil. Si ninguna política aparece alrededor de la iniciativa de administración del conocimiento, es una buena indicación, un buen síntoma.

Los recursos empresariales importantes como la mano de obra y el capital, tienen funciones sustanciales consagradas a su administración. No se manejará correctamente el conocimiento hasta que todo grupo dentro de una empresa tenga

responsabilidad clara por el trabajo.

Una función de administración del conocimiento podría inspirar resentimiento dentro de la organización si busca congrega y controlar todo el conocimiento. Si mi conocimiento es un recurso valioso, ¿por qué debo compartirlo? Muchas veces, la tendencia natural es acumular conocimientos y no compartirlos. El objetivo tiene que facilitar la creación, distribución del conocimiento. Además, los gerentes de conocimiento no deben de hacer ver, por acción u omisión, que ellos son más "conocedores" que nadie a cerca de algo. De hecho, un gerente del conocimiento podría defender que la característica más importante para desempeñar semejante papel es "egoless" (sin ego).

Si con el acceso al conocimiento fuera suficiente, habría largas colas en las entradas a las bibliotecas de todo el país. En todos los países, para que la administración del conocimiento sea un éxito, es necesario el compromiso. El compromiso de todos para resumir y transmitir conocimientos. El compromiso para fomentar la interacción<sup>37</sup>.

Como sucede con la administración del factor humano o la administración financiera, la administración del conocimiento nunca termina. Una razón por la que la administración de conocimiento nunca acaba es que las categorías de conocimiento requerido siempre están cambiando. Nuevas tecnologías, nuevas técnicas de administración, nuevos problemas y nuevas preocupaciones del cliente, siempre están surgiendo. Y ello supone nuevas necesidades de conocimiento. A continuación un cuadro que presenta algunos posibles proyectos para la Administración del Conocimiento.

---

<sup>37</sup> NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press, New York, NY, 1995.

	Objetivo	Antecedentes	Fuentes de Información
Información para grupos de interés	Mantener al grupo informado de la información más reciente de los productos y servicios.	Administración de documentos. Colaboración.	Especificaciones, alimentación de noticias por áreas relevantes.
Inteligencia competitiva.	Mantener al grupo de trabajo informado de las actividades de la competencia e información de mercado.	Análisis Documentos de "preguntas y respuestas típicas".	Recorrido de Internet, alimentadores de noticias, análisis competitivo de expertos internos, reportes de consultoría, servicios de información externa.
Mejor toma de decisiones.	Obtener la información más reciente de lo que está sucediendo, proyectarlo a futuro a corto y mediano plazo.	Sistema ejecutivo de información.	Base de datos, conversaciones con clientes y proveedores.
Mejores prácticas.	Maximizar el reuso de herramientas y experiencia.	Comunicación organizacional. Calidad. Experiencias.	Reportes enviados por expertos.
Respuestas más rápidas al cliente.	Incrementar satisfacción al cliente. Mantener e incrementar base de clientes.	Iniciativas de atención al cliente. Personalización masiva. Seguimiento.	Transacciones en proceso. Acceso a la información histórica.
Transferencia. Complejidad.	Explotar al máximo estudios y reportes realizados anteriormente. Encontrar la mejor manera de expresar ideas.	Biblioteca de documentos.	Documentos históricos. Reporte de grado de éxito de proyectos pasados.
Educación	Maximizar costos de entrenamiento.	Educación revolucionaria.	Expertos, procedimientos, especificaciones.
Alianzas y adquisiciones.	Integrar áreas similares aprovechando experiencia.	Integración. Reorganización.	Manual de procedimiento de cada departamento.

Como puede observarse, muchos de estos casos se pueden aplicar de maneras distintas para cada organización.

Una guía de cultura organizacional para la creación de conocimiento podría ser la siguiente:

- Reformular Principios Los que guían nuestras organizaciones, nuestra sociedad y nuestra vida personal.
- Replantear la Competencia A la luz de los cambios fundamentales que están teniendo lugar en la naturaleza de la competencia.
- Replantear el Control y la Complejidad Creando un nuevo modo de operar las organizaciones basado en procesos de alto rendimiento e individuos en

quienes se ha delegado la facultad de tomar decisiones.

- Reformular el liderazgo Viéndolo como una manera de liberar el poder intelectual de la organización y de generar capital intelectual.
- Redefinir Mercados Analizando el impacto de las fuerzas demográficas dominantes, la tecnología y la revolución que está causando en los canales de distribución, los cambios en la naturaleza del cliente y el papel esencial del mercadeo en la relación cliente-empresa.
- Redefinir el Mundo En base a los cambios en la naturaleza de la competencia económica a nivel mundial, de la interconexión de las economías, del potencial, del predominio de las grandes redes organizacionales en lugar de las grandes estructuras, de la educación y de las habilidades de los trabajadores como arma competitiva dominante, de la desaparición de un mundo unipolar con un poder económico, político o militar predominante, de no seguir entendiendo los negocios siguiendo los viejos modelos de la era industrial, sino más bien entendiéndolos como una ecología de organismos.

Pero a medida que nuestro mundo se vuelve cada vez más complejo e interdependiente ¿cómo vamos a enfrentarnos a un cambio que es cada vez más no-lineal, discontinuo e impredecible?, algunos autores comentan:

Rowan Gibson: " Lo cierto es que el futuro no será una continuación del pasado sino una serie de discontinuidades".

Charles Handy: "No se puede mirar el futuro como una continuación del pasado...porque el futuro va a ser diferente. Y realmente tenemos que lograr desaprender nuestra manera de manejar el pasado para poder manejar el futuro".

Peter Senge: "Debemos dejar de pensar en lo que vamos a hacer analizando lo que hemos hecho".

Michael Hammer: "Si pensamos que somos buenos, estamos muertos. El éxito en el pasado no significa éxito en el futuro... Las fórmulas para el éxito de ayer son

garantía de fracaso para el mañana".

C.K. Parhalad: "Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir".

Philip Kotler "...la velocidad será crucial. Los competidores se mueven rápido. Las apariciones de la oportunidad en el mercado son cada vez más cortas y los clientes quieren las cosas ya."

## CAPÍTULO III

### CASO EXPLORATORIO DE LAS EMPRESAS EN QUERÉTARO EN SU PROCESO DE CREACIÓN, APROPIACIÓN, USO Y ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

#### Análisis introductorio.

El hombre, desde siempre, se ha encontrado en situaciones que lo obligan hacia la adopción de una posición activa en la búsqueda del logro de los diversos fines que se imagina y plantea, estando por lo tanto, forzado a empeñarse en la tarea de allegarse los mejores medios que le permitan alcanzarlos en forma eficaz y eficiente<sup>1</sup>, esto es, se mantiene en un proceso constante de toma de decisiones, eligiendo entre múltiples alternativas y, en última instancia, selecciona aquella o aquellas que a su juicio le ofrecen las mayores ventajas, disminuyendo, según su propio criterio valorativo, sus riesgos y aumentando sus probabilidades de obtener el éxito.

Estos continuados procesos de análisis y de selección implican, desde luego, una jerarquización de los valores que, el que decide, coloca en una escala de preferencias según sus propios juicios de valor o criterios, sustentados en sus experiencias, su formación, sus ambiciones y cultura, criterios dentro de los cuales aparece en forma sobresaliente el de la calidad de los mismos fines y medios<sup>2</sup>.

No obstante que el concepto valorativo del conocimiento ha estado, -está y estará-, presente en todas las relaciones, actividades y decisiones humanas, tanto al nivel de las personas como de las organizaciones sociales a que pertenecen, es a partir de la segunda mitad del Siglo XX, que se hizo presente en todo el planeta la necesidad de reactivar la dinámica de los sistemas sociales y económicos hasta entonces existentes y replantearse el futuro bajo nuevos enfoques.

Específicamente, para las naciones, sus empresas y ciudadanos, el significado de los nuevos tiempos implicaba, entre otras cosas, el tener que satisfacer eficazmente las

---

<sup>1</sup> SABATER, Fernando., "Invitación a la Ética", Barcelona, Anagrama, 1995. Véase

<sup>2</sup> FRONDIZI, Risieri., "¿Qué son los valores?", México, FCE, Breviarios 135, 1995, pp. 117-140. Véase también, entre otros, PRESQUEUX, Y et Y. Biefnot: "L'Éthique des Affaires", Paris, d'Organisations, 2002, pp. 33-132.

necesidades generadas por la creciente masificación de los mercados y los procesos productivos, mismos que, en razón de los progresos en las ciencias y tecnologías, obligaban al sistema productivo, independientemente de ser capaces de incrementar la variedad de la oferta, a una mayor precisión en las dimensiones de los elementos manufacturados, de manera que se tradujeran en un mejor funcionamiento de los equipos y maquinarias fabricados y que, al mismo tiempo que incrementaran la intercambiabilidad y duración de sus componentes, fueran capaces de elevar substancialmente la productividad de las empresas, de reducir sus costos, de fortalecer su posición competitiva, coadyuvando así al desarrollo y satisfacción de los mercados cada día más exigentes, por lo que la calidad de los bienes y servicios generados comenzó a ser un término empleado en forma más frecuente tanto por productores como consumidores y cuyo significado marcaban la diferencia entre la permanencia y el éxito o bien el fracaso y el término de las operaciones para aquellos sistemas y organizaciones que no fueran capaces de lograr niveles de competencia que se hicieron presentes.

Es así que al reflexionar sobre el desarrollo de las organizaciones y los cambios tan importantes que han sufrido en su operabilidad, además del reto que representa el vencer los nuevos paradigmas organizacionales, nos ha impulsado a delimitar como unos de los objetivos primordiales de la investigación el poder presentar un acercamiento estructural para medir y entender mejor la Gestión del Conocimiento, intentando en lo posible visualizar esta estructura como un mapa conceptual para evaluar y comparar los niveles de conocimiento tanto interna como externamente en las organizaciones en Querétaro.

Muchos autores, como se ha hecho mención en capítulos anteriores, han notado que hay una diferencia entre datos e información. Unos han notado también que hay una diferencia entre información y conocimiento. Aunque no siempre claro, la distinción entre los tres es muy importante. En resumen, los "datos" son los que vienen directamente de los sensores, reportando sobre el nivel de medida de alguna variable. La "información" es los datos que han sido organizados o dan la estructura que es colocada en el contexto, y esto proporcionado con un significado. La información

comunica el estado actual o pasado de alguna parte del sistema. El conocimiento va más allá, el permite la creación de predicciones, asociaciones causales, o decisiones prescriptivas acerca de que hacer.

### **Historia de la cultura y desarrollo organizacional en Querétaro**

A continuación rescribiré el siguiente artículo histórico del Estado de Querétaro, a manera de breviario, mismo que ha servido de base para justificar la pertinencia, relevancia y trascendencia del enfoque que se le ha dado al estudio y comprobar que en el Estado realmente se tiene interés en la superación de todos y cada uno de sus integrantes, llámese factor humano, empresa, industria o gobierno<sup>3</sup>.

Querétaro se encontraba en un punto intermedio entre los antiguos reinos de los Aztecas y de los Purépechas, con algún tipo de movimiento comercial, siguiendo la línea Tenochtitlan-Polotitlan-Querétaro-Pátzcuaro, que en ocasiones fue fuente de conflictos y de deseos expansionistas por ambos reinos y, así, aproximadamente en el año 1446 durante el reinado de Moctezuma, invade el territorio y establece el actual Querétaro, a partir de entonces la región toma el nombre de Queréndaro, -lugar de peñas-.

No fue sino hasta después de la conquista de México-Tenochtitlan, que con el objetivo de asegurar el flujo de los metales preciosos provenientes de las zonas mineras descubiertas en las regiones de Zacatecas y Guanajuato que el Virrey, -Antonio Juárez de Mendoza-, decide iniciar un avance y poblar las zonas del occidente de México y de esta manera aseguran y fundan las ahora Ciudades de San Juan del Río y la de Querétaro, que volvió de alguna manera a ser frontera, ahora entre la región dominada por los españoles y hacia el Norte la ocupada por la Gran Chichimeca<sup>4</sup>,

Es natural que las condiciones geográficas, particularmente la orografía e hidrología de una región determinen la formación de los asentamientos humanos que en ella habitan e, igualmente, las formas, estilos y procesos de producción y explotación de los

---

<sup>3</sup> De Mucha Izcalbalzeta, Carlos

<sup>4</sup> POWELL, Phillip W., "La Guerra Chichimeca (1550-1600), México, Lecturas Mexicanas FCE, 1977.



recursos disponibles necesarios para dar satisfacción a las necesidades de sus pobladores. En el Estado de Querétaro, localizado en el inicio de la meseta central del territorio nacional y ubicado en el parteaguas continental, con una superficie de sólo 11,786 km<sup>2</sup>, -aproximadamente el 0.6% del territorio nacional<sup>5</sup>-, se pueden distinguir, cuatro regiones: una al Sur correspondiente a la cuenca del sistema hidrológico Lerma-Chapala; otra central, beneficiada por sistemas de riego y en donde se ubican las principales concentraciones de la población estatal en el eje San Juan del Río-Querétaro-Pedro Escobedo-El Marqués-Corregidora, la tercera hacia el Norte correspondiente al Semi Desierto y, finalmente, la región denominada como la Sierra Gorda Queretana que colinda con las Huastecas Hidalguense y de San Luis Potosí.

Durante la etapa correspondiente a la dominación española, -La Colonia-, la mano de obra de Querétaro fué utilizada, en gran medida, para los trabajos en las minas de Zacatecas y Guanajuato, pero también, con la fundación en la zona de una serie de importantes haciendas agrícolas y ganaderas se dio ocupación a los habitantes de la región y, en particular, en el renglón ganadero que llegó a ser bastante importante, especialmente de ganado menor, -esto es, de ovejas-, en rebaños que según crónicas antiguas llegaron a tener más de 200,000 cabezas que se alimentaban en los agostaderos ubicados entre Querétaro y el lago de Chapala, dando origen al inicio y desarrollo de la industrialización de la lana producto de la trasquila de los hatos mencionados, desarrollándose entonces un importante número de establecimientos, conocidos como *obrajes*, para el trabajo organizado de esta materia prima, al igual de lo que ocurría en las Ciudades de México, Puebla de los Ángeles, Tlaxcala y Texcoco, la situación en que se encontraba esta industria en el año de 1759 y en donde se destaca la importancia relativa de las instalaciones en Querétaro.

En esos tiempos, en las proximidades de Querétaro, existían importantes fuentes de agua corriente, particularmente en la zona conocida como "la Cañada", lugar natural de los antiguos asentamientos humanos, por lo que fueron aprovechadas, tanto para el lavado de la lana sucia, como para el desengrasado de los paños y productos terminados, construyendo e instalando para ese fin los llamados *batanes*, consistentes

---

<sup>5</sup> INEGI. Anuario Estadístico del Estado de Querétaro. Edición 2000.

en ruedas, que aprovechando la energía de las corrientes de los ríos, golpeaban con palas de madera a los productos en proceso. En forma similar se aprovechó la disponibilidad del recurso agua para la instalación de curtidurías y molinos de trigo, de los cuales hay constancia de su construcción desde el año de 1550. En cuanto a la minería, en el territorio queretano se ha explotado los yacimientos de piedras semipreciosas, -principalmente el ópalo-, así como las canteras de mármol localizadas en la región del semidesierto, -Vizarrón- y, por largo tiempo, hasta su pérdida de valor en los mercados del mundo, el mercurio, utilizado en los procesos de beneficio de minerales de baja ley de oro y plata, a través de la amalgama de estos en los sistemas de producción conocidos entre los mineros como "de patio".

Otra importante fuente de actividad industrial de esa época fue el establecimiento, en 1779, de la Fábrica Real de Cigarros de Querétaro<sup>6</sup>, cuyo antecedente fue la instalada en la Ciudad de México en 1769. La planta local inició sus operaciones ocupando aproximadamente 2,000 operarios y ya para 1809 alcanzó su máximo nivel productivo con un total de 3,706 trabajadores, de los cuales 2,574 eran mujeres y 1,132 hombres y, según las notas de Alejandro Von Humboldt sobre su visita a dicha fábrica durante su estancia en Querétaro<sup>7</sup>, la producción anual de estas instalaciones alcanzaba un valor del orden de los 2,200,000 pesos de ese entonces, con ganancias aproximadas de 1,000,000 de pesos, equivalentes a las que la Corona Española obtenía por concepto de amonedación.

Esta condición de trabajo y explotación de los recursos de la zona se mantuvo prácticamente sin un cambio substancial hasta el Siglo XIX, sin embargo, en la rama textil se observó una sensible disminución en el número de establecimientos fabriles, -obrajes y trapiches-.

Durante los inicios de Siglo XIX, por efectos de la prolongada guerra de independencia y los ajustes político-sociales posteriores a los mismos, en el que el sistema productivo nacional sufrió un fuerte deterioro, efecto que se dejó sentir particularmente en la zona

---

<sup>6</sup> SEPTIEN MONTERO Y AUTRI, Pedro Antonio de., "Noticia Sucinta de la Ciudad de Querétaro", Archivo Histórico de Querétaro, 1791.

<sup>7</sup> HUMBOLDT, Alejandro Von., "Ensayo Político sobre el Reino de la Nueva España",

del Bajío cuyas haciendas fueron dañadas y, simultáneamente en ese período el precio de la plata resintió una fuerte baja en los mercados mundiales al adoptarse el patrón oro para el sistema monetario, impactando al sector minero y fue gracias a que la tecnología de la industria textil había avanzado en virtud de la introducción de la Máquina y su aplicación a los telares en Inglaterra, que ese tipo de actividad volvió a tomar un lugar relevante en México, con la instalación de varias empresas con capitales de origen francés e inglés, pero ahora trabajando principalmente artículos elaborados con base en el algodón que substituía en forma señalada a los de lana que tradicionalmente habían permanecido como el producto textil por excelencia.

En el caso particular de Querétaro, aún con los efectos de los acontecimientos descritos, la industria de la región proyectaba una imagen adecuada a los visitantes, tal como lo narra H. G. Ward en su obra "México en 1827"<sup>8</sup>: "... Quedamos muy impresionados con la actividad de Querétaro, cuyo aspecto se parece bastante al de un distrito manufacturero. Más de la mitad de las casas tienen talleres y toda la población se ocupa ya sea de pequeños comercios, ya en las fábricas de lana, que todavía son muy numerosas,...."

Para la década del 1840 ya se habían instalado nuevas empresas industriales, entre las que se encontraba una fábrica de hilaza, con una capacidad de 960 husos y con una inversión de 50,000 pesos, -propiedad de Sabás Antonio Domínguez, que fue Gobernador del Estado en 1844-, otra de las instalaciones importantes, con una vida muy prolongada fue la denominada Hércules, ubicada en el antiguo Molino Colorado, cuyo propietario fue Cayetano Rubio<sup>9</sup>, con una inversión estimada en los 800,000 pesos, una tercera instalación fue la montada por McCornick y Compañía, denominada como "El Esfuerzo", contando con 600 husos, con una inversión que alcanzó los 60,000 pesos. En conjunto, estas tres nuevas fábricas brindaban trabajo a 800 operarios.

Son importantes de destacar las plantas instaladas por Cayetano Rubio, siendo, además de la de "Hércules", la de Lá Purísima y la de San Antonio en las que se

---

<sup>8</sup> WARD, Henry George., "México en 1827", México, Lecturas 73 Mexicanas", FCE, 1985.

<sup>9</sup> Actualmente, una Delegación del Municipio de Querétaro, localizada al Oriente de la Ciudad, en el sitio ya comentado de "La Cañada", lleva el nombre de este personaje.

incorporó la tecnología más avanzada de su época, contando la primera de ellas con una rueda motriz impulsada hidráulicamente, con un diámetro reportado de "47 pies", misma que genera una fuerza de "106 caballos", así como dos máquinas de vapor que consumen "8,000 arrobas" de leña semanariamente<sup>10</sup>.

Otro evento importante para la región fue, en el año de 1871, la autorización por parte del Congreso del Estado para la construcción del sistema de ferrocarriles<sup>11</sup>, que uniría a Querétaro con la Ciudad de México, obra que se concretó en el año de 1882, lo que ofrecía para la Entidad grandes esperanzas para su futuro desarrollo.

Otro evento relevante para la sociedad queretana que tuvo lugar durante los principios del Siglo XX, en el año de 1906, fue la creación de la Compañía Hidroeléctrica de Querétaro, cuyo presidente fue Francisco González de Cosío y que, con una inversión de 500,000 pesos construyeron las instalaciones para el suministro de este tipo de energía, buscando atender a tres demandas: a). el sistema de alumbrado comercial; b). la generación de fuerza motriz para uso industrial y c). brindar este servicio para los incipientes sistemas de riego agrícola.

Evidentemente, una vez iniciado el movimiento revolucionario de 1910, como en todo el resto del país, los procesos económicos y productivos se vieron seriamente afectados y, de alguna forma se puede decir que, para todo fin práctico, llegaron a una situación de parálisis total.

Si bien podemos hablar que el proceso de industrialización propiamente dicho, dió comienzo en México a finales del Siglo XIX y principios del XX, siguiendo el modelo que había mostrado sus bondades en los Estados Unidos de Norteamérica, que se basó en la capacidad del sistema de transporte y distribución de carga masivo mediante la construcción de una amplia red ferroviaria, la crisis económica mundial de 1907 y posteriormente la Revolución Mexicana, así como los efectos perversos sobre la

---

<sup>10</sup> La Industria de Querétaro, Op. Cit.

<sup>11</sup> DELGADO de Cantú, Gloria M., "Historia de México, Tomo I", México, Addison Wesley Longman, 2º ed. 1994.: en 1869 B. Juárez inicia la construcción del ferrocarril México-Veracruz y lo inaugura Lerdo de Tejada en 1873. Al fin de los gobiernos de la República restaurada la red ferroviaria llegaba a los 1,074 km y, al finalizar los períodos de gobierno de Porfirio Díaz, se habían agregado otros 18,206 km.

economía del planeta como resultado de la Primera Guerra Mundial y la Gran Depresión Económica de 1929 frenaron totalmente el crecimiento y desarrollo de las primeras organizaciones manufactureras y no fue sino hasta la década de los años cuarentas, cuando por efectos de la carencia de productos de consumo en los Estados Unidos de Norteamérica, se inicia el despegue industrial del país, sin embargo, en Querétaro, -que ya contaba con su Universidad que inició sus actividades el 12 de Febrero de 1951-, una década más tarde, por efecto de la construcción de la autopista que enlazó en forma más eficaz a la Ciudad Capital del Estado con el gran mercado del Distrito Federal, que fue inaugurada en Octubre de 1958<sup>12</sup>, que comenzaron a fluir los capitales de inversión que se concretan en forma de plantas industriales con las que se rompe la inercia y se inicia el despegue manufacturero, siendo una de las primeras empresa la de Bernardo Quintana Arrijoa, que adquirió, en 1959, los terrenos de la antigua hacienda de "La Laboracilla", sobre los cuales se instalarían varias importantes empresas, tales como el caso de "Industria del Hierro".

Durante la década 1960-1970 se impulsó la construcción de la infraestructura necesaria para el asentamiento de la planta industrial y así ya para 1972 se habían habilitado los parques industriales Benito Juárez, en el Municipio de Querétaro y otro más en el de San Juan del Río, lo que motivó a inversionistas nacionales y extranjeros a invertir en el Estado por la serie de ventajas físicas y fiscales que prevalecían para entonces.

En la actualidad, Querétaro cuenta con 17 parques industriales que disponen de una infraestructura moderna y eficiente e igualmente con cinco asentamientos industriales ubicados en diferentes zonas de las Ciudades de Querétaro y San Juan del Río, dando acomodo a más de 4,500 establecimientos dedicados a actividades como alimentos, bebidas, tabacos, maquinaria, equipo, madera y sus productos, textiles, prendas de vestir, calzado, papel, imprenta, minerales no metálicos, productos químicos, metales básicos y otras industrias.

---

<sup>12</sup> ESTRADA Correa, David Rafael., "Querétaro en la memoria de sus gobernantes, 1939-1985", Querétaro, Gob. del Edo., 1995. Siendo Gobernador Juan C. Gorráez Maldonado y Presidente Adolfo Ruiz Cortines.

Se debe destacar que para facilitar las operaciones de comercio, Querétaro cuenta con accesos carreteros y autopistas que van hacia la Ciudad de México, al Occidente y el Norte de la República, bodegas suficientes con servicios de maniobra y almacenaje altamente especializadas y próximamente entrará en operación un nuevo Aeropuerto Intercontinental para el servicio de carga y de pasajeros.

El ahora Estado de Querétaro, por su posición geográfica, como cruce de caminos y por tanto paso obligado en la República Mexicana, ha estado y, se ha visto involucrado desde tiempos remotos en una serie de acontecimientos históricamente importantes para la Nación, pero actualmente aprovechando esta serie de circunstancias, se ha transformado en una Entidad en pleno desarrollo empresarial y social, acompañado por la modernización de sus sistemas de educación y de investigación científica y tecnológica<sup>13</sup>, lo que aunado a la belleza y traza de sus antiguos edificios, conventos e iglesias, le ha ganado, como Ciudad, el título de Patrimonio Cultural de la Humanidad, que mucho enorgullece pero que igualmente obliga y facilita a continuar en el camino hacia un progreso en que la calidad de la vida, de sus productos y sus servicios se va prestigiando y consolidando mundialmente a través de los resultados diarios de sus habitantes.

### **Importancia de las Organizaciones privadas, públicas e Intermedias en la evolución de la creación y apropiación del conocimiento en el desarrollo organizacional.**

Como se puede observar, a través de los hechos históricos, que los cambios trascendentes, las formas de percibir la realidad y la modificación correspondiente de las actitudes, comportamientos y conductas tanto de las personas en lo individual, como de vastos sectores de la sociedad, son resultantes de su enfrentamiento a situaciones de crisis o a su deseo profundo por la alta competitividad.

---

<sup>13</sup> Para el ciclo 2001-2002 la matrícula escolar fue de 478,872 estudiantes, -400,055 en educación básica, 45,449 en educación media superior y 33, 348 en educación superior, en 3,655 planteles, de los cuales 26 son destinados a la educación superior. Por otro lado se cuenta con 36 centros de investigación científica y tecnológica operando en el territorio estatal.

Mucho se ha hablado en el pasado y mucho se hace en el presente, sobre el cambio tan fuerte que está teniendo el orbe y los retos que enfrentan las organizaciones a nivel mundial. En Querétaro, por sus características geográficas, su cultura, su desarrollo y su gente, las organizaciones empresariales, públicas e intermedias parecen tener una buena parte del control de la economía regional.

Ante esta expectativa es ineludible tocar en este momento los aspectos de la globalización, la cual se vuelve un reto para innovar, seguir las tendencias correctas y enfrentar la "supercompetencia" con éxito. En consecuencia, hay que enfrentar las repercusiones que trae la globalización en las organizaciones lo cual esta marcada por una turbulencia ambiental, un cambio rápido, un aumento en la complejidad e incertidumbre y permanentes condiciones de crisis, observando estos síntomas las organizaciones en Querétaro, ha llegado a establecer las siguientes consumaciones fundamentales:

- En principio se reconoce que Querétaro se ha distinguido, en el aspecto de las relaciones humanas, como un Estado en el que priva un clima caracterizado por su paz social y laboral.
- Si bien la adecuación, actualización o reconversión de la planta física del aparato productivo y la adquisición de las tecnologías y conocimientos modernos es una condición importante, se reconoce como tema principal el relacionado con el factor humano.
- Con base en el punto anterior, se llegó a la conclusión de que para atender eficazmente esta problemática, se debería tomar acciones encaminadas a:
  - (a) Educar, capacitar y habilitar al personal activo dentro de la planta productiva y fortalecer los vínculos entre las empresas con los centros de educación media, especializada y superior, así como con los de investigación establecida dentro del estado para plantear estrategias conjuntas y complementarias.
  - (b) Establecer los programas, estructuras y procesos para iniciar un programa formal de desarrollo personal y organizacional, tendiente a crear una cultura laboral

basada en los valores de la libertad, la lealtad, el respeto, la justicia, la verdad, el compromiso, la honestidad, la veracidad y la igualdad de oportunidades.

- Se estableció que siendo la atención a estos dos temas para el futuro de Querétaro, es el segundo el que reviste la mayor complejidad y por tanto el que deberá cuidarse con esmero para lograr el éxito.
- Se acordó llevar a cabo las acciones que correspondan al proceso de adecuación y ajuste que permita que Querétaro transite hacia el futuro con las mayores probabilidades de éxito y alcanzando una mejor distribución de los beneficios logrados.

De tal manera que en un esfuerzo concertado entre Gobierno y Sociedad Civil, representada ésta por los Organismos Intermedios, se llegó a la conclusión de que, si bien era importante el implantar mejoras substanciales en el equipamiento físico y tecnológico de la planta productiva, la verdadera reconversión debería empezar por un cambio profundo en las actitudes y comportamientos de todos los integrantes del sistema laboral de la Entidad, que, junto a un esfuerzo importante por capacitar y habilitar a todos los cuadros administrativos y operativos, era el lograr crear una nueva cultura basada en la creación del conocimiento, en el que la Confianza y la Calidad tuvieran un sentido más profundo y en donde esta última, la Calidad fuera una forma de vida y no solamente un atributo de una serie de productos.

Luego entonces, el tan importante crecimiento en la industrialización en Querétaro, se debe entre otros factores, a la excelente organización de los Organismos Intermedios como: Canacintra, Canaco, Coparmex, Conacyt y Club de Industriales entre otros, que han adquirido una presencia política de primer orden y por tanto de gran influencia ideológica en el Estado y es sin duda, que esto ha repercutido en los mecanismos de regulación social, que tradicionalmente se supone una fuente de intervención del Estado para garantizar la satisfacción de necesidades más elementales de la población.



Con el objetivo de llevar adelante los compromisos adquiridos estos organismos dieron inicio a un proceso, en el cual se tomó la decisión de promover entre las organizaciones productivas de la entidad la creación y funcionamiento de los siguientes conceptos:

- Presencia de una necesidad impostergable de adquirir las capacidades de prepararse para incrementar la posición competitiva de las empresas queretanas y permitirles participar, en mejores condiciones, dentro de los mercados internacionales con base en la calidad de su gente, así como la de los productos y servicios generados por las empresas de la zona.
- Apropiarse de los conocimientos, prácticas y métodos más modernos, utilizados exitosamente por otros países.
- Crear la estructura para poder divulgar este conocimiento, promoviendo y capacitando a los cuadros técnicos y administrativos para su mejor implantación y aprovechamiento.
- La estrategia de acción se basó en el "*Desarrollo Humano*", significando éste la capacidad del hombre para aspirar a la grandeza en todo tiempo y bajo toda circunstancia, alentando el deseo de cambiar de actitudes y enfrentar las nuevas oportunidades con un espíritu en que priven el deseo de mejora, el de aprendizaje y de la colaboración con sus semejantes con un amplio sentido social.
- Se buscaría que los conocimientos, las habilidades y capacidades en general que se adquirieran y se derramen en toda la comunidad para que esta filosofía lo fuera también una forma de enfrentar la vida en todos los ámbitos de la sociedad.
- De igual manera se busca crear, desarrollar y fortalecer las cadenas productivas, haciendo énfasis en el desarrollo de una proveeduría local para fortalecer al sistema integralmente.

Con el objeto de llevar adelante el proyecto que consistía en lograr un cambio cultural, se realizaron las siguientes acciones concretas:

- Identificar aquellas empresas que ya contaran o estuvieran desarrollando programas encaminados hacia la implantación de sistemas tales como los de Calidad y de Desarrollo Organizacional, para aprovechar las experiencias locales en estos temas.

- Entendiendo que el tema que se trataba de abordar era bastante complejo y que su conocimiento y dominio estaba aún muy difuso, se decidió encontrar el método para definir con claridad, conceptos e ideas y que de esta manera se facilitara su aplicación generalizada en forma eficaz y práctica.
- En el Gobierno, se impulsó y sometió a todos los cuadros directivos y operativos, hasta nivel de Dirección, a cursos específicos cuyo objetivo fue implantar esta filosofía en el servicio prestado a la ciudadanía a través de la estructura burocrática.
- Se creó e instaló el Premio Estatal de la Calidad<sup>14</sup>,
- El "Premio" tiene como lema: **"Reconocimiento a la Excelencia Competitiva y Desarrollo Empresarial"**, teniendo como objetivo apoyar el desarrollo de una estructura productiva sólida y flexible en la cual el cambio permanente hacia la mejora competitiva sea el común denominador de Querétaro para orgullo de México.
- El Reglamento del Premio describe las actividades y tareas para propiciar la cordialidad, confidencialidad, orden y respeto bajo el siguiente Código de Ética:
  - Profesionalismo.
  - Integridad.
  - Responsabilidad.
  - Confidencialidad.
  - Confianza.
- Pudiendo concursar los siguientes sectores: 1) Servicio, 2) Comercio, 3) Industrial, 4) Agroindustrial y 5) Educativo.

Es conveniente resaltar que entre las organizaciones que han sido galardonadas con el Premio de la Calidad, se encuentran algunas Oficinas y Secretarías del servicio público del Gobierno del Estado y, desde luego, entidades de educación media y superior, lo que muestra la amplitud de los alcances del movimiento en Querétaro.

Adicionalmente se puede agregar que, esta serie de acciones que las organizaciones y la sociedad queretana ha llevado a cabo se ve reflejada en el continuo crecimiento de la

---

<sup>14</sup> La Sombra de Arteaga: periódico oficial del Gobierno del Estado de Querétaro Arteaga, del 12 de Mayo de 1994.

planta productiva en el Estado y en la aceptación mundial de los productos y servicios aquí generados, así como también en el hecho de que actualmente las cadenas de valor se continúan fortaleciendo mediante los procesos de desarrollo de proveedores locales.

En consecuencia, no es circunstancial el clima de paz social y laboral que priva en la entidad, como tampoco lo es su limpieza y orden, sino que estos elementos aparentemente accesorios, son reflejos de las conductas observadas por sus habitantes, que han ido avanzando por los caminos que conducen hacia un verdadero conocimiento, que trasciende más allá de los ámbitos laborales.

### **Medición del conocimiento dentro de la organización.**

Para explicar porqué algunos tipos de conocimiento dentro de una organización son más completos y útiles que otros, trataremos de presentar una escala ordinaria y simplista para describir el grado de conocimiento dentro de una organización. El conocimiento de una compañía acerca de su proceso puede ir de una total ignorancia hasta una absoluta comprensión de cómo trabajan sus modelos que pueden contener incluso una exactitud matemática. Toda organización ya sea de productos o de servicios cuenta con un proceso y como todo proceso cuenta con entradas, salidas y variables de medio ambiente que se caracterizan por representar qué está sucediendo en su interior y qué está sucediendo en el exterior de la propia organización. La meta de los administradores o ingenieros es manipular las materias primas, controles y medio ambiente para dar una salida tan buena como sea posible a su producto o servicio. Aquí se podría definir el conocimiento como el entendimiento de los efectos de las variables de entrada sobre las de la salida, aunadas a las variables del medio ambiente.

Ante estas consideraciones se ha tratado de definir algunos estados de conocimiento, que van de la completa ignorancia al completo entendimiento. Cada organización puede describir el conocimiento que se tiene acerca de las variables de entrada, y su efecto sobre el proceso de salida, tomando en cuenta las consecuencias que conlleva las variables del medio ambiente que incumben en la propia organización.

Los estados del conocimiento en la organización son presentados en la siguiente tabla.

Estado	Forma típica del conocimiento
1	<b>Completa ignorancia.</b> No se sabe nada sobre la organización y no se tiene idea qué puede ser relevante para ella. En este estado no hay nada que se pueda hacer con las variables y sus efectos en el proceso.
2	<b>Conciencia.</b> Se sabe algo sobre la organización y que puede ser relevante para ella. Todavía no hay una forma para usar las variables en el proceso, pero se puede iniciar e investigar para avanzar al siguiente estado. El conocimiento del estado uno al estado dos a menudo ocurre por un descubrimiento casual, por analogías aparentemente hechas por procesos relacionados o por traer conocimientos externos (de afuera) de la organización.
3	<b>Medición.</b> Se empieza por un aprendizaje para medir algunas variables del sistema, quizás con algún esfuerzo. Esto requiere desarrollo de conocimiento específico. Algunas variables pueden ser controladas, si la variable es demasiado importante, se puede modificar dando respuesta a la aplicación del aprendizaje. Hay dos tipos de aprendizaje en este estado. Uno consiste, en experimentos naturales (conocimiento tácito). El otro consiste en estudiar las formas impuestas por la organización para controlar las variables y alcanzar los objetivos deseados.
4	<b>Control.</b> Se sabe como controlar las variables a través de un rango de niveles, aunque el control no sea necesariamente preciso. Esto es, se puede controlar el nivel medio, pero hay alguna variación alrededor de ese nivel. Este estado provee un conocimiento en el control del proceso, pudiendo estabilizar el proceso con respecto a la media de esta variable. Las variables que fueron previamente vistas como disturbios para el proceso pueden ahora ser tratadas como variables de control. Alcanzar este estado puede hacer mas sencillo el aprendizaje, porque se puede hacer ahora experimentos controlados sobre la variable para cuantificar su impacto sobre el proceso.
5	<b>Capacidad.</b> (Control de la varianza). Ahora se pueden controlar las variables con precisión a través de un rango de valores. Cuando todas las variables importantes alcanzaron este estado el proceso puede ser continuo. El paso del estado cuatro al estado cinco es un problema para controlar el aprendizaje de los diversos disturbios que afectan las diversas variables. Esto es un subproblema anidado que pasa a través de los estados de conocimiento sobre la forma de un buen control de las variables.
6	<b>Caracterización.</b> (Know How). Saber como las variables afectan el resultado, cuando pequeños cambios son hechos. Ahora se puede ajustar el proceso para reducir costos y para cambiar las características del producto. Se puede instituir alguna retroalimentación de control usando una variable fácil de cambiar, teniendo mejor impacto.

	Para alcanzar este estado se inicia con experimentos controlados con diferentes niveles de la variable para determinar sus efectos.
7	<b>Saber porqué. (Know Why).</b> Se tiene un modelo científico del proceso y como opera sobre una región amplia, incluyendo efectos no lineales e interacción de unas variables con otras variables. La retroalimentación y control de avance son ampliamente efectivos. Se pueden usar conocimientos amplios para simular el proceso, para estudiar los requerimientos que nunca deben ser tratados empíricamente, tal como formas de hacer nuevos productos utilizando los mismos procesos. El aprendizaje del estado seis al estado siete envuelve el establecimiento de modelos científicos, corriendo amplios experimentos a través de variables múltiples para estimar los modelos y encontrar interacciones entre las variables.
8	<b>Conocimiento completo.</b> Se conoce la forma funcional completa y los valores de parámetros que determinan el resultado. El proceso y medio ambiente están tan bien entendidos que se puede detener algunos problemas avanzados a través del control de seguimiento. El estado es la parte medular de las organizaciones porque requiere conocer todas las interacciones entre todas las variables.

Las variables importantes son aquellas que, en efecto, tienen grandes implicaciones para los procesos. Idealmente, una compañía quisiera tener una alta gama de conocimientos acerca de todas las variables importantes y un nivel bajo de conocimientos de todas las que tienen efectos despreciables. Pero, aún las compañías más experimentadas probablemente conocen muy poco acerca de algunas variables importantes, especialmente para procesos nuevos e inmaduros. Contrariamente, podría tener un nivel seis de conocimiento acerca de variables sin importancia.

Metafóricamente, una forma para visualizar el conocimiento es como un árbol, donde el tronco del árbol es la salida del proceso que queremos controlar. Los brazos o ramas desde el tronco son variables que afectan directamente a esta salida. Las subramas de cada una de estas son subvariables que colectivamente determinan el proceso interno de un área específica, y así sucesivamente, para cada nivel de detalle. El grosor de cada rama representa el nivel de conocimiento de la organización, de tal forma que podemos encontrar ramas de las cuales no prende ninguna rama nueva, es decir, es una etapa indivisible que se podría caracterizar como la etapa uno, y el tronco mismo como la etapa siete. Así mismo, la importancia de las ramas está representada por el grosor de cada una de ellas.

Como se ilustra en la metáfora, un proceso simple tiene muchas variables que están inevitablemente a diferentes niveles de conocimiento. Tanto mas se ha aprendido acerca de los procesos, las variables viejas son traídas a la etapa mas alta, pero nuevas variables también emergen desde la niebla de la ignorancia. El proceso como un todo puede no ser mejor que el conocimiento acerca de sus partes más importantes. Aun unas pocas variables clave están en el nivel bajo de conocimiento, el proceso puede considerarse en una etapa baja de conocimiento.

Estos árboles también llamados "espina de pescado" o diagrama de Ishikawa son utilizados a menudo para listar las causas potenciales de los problemas. Varios métodos pueden ser utilizados para predecir cuales se convertirán en más importantes. Las etapas de conocimiento proporcionan una forma de mapeo del conocimiento actual y estiman que tan difícil sería ir mas allá sobre variables particulares. Esto es, proveen una guía detallada para los esfuerzos de mejoramiento del proceso.

El nivel de conocimientos de los actores de una organización sobre las variables de la propia organización es muy importante porque podría determinar en cierto momento la Gestión de ese conocimiento. Por un lado, si la organización cuenta con un área dedicada a la administración *formal del conocimiento* podríamos llamar a esta etapa "ciencia del conocimiento", dentro de la organización, como es el caso de instituciones que tienen áreas específicas de investigación y capacitación formalizadas en las cuales ya es su preocupación la creación y apropiación del conocimiento y por otro lado, a las organizaciones cuyos esfuerzos se basan en la creatividad individual de sus actores y que sus conocimientos no están todavía administrados formalmente se tratarán más como "arte del conocimiento".

Bajo este contexto, dentro de las organizaciones hay diferentes formas de realizar una tarea dada, bajo la ciencia del conocimiento o mediante el arte del conocimiento, pero siempre requiriendo de diferentes tipos de personas, entrenamientos y herramientas. Un procedimiento puro, es un conjunto de reglas completamente especificadas de que hacer bajo todo conjunto de posibles circunstancias. Por el otro lado, es algo que podemos llamar pericia pura o arte puro, un estilo de acción en el cual toda situación es

tratada como si fuera nueva y única. En este último caso también se requiere de gente experimentada y hábil quien utiliza su propio juicio en cada momento. Esta gente tiene un conocimiento tácito, lo cual significa que aunque ellos pueden realizar una tarea, no son capaces de explicarla.

La Gestión del Conocimiento puede intentar administrar un proceso desde pericia pura a procedimiento puro. Los microprocesadores han hecho posible ejecutar procedimientos muy complejos a un bajo costo, pero esto no significa que siempre sea lo mejor. Cuando se automatiza un proceso sin bases firmes de conocimiento del proceso trae como consecuencia resultados contraproducentes. "La automatización de un proceso pobremente entendido, lleva a un proceso automatizado, pobremente entendido inconfiable, costoso.

Las técnicas tradicionales de administración fueron a segregar el trabajo en diferentes departamentos funcionales, los cuales son entonces administrados de acuerdo a sus propias necesidades. Esta técnica Taylorista tienden a fallar en las organizaciones modernas, especialmente por las tecnologías que están evolucionando rápidamente, porque las porciones menos maduras de los procesos están inevitablemente en el nivel más bajo de conocimiento. Por tal motivo, los métodos de aprendizaje, organización, solución de problemas, entrenamiento y muchos más aspectos de los procesos de las organizaciones pueden y deben ser ajustados.

Para entender cuanto se conoce de la organización y de sus variables se necesita dar respuesta a preguntas como estas:

- ¿Cuáles son las variables importantes de la organización?
- ¿En qué etapa están esas variables?
- ¿Cuáles variables en la organización darían el mayor apalancamiento si pudieras llevarlas a una etapa más alta?
- ¿Los métodos de administración son consistentes con los niveles de conocimiento?
- ¿Cómo se deberían manejar las variables inevitables que se conocen poco aunque son importantes?

➤ ¿Cómo se puede aprender etapas de conocimiento más altas?

Se necesita tener cuidado de lo que piensa que se conoce, pero realmente no se sabe. Uno de las formas más dolorosas de ignorancia es el falso conocimiento. Si la compañía cree que se esta en la etapa de conocimiento del saber cómo (*Know How*), pero en efecto ese conocimiento esta basado sobre experiencias pasadas y es incorrecto para el proceso actual, se operara el proceso en una forma inferior. Una versión común de esto es la creencia que la variable  $x$  no es problema". Pudo no ser un problema hace 10 años porque tenía una contribución pequeña en la varianza del proceso. Pero lo que fue considerado poco importante hace diez años puede no serlo ahora. La información explícita debe en su momento también ser cambiada o modificada a la propia evolución de la organización.

La información puede ser localizada en la cabeza de las personas, palabras; en procedimientos, hojas para operadores, manuales y otra documentación escrita o envuelta en una maquinaria, pero ¿qué tan bien están estos documentos?, ¿qué tan simple es cambiar un procedimiento?, ¿qué tanto conocen los usuarios de cómo usar sus características?, ¿qué tanto conocimiento otorga a los actores esta información?

Como respuesta a estas preguntas se puede hacer referencia al método taylorista de manufactura, como es comúnmente aplicado, mueve el conocimiento tecnológico acerca del proceso directo a la línea de trabajadores y lo coloca a la cabeza del staff de ingenieros. Estos ingenieros serán menos capaces cuando los problemas se presenten, o cuando ellos dejen la compañía. Si los trabajadores no entienden el proceso, ellos no pueden anticipar las situaciones, ellos no pueden hacer mucho para mejorar el proceso, y menos si ellos no están motivados. Por lo tanto, uno de los efectos revolucionarios de la administración del conocimiento es regresar al juicio de los trabajadores y hacerlos capaces de intervenir en los procesos. Una organización tal vez use estudios de tiempos y movimientos para encontrar el mejor camino para producir y puede perder interés en encontrar las causas. Esto puede trabajar bien en un corto plazo, pero algunos años después la compañía puede encontrar competidores haciendo productos superiores a dos terceras partes de su costo.



Como hemos visto, diferentes etapas de conocimiento requiere diferentes métodos de aprendizaje, de entre los cuales podemos mencionar los siguientes:

- Aprendizaje indirecto. Esto es, aprender de otras organizaciones con sistemas similares.
- Simulación. Construir un modelo de tu proceso y experimentar con él.
- Prototipos. Tomar una parte de tu proceso y usarlo para pruebas y experimentos.
- Aprendiendo en la línea. Experimentando sistemáticamente en el proceso completo. Muchas organizaciones llegan a ser hábiles, usando solo uno o pocos métodos de aprendizaje, que los hace que tengan dificultad de manejar variables que están en diferentes etapas del conocimiento.

Las etapas del conocimiento proveen fuerza a los esfuerzos para mejorar los procesos y dan información acerca de cómo manejarlo.

### **Porqué un estudio exploratorio sobre el proceso de la creación y apropiación del conocimiento.**

Una vez revisado algunos conceptos importantes para el desarrollo de la investigación se pueda establecer que el problema de exploración se fundamenta principalmente en escudriñar cómo se operan los mecanismos de la administración del conocimiento en las organizaciones y en especial cómo los miembros de una organización hacen potenciar su saber individual y grupal de tal modo que puedan lograr eficazmente sus metas. Estos planteamientos nos estimulan a buscar posibles respuestas a preguntas planteadas en la investigación, como son: *¿cómo se articula el conocimiento en los actores de una organización?, ¿cómo son utilizados sus atributos y recursos propios en beneficios de la comunidad que los rodea?, ¿cómo su intuición, su información, su especialización, su ideología, sus valores y sus trato social influye para que un individuo sea reconocido como sujeto con conocimiento?* Sabiendo que si logramos adecuadamente contestar a preguntas como estas nos contestaremos también la forma en que los ejecutivos de una organización logran el reconocimiento de su capacidad

para tomar decisiones y diseñar estrategias que conduzcan al cumplimiento de las metas organizacionales.

La Administración del conocimiento debe centrarse en los trabajadores del conocimiento, no en los procesos humanos implicados. Ducker<sup>15</sup> y Toffler<sup>16</sup> apuntan que el conocimiento es una importante fuente de poder en manos de unos cuantos individuos. En tanto que a nuestro juicio, el administrador del conocimiento debe ser un pensador activo, un miembro de equipo, líder, crítico; debe ser capaz de tomar decisiones en forma autónoma; ser adaptable, responsable, etc. Así, hacer que la meta de la administración del conocimiento sea estimular a los profesionales en lo individual para que realicen una labor de excelencia, y tomar al mismo tiempo su conocimiento para transformarlo en algo que la organización pueda usar: nuevas rutinas, nuevas formas de relacionarse dentro de la organización, novedosas ideas sobre los clientes, nuevos conceptos de productos, etc.

Estas características de trabajador genérico del conocimiento son muy reveladoras, y en definitiva pueden conseguir que los altos ejecutivos sean más sensibles a los desafíos que enfrenta una fuerza laboral en cambio permanente. La calidad esencial de los trabajadores del conocimiento reside en su condición humana. Sólo por el hecho de ser seres humanos pueden convertirse en trabajadores del conocimiento. Restringir la categoría de trabajadores del conocimiento a ciertos tipos de empleados profesionales anularía la capacidad de una compañía para liberar el pleno potencial de su factor humano. En otras palabras, la labor del conocimiento es una condición humana, no un estado privilegiado.

La administración del conocimiento surge como un nuevo movimiento en las organizaciones, movimiento que obedece al hecho de que el principal factor de generación de riqueza lo constituye la producción basada en conocimiento.

Un estudio exploratorio es realizado cuando el objetivo es examinar un tema o problema poco estudiado o poco abordado con anterioridad.

---

<sup>15</sup> DRUCKER, Peter F., "El cambiante mundo del directivo", México, Grijalbo, 1993

<sup>16</sup> TOFFLER, Alvin., "Las guerras del futuro", Barcelona, Plaza & Janes, 1998

Esta es la situación que está enfrentando la administración del conocimiento en la Ciudad de Querétaro. Por ello la investigación exploratoria nos permitirá aumentar el grado de familiaridad con este fenómeno relativamente nuevo en esta ciudad y en muchas más.

Para la presente investigación, ha resultado importante precisar la función de la organización y el tipo de modelo o modelos que sigue para la toma de decisiones. Es conveniente puntualizar que, el método básico para el desarrollo de la investigación será el estudio de casos de actores de varias organizaciones. Del análisis de la información que se pudo obtener mediante estos procesos de investigación depende en gran medida la capacidad que se tiene para poder establecer una visión correcta de lo que está sucediendo en las organizaciones con respecto a la administración del conocimiento.

Robert Yin<sup>17</sup>, identifica varios tipos de estudio de caso: (1) los exploratorios, generalmente empleados como medios preliminares para llevar a cabo una investigación social; (2) explicatorios, utilizados para realizar estudios de carácter causal y (3) descriptivos, que requieren del establecimiento de una teoría previamente al inicio del proyecto. Por otro lado, los estudios de casos demandan un análisis compuesto de una perspectiva múltiple, en donde se debe tomar en cuenta no sólo la voz y visión de los actores directos, sino la de los elementos y grupos de su entorno, mostrando sus interrelaciones, así como los efectos resultantes.

Un aspecto importante en los estudios de caso es el establecimiento de la validez y la confianza del contenido de la investigación realizada, que como menciona G. Winter<sup>18</sup>: "el término validez no es un concepto único ni universal, sino más bien un constructo contingente que sirve de sustento a las intenciones y procesos de diferentes metodologías y proyectos de investigación", pudiéndose adoptar, entre muchas, la

---

<sup>17</sup> YIN, Robert k., "Case sttudy research", USA, SAGE, 1991.

<sup>18</sup> WINTER, Glyn., "A Comparative Discussion of the notion of *Vality* in qualitative and quantitative research", USA, The Qualitative Report, Volume 4, Numbers 3 & 4, March 2000. <http://www.nova.edu/ssss/QR/QR4-3/winter.html>

definición de Hammersley<sup>19</sup>, quien menciona: "la narración de un hecho es válida o verdadera si representa con precisión aquellos elementos del fenómeno que se intenta describir, explicar o sobre el cual se pretende teorizar". La validez y la confianza de lo reportado, como producto de una investigación se deben lograr a través de la congruencia entre los medios y fuentes empleados para obtener los datos y las evidencias de la información contenida en el reporte respectivo.

Es cierto que en la investigación hay multitud de alusiones, unas veces explícitas y otras sólo implícitas y que para analizar la realidad ha sido necesario basarse en situaciones teóricas que pudieran sustentar lo observado, conceptos necesarios para poder abordar en profundidad el hecho organizativo de la administración del conocimiento, tomando modelos teóricos y conocidos de diferentes investigaciones hechas con anterioridad.

Algunos de los modelos que se utilizarán son los siguientes:

**Modelos clásicos y neoclásicos.** Contemplan a la organización como una máquina. La administración, por consiguiente, está orientada hacia la producción y la optimización de los recursos. Los supuestos acerca de la naturaleza humana son similares a los propuestos por la teoría X de Mc Gregor: el hombre es flojo e irresponsable por naturaleza y rehuye el trabajo, por lo que hay que coaccionarlo y vigilarlo en forma estrecha para que sea productivo<sup>20</sup>.

**Modelos provenientes de las escuelas de la conducta.** Contemplan a la organización desde el punto de vista de la conducta de los grupos humanos. La administración está orientada hacia las personas y los aspectos de satisfacción y autorealización. Los supuestos acerca de la naturaleza humana son similares a los propuestos por la teoría Y de Mc Gregor, incluye todas las teorías denominadas de "relaciones humanas", entre las cuales ocupa un lugar destacado el "desarrollo organizacional".

---

<sup>19</sup> HAMMERSLEY M., "Some notes on the terms *Vality* and *Reability*", British Educational Research Joournal, 13(1), 73-81.

<sup>20</sup> MC GREGOR, Douglas: El aspecto humano en las empresas. México, Diana, 1989.

**Modelos cuantitativos y de toma de decisiones.** Centran el enfoque organizacional en el flujo de información. La administración está orientada hacia la toma de decisiones y la eficiencia. No plantean supuestos específicos acerca de la naturaleza humana. Se apoyan en modelos matemáticos y la utilización de equipos y sistemas computacionales para la toma de decisiones.

**Modelos sobre las organizaciones gubernamentales.** La administración está orientada hacia la utilización de modelos burocráticos, soportados por un marco legal relativamente estable y rígido.

**Modelos de integración.** Comprenden los enfoques de sistemas, contingentes y de planeación estratégica, que introducen y dan gran importancia a las variables del entorno de la organización y al esquema insumo-proceso-producto, así como a los mecanismos de retroalimentación y de visión a largo plazo.

**Modelos culturales.** Soportados por los nuevos esquemas de excelencia, calidad total y globalización de las organizaciones. Contemplan a éstas como sistemas socioculturales interdependientes. Centran los esfuerzos en la satisfacción del cliente y en la supervivencia de la organización.

**Teoría de las Organizaciones.** Es importante destacar el hecho de que esta disciplina los utiliza a todos, con un enfoque de contingencias, para el análisis y la solución de problemas específicos. La existencia de un cambio constante ha dado inicio a la revolución administrativa que refleja un nuevo paradigma. Nuevas culturas corporativas, nuevas formas de resolver problemas, nuevas tecnologías, jerarquías que se transforman hacia una nueva estructura horizontal, poder y control organizacional disperso en la corporación y demandas de personas que requieren crecimiento personal y una gran habilidad para resolver problemas complejos.

**Factores de la Investigación y resultados de la misma**

Es importante mencionar, que como resultado de la presente investigación no pretendemos ni aspiramos se pueda proponer algún modelo organizativo para enfrentar con mayores posibilidades de éxito el devenir de las organizaciones, el que sin duda alguna será un futuro de cambios aún más acelerados e impredecibles aunque la investigación se centra específicamente en las personas como actores en la creación, apropiación y uso del conocimiento dentro de una organización cuyo objetivo principal es demarcar una alta competitividad, eficiencia y eficacia de la propia organización.

La investigación se llevó a cabo a través de encuestas y entrevistas tratando de medir el comportamiento de los actores bajo ciertas circunstancias, sus actitudes y su toma de decisiones desde la perspectiva de la administración del conocimiento.

Las entrevistas se efectuaron a personas con cierto nivel ejecutivo, poder administrativo y liderazgo dentro de la organización y cuya actuación sigue o pretende seguir teorías y conocimientos en boga y más de las veces que sus comportamientos se apegarán a lo que pudiera describirse como racional y deductivo.

A continuación se detallan las dimensiones, tanto de los actores como de las organizaciones, que se procuran explorar en la realización de la investigación.

1. **Perfil del actor.** Conocer las características distintivas de la persona que expresa su opinión sobre la administración del conocimiento.
2. **Perfil de la organización.** Entender el tipo de organización a la que contribuye el ejecutivo que expresa su opinión.
3. **Perfil del entorno.** Analizar el medio ambiente donde se desarrolla la organización (clientes, tecnología, competencia, proveedores, etc.).
4. **Entendimiento.** Mostrar el grado en que el ejecutivo percibe estar familiarizado con la administración del conocimiento.
5. **Comunicación.** Examinar el grado de comunicación y la calidad de la misma dentro de la organización.
6. **Intención.** Detectar la orientación existente hacia el uso de la administración del conocimiento.

7. **Requerimientos.** Identificar los elementos de soporte percibidos por el ejecutivo como necesarios para iniciar en su organización procesos de administración de conocimiento.
8. **Toma de decisiones.** Equiparar los diferentes procesos para la toma de decisiones, en particular detectar los estilos de liderazgo predominantes en las organizaciones queretanas y comprobar si estos estilos son congruentes con el desarrollo organizacional y la administración del conocimiento eficiente.
9. **Práctica.** Conocer los procesos y sistemas de la administración del conocimiento que están siendo implantados en las organizaciones.
10. **Identidad y valores.** Concebir el tipo de factores y satisfactores internos y externos que determinan la conducta de los actores dentro de la organización al desempeñar ciertas tareas.
11. **Resultados.** Identificar el valor agregado de la administración del conocimiento a las organizaciones que lo están practicando.
12. **Visión futura.** Entender el pronóstico que los ejecutivos tienen sobre la permeabilidad de la administración del conocimiento en sus empresas.

Para cada una de las dimensiones a explorar, se diseñó un grupo de preguntas que en su conjunto proporcionan una indagación detallada de cada dimensión.

En total se efectuaron 55 preguntas divididas en dos partes: 28 elaboradas en un cuestionario para ser contestadas pluma en mano y 27 preguntas elaboradas para ser contestadas mediante una entrevista personalizada entre el actor y el investigador. La tabla siguiente muestra la cantidad de preguntas por dimensión.

Dimensión	Número de preguntas
Perfil del actor	5
Perfil de la organización	6
Perfil del entorno	4
Entendimiento	4
Comunicación	2
Intención	4
Requerimientos	1
Toma de decisiones	6
Práctica	1

Identidad y valores	6
Resultados	11
Visión futura	5
Total	55

En el anexo 2 se encuentran los cuestionarios

### **Recolección de datos.**

Se efectuaron 13 entrevistas con personal de alta dirección de 8 empresas constituidas legalmente en la ciudad de Querétaro. (4 grandes, 2 medianas, una chica y una paraestatal).

Por otro lado, se proporcionó un total de 450 cuestionarios a estudiantes de posgrado de la Maestría en Administración en la Universidad Autónoma de Querétaro. No importando el tamaño de empresa en la que prestan sus servicios (micro, pequeña, mediana o grande) y tampoco importando su giro (industrial, comercial o de servicio). Se recopilaron un total de 310 cuestionarios útiles para el desempeño de la investigación.

### **Respuestas al Cuestionario**

Perfil de la persona encuestada.

- 52% Tiene estudios en áreas de ingeniería, 35 % en área contable administrativa y 13% en otra .
- El perfil de los entrevistados, es ejecutivo de alto nivel y tiene 12 años en promedio en la organización y un aproximado de 5 años en el puesto actual.
- El perfil de los encuestados, es ejecutivo de nivel medio con aproximadamente 5 años en la organización y menos de tres en el puesto que está desempeñando.
- El área de adscripción se divide en un 73% en lugares administrativos y un 27% en áreas de proceso y manufactura.
- Las personas encuestadas no cuenta con experiencia internacional, pero sí trabaja en proyectos de exportación y frecuentemente tiene relaciones con extranjeros.



## Perfil de la organización.

- El encuestado trabaja en promedio en una empresa mediana de capital, en su mayoría nacional atendiendo a un mercado nacional e internacional en sectores de manufactura, ofreciendo varios productos con múltiples variedades.
- Tiene una posición competitiva entre sostenible y fuerte, se orienta a la calidad y a diferenciarse por adaptabilidad al cliente y flexibilidad.
- La jerarquía tiende a ser centralizada, estableciendo mecanismos de control interno al desempeño y se organiza por áreas funcionales.

**Entorno.** Para analizar el entorno se efectuaron las entrevistas personales en las cuales se detectó un entorno dinámico y muy competitivo enfocado totalmente hacia el cliente, cuyos mecanismos de respuesta son de acciones continuas y nuevas propuestas de acuerdo a lo solicitado por el cliente sin descuidar la réplica de la competencia, "si una empresa quiere ser competitiva tiene que estar constantemente modificando sus procesos y su producto terminado, estamos en una continua modificación, no sabemos qué nos van a pedir mañana" fue una respuesta de un ejecutivo cuando se le hizo esta pregunta.

En cuanto a la imagen que tienen las organizaciones, los ejecutivos comentan que es adecuada más externamente que internamente, "nunca se logra complacer totalmente a los empleados...", de manera externa existe una alta competencia en los países asiáticos, *"ya no tanto por sus precios bajos, ahora la competencia radica en su tiempo de respuesta para entregar un pedido y la calidad... es necesario ponernos las pilas con una nueva actitud de empresa, sino, creo que nos van a sacar del mercado y no en mucho tiempo...."*.

## Entendimiento.

	Total Acuerdo				Total desacuerdo			
	Porcentaje (%)							
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Puede explicar claramente que es conocimiento	39	27	15	8	4	3	4	

2. Sabe porque el conocimiento es valioso	59	21	7	3	2	3	5
3. Entiende que es administración de conocimiento	14	17	19	22	11	9	8
4. Conoce la forma de lograr administrar el conocimiento	9	8	22	20	18	12	11

- Nuestro encuestado percibe que puede explicar claramente qué es conocimiento y porqué es valioso.
- Está indeciso entre si entiende o no lo que es la administración del conocimiento y claramente no conoce cómo lograr administrarlo.

**Comunicación.** En general, la comunicación es detectada como buena de manera descendente y lateral, pero por lo que respecta a la comunicación ascendente se tienen algunas dificultades, puesto que los empleados solamente se dedican a realizar su trabajo y a cumplir con su horario, muy pocas veces externan ideas nuevas “no se si me tengan miedo, he intentado darles la confianza necesaria, pero hasta ahora no he visto respuesta....”.

Con este tipo de respuestas nos damos cuenta que la comunicación en las organizaciones no es tan buena como parece, puesto que una comunicación efectiva debe ser concebida en todos los niveles de la organización. En estructuras verticales la comunicación se hace menos dinámica que en estructuras horizontales.

### Intención.

	Total Acuerdo				Total desacuerdo			
	Porcentaje (%)							
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Cree que su empresa requiere implantar procesos de administración de conocimiento	37	19	14	15	4	4	7	
2. Hay personas dentro de su organización que han hablado sobre la	12	11	10	14	10	13	30	

necesidad de que la empresa tenga alguna forma de administración del conocimiento							
3. La administración del conocimiento está dentro de la agenda estratégica de la empresa	11	8	7	15	11	17	31
4. Si la decisión estuviera totalmente en sus manos, definitivamente implantaría sistemas para administrar el conocimiento	36	17	15	17	5	3	7

- Percibe que su empresa requiere implantar la administración del conocimiento, pero aún no se habla de ello al interior de la misma.
- La administración del conocimiento no está dentro de la agenda estratégica de la empresa, pero si esta dispuesta a tomar la decisión de implantarlo.

### Requerimientos.

Requerido %	Requerimiento	Prioridad		
		Alta	Media	Baja
29	Entender la nueva lógica del negocio en que se basa	61	20	19
24	Sustentarlo en la estrategia del negocio	55	21	24
30	Programas de capacitación para el personal	54	25	21
22	Identificación de la base de conocimiento organizacional relevante de su empresa	46	27	27
24	Metodología que guíe el proceso	40	33	27
16	Casos de negocios que muestren factibilidad y ayuden a convencer	29	32	39
14	Consultores expertos	20	32	48
19	Acceso a recursos bibliográficos impresos y electrónicos sobre el tema	32	33	35
21	Contacto con empresas que estén en ese proceso	28	35	37
18	Sistemas computacionales que apoyen los procesos de administración del conocimiento	38	27	35
15	Infraestructura computacional, redes, servidores, etc.	34	25	41
20	Benchmarking de las mejores prácticas y procesos	29	33	38
18	Sistemas que apoyen procesos de operación del	40	27	33

negocio			
---------	--	--	--

- Se requiere con alta prioridad: entender la nueva lógica de negocio en que se basa la administración del conocimiento; Programas de capacitación al personal y sustentar la iniciativa de la administración del conocimiento en la estrategia del negocio.
- Se requiere con mediana prioridad: Metodologías que guíen el proceso de la administración del conocimiento; Identificar la base del conocimiento que es relevante para la organización.

**Toma de decisiones.** Frecuentemente en las empresas de manufactura comentan los entrevistados que para realizar eficientemente el trabajo asignado es necesario el conocimiento de la tecnología que se esta usando, solamente como comentario adicional se expresa que es trascendental las relaciones humanas, pero no se hace en la mayoría énfasis en su importancia dentro de la organización.

Se ha detectado que el estilo de liderazgo tiende a ser autocrático, *“aquí se trabaja con muchos obreros, te has de imaginar lo difícil que representa eso...”*, *“a mi me gustaría que fuera más democrático pues creo que representa menos problema para todos, espero que llegue un día en el que todos sepamos para qué estamos en la empresa...”*

Estas aseveraciones nos indican que no está identificado ni definido en su totalidad el liderazgo en las organizaciones.

Finalmente, en todas las organizaciones de los ejecutivos entrevistados existe un plan de carrera bien diseñado y comentan que éste se lleva a cabo en un 50%, pues existe mucha rotación de personal en las organizaciones.

**Práctica.**

Práctica	Número
Inventario de activos organizacionales intangibles	9
Negocio basado en conocimiento	23

Organización que aprende	17
Transferencia de conocimiento tácito a conocimiento explícito	13
Memoria organizacional	7
Sistema de medición de activos intangibles	4
Sistemas de aprendizaje autogestionados	3
Nueva cultura organizacional basada en conocimiento	18
Sistema de compensación basada en conocimiento y/o innovación	11
Identificación y difusión de mejores prácticas	7
Sistema de capital humano	14
Sistema computacionales que capturan y difunden conocimiento y experiencia entre trabajadores – departamentos	12
Sistemas computacionales para el aprendizaje distribuido	5
Sistemas computacionales para el trabajo distribuido	7
Creación de comunidades de aprendizaje y/o práctica	10
Sistema de aprendizaje basado en competencias laborales	11
Sistemas de visualización del conocimiento	6
Sistemas de inteligencia de negocio	9
Contar con el apoyo de un líder organizacional de primer nivel	20
Contar con recursos financieros suficientes	23
Tener acceso a consultores y/o asesores expertos	19

- 39 personas reportan haber implantado la administración del conocimiento, pero sólo 28 describen las causas de casos de implantación de ésta en sus empresas, las cuales se agrupan en las categorías siguientes:

15 casos en respuesta a una necesidad específica como: dispersión geográfica del conocimiento; fortalecer el capital intelectual y el capital humano; volumen de información en el negocio; adoptar conocimiento relevante para la organización.

13 casos en respuesta a la búsqueda de la competitividad de la empresa, por presiones del mercado o competidores.

- Las organizaciones que han implantado proyectos de administración de conocimiento identifican los procesos y sistemas siguientes como los más importantes para ellos. Esto es independiente de los proyectos que tienen implantados o en proceso de ello.

*“Lograr que la organización esté basada en conocimiento; crear una cultura organizacional basada en conocimiento; transformar la organización hacia una que aprende; implantar sistemas para el fortalecimiento del capital humano; transferir el conocimiento tácito a explícito”.*

- Las organizaciones que han implantado sistemas o procesos de administración del conocimiento o están en proceso de ello, se están enfocando primordialmente a:

Crear una cultura organizacional basada en conocimiento; transformar la organización hacia una que aprende; transferir el conocimiento tácito a conocimiento explícito; lograr que la organización esté basada en conocimiento, generación de una memoria organizacional.

- Los sistemas o procesos de administración de conocimientos primordialmente empiezan a surgir durante la segunda mitad de los años noventas, acentuándose su proliferación después del año de 1998 siendo evidente que el alcance de éstos es muy nueva para muchas organizaciones y en realidad son muy escasos los casos de nivel alto de administración del conocimiento o visto de otra manera son muy pocas las organizaciones que han llevado esta disciplina a nivel departamento o gerencia media. Aun así, las iniciativas de administración del conocimiento llegan en buen momento dadas las condiciones internas y externas de las organizaciones.
- Se cuenta con la asesoría de consultores, aunque no predomina una firma consultora de administración de conocimiento en particular y la dirección general actúa regularmente como el responsable de la iniciativa.
- Durante la implantación de la iniciativa de la administración del conocimiento los principales obstáculos son el desconocimiento, tener una cultura organizacional

inadecuada y aspectos de asignación de recursos financieros bajos, asociados a la iniciativa.

**Identidad y valores.** El nivel de confianza dentro de la organización es absoluta en todos los niveles de la misma, existe en su mayoría un ambiente laboral de colaboración encontrándose diferentes niveles de satisfacción al realizar el trabajo. Un ejecutivo dice..*"si le preguntas qué motiva a un obrero a desempeñar su trabajo, indudablemente la respuesta es el salario, pero entre más creces en la organización, las motivaciones van cambiando, a mi en lo particular me motiva que estoy en puesto de mando y que tomo decisiones que antes no tomaba..."*

### Resultados.

Indique los principales obstáculos a los que se enfrentaría la implantación y sus iniciativas de administración de conocimiento	Número
Resistencia de grupos de poder	36
Desconocimiento de la administración del conocimiento	61
Compromiso real de la organización	45
Error de dimensionamiento	11
Financiero	37
Falta de infraestructura de tecnología de información	29
Visto como una moda más	76
Cultura organizacional inadecuada	15

- Las respuestas reflejan que las organizaciones si han obtenido los beneficios esperados y estos beneficios están asociados al incremento de la satisfacción del cliente, mejoras en la calidad y en el aumento de la productividad.

### Visión futura.

1. Está considerando su organización iniciar proyectos de administración de conocimiento.

Sí, a corto plazo                      20%

Sí, a mediano plazo                    35%

No

45

- Aproximadamente la mitad de los encuestados señalan que su organización está considerando iniciar proyectos de administración del conocimiento a mediano plazo en las áreas siguientes:

Nueva cultura organizacional basada en conocimiento; negocio basado en conocimiento; identificación y difusión de mejores prácticas.

2. Se está considerando crear un puesto de alto nivel, responsable del esfuerzo de administración del conocimiento en su organización.

Sí 13%

No 87%

- Las organizaciones no están contemplando el crear un puesto de alto nivel responsable del esfuerzo de la administración del conocimiento pero consideran que este movimiento tendrá una alta prioridad para las organizaciones que deseen ser exitosas dado el contexto de negocio esperado.

3. Qué prioridad considera usted tendrá la administración del conocimiento para las organizaciones de clase mundial ante el ambiente de negocios y mercados globalizados en la actualidad.

Alta prioridad 79

Mediana prioridad 13

Marginal 8%

4. Se está contemplando en su organización participar en algún tipo de asociación o grupo profesional especializado en la administración del conocimiento.

Si 3%



No

97%

- El encuestado no está contemplando participar en algún tipo de asociación o grupo profesional especializado en administración del conocimiento.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS DE LA INVESTIGACIÓN

#### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

##### **La organización apropiadora o creadora de conocimiento**

El objetivo de este capítulo es reflexionar sobre la importancia que tiene la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales. En los últimos tiempos, la comunidad científica ha venido mostrando un creciente interés por la gestión del conocimiento, interés que ha ido parejo al estudio de temas tales como la nueva economía, la visión de las empresas como organizaciones capaces de generar ventajas competitivas mediante el conocimiento, el capital intelectual, los activos intangibles, etc. En este sentido, en el capítulo se pretende plantear también un modelo integral de gestión del conocimiento y su relación con la nueva economía y la sociedad de la información, prestando especial atención al papel de la universidad como centros especializados en la creación, organización y difusión del conocimiento. Finalmente, se reivindica la necesidad de integrar la gestión del conocimiento en la política del factor humano de toda organización moderna que deberá estar orientada a crear y almacenar conocimiento, así como a su posterior distribución y uso.

Cada cierto tiempo, la sociedad se reestructura a sí misma y cambia su visión del mundo; modifica radicalmente su organización básica, su estructura social, su escala de valores y, principalmente, la forma como percibe la realidad.

El cambio más importante que estamos enfrentando hoy en día es: la evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento, donde la inteligencia y el desarrollo consistente de nuevos conocimientos serán las variables que marcarán las posibilidades de éxito en la nueva economía.

Todas las épocas históricas son producto de nuevas perspectivas. La humanidad ha pasado por muchas y dramáticas revoluciones del conocimiento, grandes saltos y liberaciones repentinas. La historia de las organizaciones siempre se ha determinado

por su capacidad para adaptarse a las condiciones y cambios que surgen de cada nueva perspectiva.

El Estado de Querétaro y sus organizaciones no son ajenos a estas nuevas perspectivas, pues su evolución histórica refleja acontecimientos de importancia que lo han llevado a ser uno de los principales Estados del País, tanto por su calidad humana, organizacional, industrial y gubernamental, en su conjunto.

Cuando comenzamos nuestra investigación la intención era de alcanzar al máximo todas las metas de cómo construir o crear el conocimiento para la organización de las empresas y ver el enfoque diferente que le dan las empresas, ver la nueva visión de ciertas compañías que han tenido éxito para lograr una innovación continua y desarrollar un modelo de administración universal que unifique las prácticas con respecto a la administración.

Para comprender cómo se crea el conocimiento organizacional debemos recurrir a profundos fundamentos epistemológicos para distinguir entre dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito. La interacción entre estos dos tipos de conocimiento se llama **Conversión de conocimiento** y esto originó las siguientes cuatro formas: **socialización** (de Tácito a Tácito), **Exteriorización** (de Tácito a Explícito), **Combinación** (de Explícito a Explícito), e **Interiorización** (de Explícito a Tácito). Y segundo nos dimos cuenta que esta interacción del conocimiento Tácito y Explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización misma. Hay que insistir que por sí mismas las organizaciones no pueden crear conocimiento sin los individuos, pero si el conocimiento no se puede compartir con otros o no es amplificado en el nivel grupal o divisional, tal conocimiento no forma un espiral organizacionalmente hablando, este proceso de espiral a través de distintos niveles ontológicos es una de las claves para entender la creación de conocimiento organizacional.

**La socialización** comienza con la creación de un equipo cuyos miembros comparten sus expectativas y modelos mentales. Se da gracias a sesiones sucesivas de diálogos significativo. Las metáforas y las analogías se utilizan con frecuencia en el diálogo, pues permiten que los miembros del equipo enuncien sus propias perspectivas y así revelen

el conocimiento tácito que de otra manera sería difícil de comunicar. **La combinación** se inicia cuando el concepto generado por el equipo se combina con la información existente y con el conocimiento que se encuentra fuera del equipo, para crear especificaciones más fáciles de compartir. **La interiorización** es inducida cuando los miembros empiezan a interiorizar el nuevo conocimiento explícito que se divulga a lo largo y a lo ancho de la organización, se usa para ampliar, extender, y redefinir su propio conocimiento tácito. La parte esencial de la creación de conocimiento se da a nivel grupal, pero la compañía provee las condiciones facilitadoras necesarias. Estas proporcionan contextos o instrumentos organizacionales que faciliten las actividades del grupo y creación y acumulación de conocimiento a nivel individual. Se requieren cinco condiciones a nivel organizacional para fomentar la espiral de conocimiento: **Intención, Autonomía, Fluctuación y Caos y Variedad de requisitos.**

El conocimiento es el uso de los datos y la información en interrelación con el potencial de habilidades, competencias, intuiciones y motivaciones de las personas. Por consiguiente, el conocimiento es más relevante para sostener los negocios que el capital, el trabajo o la tierra. Es esencial para la acción, el rendimiento y la adaptación y provee la capacidad para responder a situaciones nuevas. Desde un punto de vista holístico el conocimiento forma parte de las ideas, los juicios, los talentos, las relaciones, las perspectivas y los conceptos. Es acción, innovación focalizada, experiencia compartida, tiene que ver con las relaciones personales y las alianzas, es, en definitiva, un valor agregado del comportamiento y las actividades. Tomando esta perspectiva, debemos considerar dos aspectos relacionados con el conocimiento que son vitales para la viabilidad y el éxito en cualquier nivel:

Los datos: éstos deben ser aplicados y explotados. Es necesario que sean aumentados, preservados y utilizados al máximo, tanto por los individuos, como por las organizaciones.

Los procesos relacionados con el conocimiento: la creación, construcción, compilación, transformación, transferencia, aplicación y salvaguarda del conocimiento debe ser administrada explícita y cuidadosamente en todas las áreas afectadas.

El conocimiento se almacena en la mente de los individuos o se lo codifica en procesos organizacionales, documentos, productos, servicios y sistemas.

Desde el punto de vista organizacional, el conocimiento es la base y el impulsor de la economía post-industrial. El conocimiento organizacional es el resultado del aprendizaje que provee la única ventaja competitiva perdurable. Para que se convierta en un verdadero valor agregado, es necesario que el conocimiento organizacional esté focalizado, al alcance de todos y que pueda ser compartido.

La administración del conocimiento es el proceso mediante el cual se gobierna la creación, diseminación y uso del conocimiento. Implica hacer una revisión del capital intelectual focalizando en los recursos singulares, las funciones críticas y los obstáculos que podrían amenazar el flujo del conocimiento para su uso diario dentro de la organización. Este proceso implica una renovación continua de la base de conocimientos de la organización, para lo cual es necesario crear estructuras de soporte y poner en marcha instrumentos de inteligencia tecnológica, haciendo énfasis en el trabajo de equipo y la difusión del conocimiento.

Como el conocimiento es el resultado de un proceso de "construcción", no es directamente observable; es algo específico del sistema cognitivo que lo ha creado (entendiendo por tal, la interrelación entre individuos y sus talentos, el medio cultural y medio social), y no reside fuera de él. Es así que la administración del conocimiento permite aprovechar, tanto la experiencia como el producto del trabajo de todos los individuos que componen una empresa, supone ganar conocimiento a partir de la experiencia propia y la de otros y aplicarlo para cumplir la misión de la organización.

La administración del conocimiento protege y conserva el conocimiento organizacional, genera oportunidades para ampliar las posibilidades de decisión, mejora los servicios y productos y agrega flexibilidad a la organización. Además, complementa y potencializa otras iniciativas organizacionales como la administración de la calidad total (TQM) y el proceso de reingeniería de negocios (BPR) proveyendo nuevos puntos de urgencia para sostener una posición competitiva. La Administración del conocimiento (KM) en las

organizaciones debe ser considerada desde tres perspectivas con diferentes horizontes y propósitos:

**Perspectiva de Negocios:** focalizada en por qué, dónde y qué parte de la organización debe invertir en conocimiento o explotarlo. Las estrategias, los productos y servicios, las alianzas, adquisiciones e inversiones deben ser consideradas desde puntos de vista relacionados con el conocimiento.

**Perspectiva de la Administración:** focalizada en determinar, organizar, dirigir, facilitar y monitorizar las prácticas y actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para llevar a cabo las estrategias de negocios y alcanzar los objetivos deseados.

**Perspectiva Operativa:** focalizada en la aplicación a las tareas de destrezas específicas relacionadas con el conocimiento (entrenamiento).

El proceso por el cual se crea el conocimiento organizacional es interactivo y no lineal. El modelo de cinco fases consiste en el intercambio de conocimiento tácito, creación de un concepto, justificación del concepto, construcción de arquetipos y distribución de conocimiento, difiere de los modelos de proceso "Horizontales" en el que mueve cíclicamente y a través de niveles. Las primera cuatro fases se mueven horizontalmente, pero la quinta se mueve verticalmente, creando estratos de actividad en diversos niveles organizacionales. Esto demuestra que la creación de conocimiento organizacional es un proceso infinito y reiterativo. Pero el proceso circular infinito no se limita a la organización, sino que también se da interorganizacionalmente. El conocimiento creado por la organización moviliza el conocimiento tácito de las personas que se encuentran fuera de ella, quienes lo convierten en conocimiento explícito, el cual será devuelto a la firma en forma de fluctuaciones ambientales. Esta interacción es entre el producto, el servicio o el sistema que ofrece la empresa y los clientes, los proveedores, los distribuidores y los competidores.

Se ha demostrado que ni una jerarquía formal ni una estratégica flexible proporcionan por sí solas la estructura organizacional en la que florece la creación de conocimiento.

La estructura jerárquica es efectiva para lograr la combinación y la interiorización, mientras que la fuerza estratégica resulta adecuada para la socialización y la exteriorización. Se propone una organización de hipertexto como una nueva estructura organizacional que resulta más apropiada para buscar tanto la eficiencia de una jerárquica / burocrática como la flexibilidad de la fuerza estratégica. Esto no significa que contar con una organización de tipo hipertexto sea un requisito para la creación de conocimiento organizacional, pero disponer de ella, facilita el proceso.

La administración del conocimiento activa y efectiva requiere nuevas perspectivas y técnicas y, alcanza, prácticamente a todas las facetas de una organización. La práctica de esta actividad se relaciona principalmente con dos aspectos. Por un lado el componente de conocimiento en las actividades que debe ser tratado como un interés explícito que se refleja en las estrategias, políticas y prácticas en todos los niveles de la organización; y, por otra parte, la conexión directa entre el capital intelectual de la organización (tanto explícito o documentado como implícito o supeditado a capacidades personales de los individuos que la componen) y sus resultados positivos. Por lo tanto, incluye la identificación e inventario del capital intelectual y la posibilidad de generar nuevos conocimientos para la obtención de ventajas competitivas.

En este proceso se detectan relaciones con otras prácticas y estrategias de administración conocidas, como la reingeniería, la administración del riesgo y el cambio. Su implementación incluye métodos provenientes de la tecnología para acceder, controlar y divulgar la información así como también todos los métodos que permiten cambiar la cultura de la organización.

En la actualidad poseemos nuevos conceptos y soluciones provenientes de una variedad de disciplinas que pueden ser aplicados para medir y administrar el conocimiento. También la tecnología puede proveer de nuevas herramientas.

Debemos aceptar que la naturaleza de los negocios ha cambiado por lo menos en dos cuestiones importantes:

- 1) El trabajo especializado, basado en el conocimiento, tiene un carácter diferente del trabajo físico.
- 2) El trabajador especializado está casi completamente inmerso en un entorno computarizado. Esta nueva realidad altera dramáticamente los métodos mediante los cuales debemos administrar, aprender, representar, interactuar y resolver los problemas.

No pueden resolverse los problemas de negocios de la Era de la Información, o ganar ventajas competitivas simplemente agregando personas o información. Tampoco pueden resolverse problemas de conocimiento con aproximaciones provenientes de un enfoque tomado de la economía orientada al producto. Estas soluciones serían reactivas e inapropiadas. Es por esto que se hace necesario definir de una manera clara, rigurosa y ampliamente aceptada las características fundamentales del conocimiento en un entorno informatizado.

Pero ni la metodología oriental ni occidental, proveen la solución total, en la occidental, la interacción de conocimiento explícito y tácito tiende a darse sobre todo en el nivel individual y son unos cuantos individuos los que desempeñan los cargos o el papel mas importante aunque en la oriental la interacción de conocimiento explícito y tácito tiende a darse sobre todo en el nivel grupal, en ella se tiende a sobreestimar el uso del lenguaje figurativo y del simbolismo, ignorando los esquemas más analíticos y la documentación. Necesitamos integrar los puntos a favor de las metodologías para desarrollar un modelo universal de conocimiento; de creación de conocimiento organizacional.

Cualquier administrador o gerente que lea la prensa se dará cuenta de que nos encontramos en la sociedad del conocimiento, en la cual el conocimiento no sólo es un recurso más, a parte de los factores tradicionales de producción (trabajo, capital y tierra), sino el mas importante, los administradores también se percatan de que el futuro le pertenece a los trabajadores de conocimiento, quienes usan la cabeza en vez de las mano, y es la clave para alcanzar la prosperidad en los años venideros. Es educar, capacitar a estos trabajadores. Según el pensamiento popular, si las compañías



capacitan, capacitan y capacitan, los trabajadores aprenderán, aprenderán y aprenderán. Este modelo simplista funcionará, si la compañía está interesada sólo en absorber conocimiento de alguna parte y transferirlo a los individuos de la organización. Pero no funcionará si la intención es crear conocimiento, no sólo en el nivel individual, sino en el nivel grupal y organizacional. El conocimiento se mueve lateralmente y en una sola dirección, mientras que cuando se crea conocimiento organizacional, se mueve en espiral.

El estudio del conocimiento humano es una práctica tan antigua como la historia de la humanidad. El conocimiento se considera la unidad analítica básica necesaria para explicar el comportamiento de las empresas y esto era porque los miembros del equipo tienen un entendimiento mutuo acerca de los principios de la compañía, hacia dónde se dirige, cómo le gustaría que fuera el mundo y cómo hacer que ese ideal de mundo se haga realidad. Por el momento, se sostiene que ciertas compañías han alcanzado el éxito gracias a sus habilidades para crear conocimiento organizacional y, el componente básico y universal de cualquier organización, es el conocimiento humano, es decir, la única fuente duradera de ventaja competitiva es el **conocimiento**. Las compañías que se desenvuelvan exitosamente en este entorno serán aquellas que sepan crear constantemente nuevo **conocimiento**, diseminarlo por toda la organización e incluirlo en nuevas tecnologías y productos.

En este mismo orden de ideas, en estos momentos se plantea con especial fuerza el hacer descansar esta capacidad de desarrollar una ventaja competitiva, en la dotación de conocimientos que una organización posee y es capaz de aplicar en sus procesos. Por ello, y si tenemos que el **conocimiento** se origina y acumula en las personas, éstas se convierten en el principal activo dentro de la empresa y en donde se centra el máximo potencial para lograr que la organización desarrolle con éxito los procesos, objeto de su actividad.

Es más, la importancia y relevancia del conocimiento en nuestros días es tal, que nos encontramos en lo que él denomina la sociedad del conocimiento, donde ni el capital, ni los recursos naturales, ni el factor trabajo se presentan como recurso clave, sino que

éste parece estar constituido por el conocimiento, llegando a sostener que la adquisición y distribución del mismo, ocupan hoy un interés en la sociedad, equivalente al lugar que ocupaban los conceptos de propiedad e ingresos en la llamada Era Capitalista.

Para que la dotación de recursos que una empresa posee pueda constituir la base de una trayectoria exitosa, lejos de permanecer de forma estática, necesitará verse incrementada y renovada, ya sea contratando a personas que posean el conocimiento relevante o enriqueciendo el presente, a través de procesos de aprendizaje continuo.

El conocimiento se genera a través de procesos de aprendizaje, siendo éste un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasadas, pudiendo definirse el aprendizaje individual como el proceso de adquisición y almacenamiento del conocimiento que tiene por objeto incrementar la capacidad del individuo para realizar acciones efectivas.

Podría ser la detección de un problema lo que plantea la necesidad de aprendizaje, porque el éxito constante tiene un efecto de autocomplacencia y carente de incentivos para modificar las conductas actuales, ya que se está menos dispuesto a un fracaso. Por tanto, contemplado de este modo, la existencia de un problema brinda una oportunidad de mejorar a través de un proceso de aprendizaje. La creación efectiva de conocimiento en el interior de la empresa necesita del funcionamiento y armonía de las dos espirales que hemos analizado. Y se describen cuatro etapas a través de las que se instrumentaría esta creación interna de conocimiento, que se convierte, por otro lado, en la base para la innovación dentro de la organización. La interacción entre conocimiento tácito y explícito constituye la clave para que el proceso se complete de forma exitosa:

1. Socialización: A través de la que se comparte el conocimiento tácito a nivel individual, para lo que se precisa de la interacción directa de los individuos, compartiendo el mismo entorno, tiempo, etc.
2. Exteriorización o conversión del conocimiento tácito en explícito, haciéndolo comprensible para otros miembros de la empresa. Supone además la interacción

del individuo y del grupo, y requiere de técnicas que ayuden a expresar este conocimiento tácito a través de lenguaje figurativo, en forma de analogías, metáforas, y del lenguaje visual.

3. **Combinación:** El conocimiento explícito se sintetiza y formaliza de manera que cualquier miembro de la empresa pueda acceder a él. Para que esta etapa se complete es preciso capturar e integrar nuevo conocimiento explícito, diseminar el conocimiento explícito con presentaciones, conferencias, etc., y procesarlo para hacerlo más accesible.
4. **Interiorización:** Partiendo de un conocimiento ya explicitado a lo largo de toda la organización, la interiorización permite que aquél sirva para enriquecer el conocimiento tácito a nivel individual. Aquí es donde el individuo pone en marcha el "*aprender haciendo*", ya que accede al campo de conocimiento del grupo y de toda la organización, a través de ejercicios de entrenamiento, experimentos, simulaciones, etc.

En la práctica se distinguen dos tipos de conocimiento: el explícito –aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido– y el tácito –aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar y distribuir. Según esta distinción, las tecnologías de la información y la comunicación sólo permitirían almacenar y distribuir conocimiento explícito.

Por lo que respecta al conocimiento explícito, queda claro, pues, que es posible y conveniente almacenarlo en bases de datos, bases documentales, intranets/extranets y sistemas de información para ejecutivos, sin embargo, como hemos comentado, no resultará factible estructurar y almacenar el conocimiento tácito, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentar la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización e, incluso, con personas externas a la misma, y la elaboración de un mapa de conocimiento al que todo el mundo pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de cada uno de los miembros de la organización. Una vez localizado, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación al proceso productivo de la organización.

Por ello, todo modelo de gestión del conocimiento estará típicamente basado en la codificación del conocimiento explícito y en la difusión y socialización del conocimiento tácito. La codificación se fundamenta en almacenar conocimiento explícito en bases de datos o sistemas expertos, de manera que éste pueda ser utilizado con posterioridad. Por su parte, la difusión y socialización del conocimiento tácito consiste en fomentar la comunicación entre los individuos que componen la organización, a fin de que se vuelva colectivo su conocimiento individual.

La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos para producir conocimiento explícito.

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

### **Los activos intangibles en las organizaciones.**

Actualmente estamos pasando de la Era Industrial a la Era de la Información y el Conocimiento donde la fuente creadora de riqueza más importante es el Conocimiento,

y además es el más crítico, por ello surge la necesidad de ser correctamente gestionado.

La interacción de conocimiento tácito y explícito se lleva a cabo por los individuos, no por la organización misma, ya que la organización no puede crear conocimiento sin los individuos, por tanto se plantea que la socialización comienza con la creación de un equipo cuyos miembros comparten sus experiencias y modelos mentales, se plantea también que la combinación se inicia cuando el concepto generado por el equipo se combina con la información existente y con el conocimiento que se encuentra fuera del equipo, para crear especificaciones más fáciles de compartir; la creación de conocimiento organizacional es un proceso en espiral que inicia en el nivel individual y se mueve hacia delante pasando por comunidades de interacción cada vez mayores, y que cruza los límites o fronteras de las secciones, de los departamentos, de las divisiones y de la organización.

El proceso por medio del cual se da la creación de conocimiento organizacional es interactivo y no lineal. La creación de conocimiento organizacional es un proceso infinito y reiterativo. Para implantar un programa de creación de conocimiento organizacional en una compañía, se requiere de medidas que deben adoptarse, como: crear una visión de conocimiento, desarrollar personal de conocimiento, construir un campo de interacción de alta densidad en la línea frontal, apoyarse en el proceso de desarrollo con nuevos productos, adoptar la administración centro-arriba-abajo, adoptar una organización de tipo hipertexto y construir una red de conocimiento con el exterior.

Una compañía creadora de conocimientos necesita diversidad en el conjunto de talentos disponibles en el interior de la empresa. Para asegurar que este conjunto de talentos disponibles en la compañía mantenga su libertad y autonomía, la empresa también debe ser capaz de ofrecer diversidad en cuanto a escala de superación profesional.

En el plano individual, debería consentirse que todos los miembros de una organización actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúen de manera autónoma, la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar

oportunidades inesperadas. La autonomía también aumenta las posibilidades de que los individuos se motiven a sí mismos para crear nuevo conocimiento. Los líderes de proyecto están preparados para coordinar y administrar proyectos, generar nuevas hipótesis o conceptos, integrar varios métodos para la creación de conocimiento y comunicarse con los miembros del equipo.

El proceso de desarrollo de nuevos productos es el proceso central de la creación de conocimiento organizacional. Para manejar adecuadamente el proceso de desarrollo de nuevos productos, las compañías deben prestar atención a las características de mantener un esquema altamente adaptable y flexible para el desarrollo de dichos productos. Deben aceptar que el desarrollo de los mismos casi nunca es lineal y estático, y que implica un proceso reiterativo, dinámico y continuo de ensayo y error; asegurarse de que un equipo autoorganizable supervise el proceso de desarrollo de nuevos productos; fomentar la participación de personas sin experiencia en el desarrollo de nuevos productos, lo que añade variedad de requisitos al proceso.

Los ejecutivos de nivel medio representan un papel central en el proceso de creación de conocimiento organizacional. La jerarquía es la estructura más eficaz para la adquisición, la acumulación y la explotación de conocimiento, la fuerza estratégica es la más efectiva para la creación de nuevo conocimiento. La visión corporativa y la cultura organizacional extraen el conocimiento tácito, mientras que la tecnología extrae el conocimiento explícito generado en los dos estratos. La mayor parte de las necesidades de los clientes son tácitas, lo que significa que no pueden decir exacta o explícitamente lo que requieren o desean.

La creación de conocimiento fomenta la innovación, el proceso por medio del cual se crea conocimiento en la organización se convierte en piedra angular de las actividades innovadoras. Este proceso es dinámico y produce dos tipos de espiral de conocimiento, en la primera espiral se da la dimensión. En la segunda espiral se da la dimensión ontológica. Cada dimensión produce una espiral dinámica.

El punto de inicio hacia la construcción de una conversión es reconocer la necesidad de trascender las dicotomías.

Las dicotomías que forman la base sobre la cual se construyó la teoría de la creación del conocimiento organizacional, son: Tácito/explicito, Mente/cuerpo, Individuo/organización, Arriba-abajo/abajo-arriba, Burocracia/fuerza estratégica. El conocimiento humano es creado y expandido a través de la interacción social del conocimiento tácito y explícito. La socialización genera conocimiento armonizado, la exteriorización genera conocimiento conceptual, la combinación genera conocimiento sistemático, la interiorización genera conocimiento operacional. El aprendizaje por medio del ensayo y el error es una ilusión, en cambio, nosotros ponemos el énfasis en la importancia de la experiencia física. La experiencia personal y física es tan valiosa como la abstracción indirecta intelectual. El individuo es el "creador" de conocimiento y la compañía es el "amplificador" de conocimiento".

El conocimiento Explicito: es el que puede ser expresado en palabras, números, o formulas y compartirlo. Puede ser transmitido entre individuos formal y sistemáticamente.

El conocimiento tácito es aquel altamente personal, difícil de formalizar y de compartir con otros. Además está enraizado profundamente en los actos y experiencias de las personas individuales, así como en sus valores, ideales o emociones. Para ser precisos, distinguimos dos dimensiones del conocimiento tácito: "técnico" y "cognitivo".

El conocimiento es dinámico, personal y diferente de los datos y de la información porque está interpretado y asumido en cierta acción. Los datos constituyen símbolos no estructurados y discretos que deben ser asimilados e interpretados. La información es un medio para la comunicación explícita. El conocimiento puede ser tácito o puede hacerse en parte explícito. La información, de este modo, sería conocimiento hecho explícito. Lo cual no quiere decir que quien recibe la información reciba el mismo conocimiento original, primero porque la mayor parte se pierde, y segundo porque lo que llega mediante la información se reinterpreta según el receptor y sus percepciones y experiencias personales. Se produce por tanto un conocimiento personal que compartiéndolo puede llegar a tener un marco y elementos comunes. Hablaríamos así de conocimiento compartido o conocimiento de una organización. En la creación del

conocimiento organizacional se establece a través de un diálogo continuo entre el denominado conocimiento tácito y el explícito.

### **Diferentes enfoques en la administración del conocimiento.**

Existen muchas formas diferentes de acercarse al multifacético mundo de la Administración del Conocimiento, que podrían categorizarse como sigue:

Enfoque mecanicista: caracterizado por la aplicación de la tecnología. Sus principales afirmaciones incluyen: Mejor acceso a la información incluyendo métodos ampliados de acceso y reutilización de los documentos (hipertexto, bases de datos, búsqueda de texto completo, etc.); Tecnología *intranet* y trabajo grupal *on-line*

Enfoque cultural/comportamental: con raíces en los procesos de reingeniería y administración del cambio, tiende a ver el problema del conocimiento como una temática propia de la administración. Este enfoque se centra más en la innovación y la creatividad que en el relevamiento de los recursos existentes. El comportamiento y la cultura organizacionales deben cambiar dramáticamente. Las organizaciones tal cual se las concebía hasta hoy han pasado a ser disfuncionales en los ambientes informalizados.

Enfoque sistemático: mantiene la fe en el análisis racional del problema del conocimiento. Lo único importante son los resultados que pueden comprobarse experimentalmente; Los métodos tradicionales de análisis pueden usarse para re-examinar la naturaleza del trabajo del conocimiento y resolver sus problemas.

### **La adopción de un modelo como proceso de administración para la creación de conocimiento**

Modelo abajo-arriba: es un modelo clásico que considera la creación de conocimiento desde el punto de vista del procesamiento de la información que será seleccionada y simplificada y es transmitida hacia arriba de la pirámide hasta los altos directivos, quienes la usan para crear planes y dar ordenes, las cuales se transmiten hacia abajo de la jerarquía.



Modelo abajo-arriba, es una organización que tiene una forma plana u horizontal. La administración es inversa a la administración arriba-abajo, en lugar de jerarquizar y dividir las labores, se permite la autonomía. En vez de que el conocimiento sea creado y controlado por los altos ejecutivos, se crea en los niveles inferiores y en gran medida, es controlado por las personas en esos niveles. Los directivos dan pocas órdenes e instrucciones y sirven como patrocinadores de los empleados de primera línea, que tienen una visión empresarial, el conocimiento es creado por esos empleados, quienes operan de forma independiente y separada y prefieren trabajar solos. Hay poco diálogo directo con otros miembros de la organización, Ya sea vertical u horizontalmente, el principio operativo es la autonomía y no la interacción. El conocimiento es creado por algunos individuos, no por un grupo de individuos que interactúa entre sí. Este modelo es apto para tratar con el conocimiento tácito, pero su énfasis en la autonomía hace muy difícil compartir tal conocimiento en el interior de la organización.

Modelo arriba-abajo: es cuando los directivos crean los conceptos básicos para que los miembros de los niveles inferiores los apliquen, estos conceptos se vuelven las condiciones operacionales de los ejecutivos de nivel medio, quienes deciden cuales son los instrumentos necesarios para materializarlos, en este nivel de la primera línea, la ejecución de estas decisiones se vuelve rutinaria en gran parte, la organización que funcione de arriba a abajo tiene la forma de una pirámide, y es un modelo tradicional que, asume de manera implícita, los altos directivos tienen la capacidad de y están en posición de crear conocimientos. Los conceptos generados por los altos ejecutivos deben estar libres de toda ambigüedad o ambivalencia. Los conceptos se basan en la premisa de que tienen un significado singular, este modelo es adecuado para tratar con conocimiento explícito, pero al controlar la creación de conocimiento desde arriba, ignora el desarrollo de conocimiento tácito que puede darse en la línea frontal de una compañía.

Modelo arriba-abajo, abajo-arriba: estos dos modelos tradicionales pueden ser alternativas el uno del otro, pero ninguno de ellos es adecuado como proceso de administración de la creación de conocimiento. Ninguno es apto a la conversión de conocimiento, el modelo arriba-abajo provee una conversión parcial, enfocándose sólo

en la combinación (explícito a explícito) y la interiorización (explícito a tácito). El modelo abajo-arriba lleva a cabo una conversión parcial concentrándose en la socialización (tácito a tácito) y la exteriorización (tácito a explícito). En ambos modelos, a los ejecutivos de nivel medio no se les da reconocimiento ni relevancia.

Administración centro-arriba-abajo: en este el conocimiento es creado por los ejecutivo de nivel medio, quienes con frecuencia son líderes de un equipo o una fuerza estratégica, a través de un proceso de conversión en espiral que involucra, tanto a los altos directivos, como a los empleados de la línea frontal. El proceso coloca a los ejecutivos de nivel medio en el centro de la administración de conocimiento, justo en la intersección de los flujos de información horizontal y vertical de la compañía. Operan como puente entre los ideales visionarios de los altos ejecutivos y las realidades muchas veces caótica de los negocios enfrentados por los trabajadores de la línea frontal. Ellos son los verdaderos ingenieros del conocimiento de la compañía creadora del conocimiento. La tarea principal de los ejecutivos de nivel medio es encauzar la situación caótica de los empleados de la línea frontal hacia la creación de conocimiento con propósito. Para lograrlo, brindan a sus subordinados un marco conceptual que los ayude a encontrar sentido a su experiencia. El papel de los altos directivos es crear una teoría, mientras que los administradores de nivel medio, buscan una teoría de medio alcance que puedan probar empíricamente en el interior de la compañía con ayuda de los empleados de la línea frontal.

Ninguno de los modelos de administración, es adecuado para fomentar la interacción dinámica del conocimiento tácito y el explícito. El modelo arriba-abajo, provee pocos elementos para que la empresa lleve a cabo la socialización y la exteriorización, mientras que el modelo abajo-arriba, no es de gran ayuda para lograr la combinación y la interiorización. He aquí el por qué los dos modelos tienen sus limitaciones en cuanto hacer que el espiral de conocimiento pase por las cuatro fases y los niveles ontológicos, por eso fue que se propuso el modelo, "**centro-arriba-abajo**", que integra los beneficios de los modelos anteriores y es el más adecuado para la creación de conocimiento organizacional.

## **Consenso general que sobre la Gestión del Conocimiento se ha encontrado en la investigación.**

El estudio de investigación exploratorio realizado, proporciona hallazgos relevantes para las personas e instituciones interesadas por el desarrollo y práctica de la administración del conocimiento como un nuevo paradigma. Los hallazgos se agruparon desde dos perspectivas. La primera proviene de una muestra total de **encuestados** (310) y que tiene que ver con las dimensiones de entendimiento, intención, requerimientos y visión a futuro.

El segundo grupo de hallazgos proviene del subconjunto de **entrevistados** (13) que reportan iniciativas y actividades que se implantaron o deseos, iniciativas y actividades que están bajo implantación en las organizaciones. De aquí se desprenden nuevamente dos dimensiones de explotación: **la intención y los resultados**.

Con respecto a las características de la organización en la que trabaja nuestro encuestado, se observa congruencia con el estado evolutivo general en que se encuentra la gran mayoría de empresas en Querétaro. Nos referimos a empresas que internacionalmente buscan dejar atrás una orientación hacia la producción para enfocarse hacia la calidad, el mercado y buscar la diferenciación, pero que aún arrastran características estructurales añejadas y arraigadas en la concepción jerárquica de la organización y el énfasis en estilos funcionales como forma básica de actuar.

Los 310 encuestados que respondieron muestran una situación reveladora del grado de penetración de la administración del conocimiento en su organización. Es evidente que nuestro encuestado, por estar estudiando un posgrado, reconoce el valor del conocimiento para el éxito de la organización, sin embargo no cuenta con una plataforma de conocimiento suficiente para poder administrar el conocimiento de su organización o para el diseño e implantación de sistemas de conocimiento a la medida de sus necesidades.

Esta laguna perfila una oportunidad para aquellas organizaciones que se interesen en la administración del conocimiento, a través de un esfuerzo educativo, que permita visualizar y entender los principios, conceptos, procesos y tecnologías. Esta recomendación se refuerza con los hallazgos en la dimensión de requerimientos, donde los elementos identificados con alta prioridad son el entendimiento de la lógica en que se basa la administración del conocimiento y la disponibilidad de programas de capacitación en la materia.

Para lograr el avance de la administración del conocimiento en las organizaciones y que esta pase a formar parte de su estrategia, la oferta existente en el mercado debe vincularse claramente a la estrategia del negocio y aprovechar la experiencia de las empresas pioneras en este campo. Por ello, una segunda oportunidad lo constituye la creación de foros de difusión, dirigidos a las organizaciones, donde en su escala estratégica se aborde el tema y se comparta la experiencia de los pioneros.

A la par de fomentar la difusión de la administración del conocimiento para que se gesté una plataforma de conocimiento relevante entre los actores, las organizaciones interesadas en su avance deben desarrollar tecnología que permita apoyar a las propias organizaciones en los campos siguientes:

- Creación de una cultura organizacional basada en conocimiento.
- Transformación a una empresa que aprende.
- Organización basada en conocimiento.
- Identificación y difusión de mejoras prácticas.

El lograr que las organizaciones se transformen hacia las cuatro líneas arriba señaladas no es tarea fácil y el producto del azar o de buenos deseos, implica que en forma inteligente se diseñen y rediseñen formas estructurales, procesos y sistemas organizacionales. Esta labor debe ser abordada responsablemente por personal interno y externo de la organización que entienda el funcionamiento de las organizaciones y requiere la creación de modelos y rutas confiables para la administración del conocimiento ya que por su envergadura hay que modificar paradigmas y elementos esenciales del funcionamiento organizacional.

Muy pocas empresas reportan estar implantando iniciativas de administración del conocimiento. Aproximadamente un 10% de las empresas encuestadas manifiestan haber tenido o tener en marcha acciones encaminadas a generar valor a través del conocimiento organizacional y otros intangibles valiosos.

Las iniciativas en marcha muestran consistencia con los proyectos visualizados como probables en el mediano plazo y por grupos especializados dentro de la organización.

La información recolectada permite concluir que las iniciativas han estado bien proporcionadas en la organización al estar apoyadas por la alta dirección y contar con recursos y apoyos externos y tecnología. Este buen posicionamiento se refleja en el reporte de buenos resultados de negocio proveniente de las iniciativas.

En cuanto a las tecnologías y consultas externas de expertos en la materia, resalta el hecho de que no existe una clara identificación de un grupo consultor de administración del conocimiento que esté perfilándose entre las organizaciones que tienen proyectos en marcha.

Como un punto de partida, tanto los encuestados como los entrevistados manifiestan que en la actualidad dos grandes sucesos se han presentado en sus organizaciones:

- a) Desde el punto de vista tecnología de información, el uso de las computadoras como unidades aisladas a sistemas únicos por redes, a sistemas ricos en comunicación y colaboración.
- b) Desde el punto de vista de negocios, una gran dificultad por competir en los mercados, porque es fácil "copiar" rápidamente ofertas de los competidores.

Y expresan que estos son los detonadores que los impulsan para aplicar el concepto de Gestión del Conocimiento el cual, reflexionan, debe unir de una manera muy íntima las perspectivas de tecnología de información y negocios.

Esta idea es clara en virtud de que la Gestión del Conocimiento se compone por una parte de la tecnología de la información, que pretende ser el elemento competitivo no repetible de las organizaciones y por otro lado contar con personal que tenga cierto

conocimiento difícil de copiar para generar nuevos productos y servicios, aportando una ventaja competitiva única.

Aunque esta investigación no pretende definir ampliamente los conceptos de datos, información y conocimiento, de hecho no existió un consenso general entre los actores entrevistados, de entre los cuales expresaron de manera genérica que la información se considera datos en un contexto y es claro que la información como tal no es suficiente para responder un problema en particular; se requiere de un análisis, seguimiento y creatividad para sacar el mayor provecho de esta información. Este es precisamente el proceso que se refiere el "conocimiento". –Concretan-, El conocimiento es lo que se queda al quitar los datos y la información, es lo "aprendido".

Un aspecto importante que se notó en las personas entrevistadas, es que tenían claro dentro de su acervo cultural que el Conocimiento se puede dividir en conocimiento tácito y explícito, y que el conocimiento explícito reside en documentos y bases de datos estructurados. El tácito lo encuentran más difícil y que se encuentra en puntos de vista y experiencias pasadas.

Ante estos comentarios, fue menester darles un marco conceptual de la Gestión del Conocimiento, como sigue:

Esta de acuerdo con el discurso de que *"La Administración del Conocimiento es la disciplina aplicada a maximizar el retorno del valor intelectual"*. A lo cual respondieron:

*"El compartir conocimiento o "información aplicada" es sencillo para las empresas pequeñas o entre individuos, muchas veces de manera altruista, y consiente en compartir información. El compartir implica que una persona que recibe cree que el elemento es de cierto valor, y la persona que da, cree que recibirá algo a cambio."*

Otra:

*"Para que la Administración del Conocimiento funcione correctamente, se debe generar un valor en el intercambio de cualquier tipo de información. La "Administración del Conocimiento" juega un papel importante para grandes organizaciones para estimular la*

*creación de nuevo conocimiento. El valor consiste en obtener respuestas rápidas, participar en "juntas" para el receptor, y reconocimiento y avances para el que aporta."*

Otra:

*"En la organización se ha hecho inventario de conocimiento de nuestros empleados, determinando no sólo el nombre y su puesto, sino también intereses y experiencia poseída. Se reconocen las contribuciones."*

Es fácil observar con estas respuestas que las empresas reconocen cada vez más el valor del conocimiento e impulsan a sus empleados a continuamente aprender de cualquier fuente y convertir su aprendizaje e acción, esto conlleva a su vez a que la empresa recompense al empleado que encuentre y comparta nuevas ideas; la organización tiene ahora confianza en involucrar a todos los empleados sin fronteras; crea una visión simple, clara y basada en la realidad; ve el cambio como una oportunidad y no como una amenaza; crea cerebros globales, crea equipos diversos. Esto demuestra que cada vez más las empresas reconocen sus procesos de negocios como procesos de conocimiento.

Hasta el momento las conclusiones para la administración del conocimiento en las empresas queretanas son suficientemente claras:

1. Hay que trabajar mucho en posicionar la teoría y conceptos básicos entre las organizaciones.
2. Hay que desarrollar tecnología de administración del conocimiento, modelos y rutas que guíen el cambio organizacional.
3. Se nota una adecuada factibilidad, dado que hay interés por parte de los encuestados y que, debido a su desarrollo profesional, en el futuro pueden ser los directivos de las organizaciones por lo que se refleja una oportunidad práctica en el mediano y largo plazo.
4. El mercado está abierto y es un reto para aquellas organizaciones interesadas en la práctica de la administración del conocimiento y en posesionar de una vez por todas sus enfoques y tecnologías.

Muchos administradores admiten de inmediato que la gestión del conocimiento es de gran importancia en sus compañías, especialmente si se trata de organizaciones de alta tecnología que dependen de la innovación. Incluso dicen que en sus organizaciones la gestión del conocimiento es una prioridad

Por otro lado, en la investigación se han podido manifestar tendencias globales que ya afectan a la organización en la actualidad, tanto de manera directa como indirecta, algunas de las más importantes que se han detectado son las siguientes:

- ✓ Emerge una nueva infraestructura de mercado globalizado y una creciente competencia mundial. Esta tendencia se explica por la creciente ola tecnológica, éstas resultan ser económicamente revolucionarias porque permiten un rápido flujo de información de planes, proyectos, diagramas, protocolos, etc., que casi en cualquier parte del mundo se tiene acceso a información clara y fácilmente comprensible que puede ser distribuida de manera instantánea para cualquier persona en cualquier lugar del orbe.
- ✓ El diseño o pruebas en la manufactura de productos pueden irse llevando a cabo en paralelo y electrónicamente combinarse y compararse los resultados.
- ✓ Las tendencias del mercado pueden ser censadas y atendidas con prontitud y con un alto grado de precisión.

Todo lo anterior trae como resultado un liderazgo transformativo, la fuerza laboral es más diversa y la forma en que se trabaja ya no es de manera individual, sino en equipo.

No existe un modelo que pueda ofrecer soluciones relativamente válidas para los problemas organizacionales dentro de su particular marco de referencia, lo importante, a fin de cuentas, será siempre poder determinar, las variables organizacionales y de entorno que condicionen el momento y la circunstancia específica para su aplicación.

Este tipo de empresas son estructuras importantes para conocer sus preocupaciones e intereses con respecto a la administración del conocimiento. En este sentido también adquieren relevancia los hallazgos reportados en este estudio exploratorio.



Así mismo, se ha notado en la investigación que muchos administradores quieren datos, pruebas, información o lo que sea que confirme la nueva gestión del conocimiento, pero en muchos casos esta información no existe. Todavía no es creada ni por las empresas ni por los empresarios. La única información que existe es que las viejas formas de administrar están en decadencia. A continuación se presentan algunas hipótesis que surgen de la gestión del conocimiento y que están cambiando radicalmente la visión de los actores acerca de las organizaciones:

1. La mayor parte del valor agregado de los productos y servicios es derivado ahora del conocimiento e inteligencia.

En el pasado, la sociedad industrial exigía productos y servicios a bajo precio. Las empresas desarrollaron sus estrategias, buscando optimizar los procesos productivos (la llamada revolución de la productividad), mejorar el uso de las materias primas y aprovechar las economías de escala derivadas de la producción en serie.

La sociedad del conocimiento pone en primer lugar y exige: valor agregado. Las empresas pioneras que entendieron el advenimiento de una nueva sociedad, están buscando un recurso dinámico que pudiera asegurarles la generación continúa de valor agregado, así como adaptarse a cambios repentinos en el entorno. Estas empresas están encontrando en la gestión del conocimiento el recurso que estaban buscando.

Cuando los productos y los servicios se basan en el conocimiento, se modifica radicalmente la esencia de la organización: la percepción del cliente cambia, los ciclos de vida se reducen dramáticamente, los costos de producción se relegan a segundo término, la empresa juega con la variable tiempo, el precio se tasa subjetivamente y el desarrollo del capital intelectual se convierte en la base de cualquier estrategia empresarial.

2. La información como insumo básico.

La máquina de combustión interna y la electricidad, fueron las tecnologías esenciales durante la economía manufacturera; así como ahora la tecnología de la información, lo es para la economía del conocimiento. La información se está convirtiendo en el centro neurálgico de todas las organizaciones. Los adelantos con base en la información se han convertido en la arteria principal para reactivar a las organizaciones y convertirlas en nuevas. Esta puede ayudar a encontrar nichos de mercados no descubiertos aún, nuevas necesidades del cliente y otros factores claves de éxito. Puede inclusive detectar cambios en la percepción y en los gustos del cliente.

Hemos encontrado actualmente que la mayor parte de la información en las organizaciones se clasifica en cuatro formas y funciones básicas, con sus correspondientes interacciones entre sí, las cuales son: datos, texto, sonido e imagen. Y son impresiones mentales que recibimos mediante los sentidos. En esta economía la vista y el oído son los sentidos más utilizados.

Los datos son los hechos, números, letras y símbolos que pueden ser procesados o producidos por una computadora. La habilidad única de las computadoras para manipular datos a gran velocidad ha abierto las posibilidades de una nueva generación. El texto es el lenguaje escrito. El sonido es lo que los oídos escuchan u oyen y, finalmente, la imagen se refiere a la forma visual, estática o en movimiento, como se estructura una idea y como puede ser expresada.

Las cuatro formas se pueden traducir y cambiar según las necesidades de las personas, esto se traduce en cuatro funciones básicas de la información, las cuales son: generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión.

La generación es la función de obtener información del medio, capturarla y mostrarla en cualquiera de sus formas. El procesamiento es el trabajo que se realiza en la información. El almacenamiento es la función de crear un banco de memoria para guardar la información para su uso posterior y la transmisión es la función de envío y recepción de un punto a otro de todo tipo de información.

### 3. La Tecnología y la Revolución de las organizaciones.

Hoy en día, la rapidez de generación de nuevas tecnologías, la complejidad inicial de algunas de ellas y los consecuentes cambios provocados por su aplicación práctica, están ocasionando entre los empresarios una especie de tecnofobia directiva, la misma que se manifiesta como una parálisis ante los cambios tecnológicos en su sector y entorno. Sin embargo, la tecnología está cambiando radicalmente los hábitos de los consumidores, los estilos de vida, las estrategias de los negocios y las fuentes de ventajas competitivas. Las empresas que ignoren las nuevas tecnologías aplicables dentro de sus estrategias, podrán perder importantes fuentes de ventajas competitivas e inclusive desaparecer del mercado.

Es indispensable diferenciar entre tecnologías mejoradas y nuevas tecnologías aplicables. Las primeras son aquellas que representan el avance de una tecnología que ya se aplica en el sector, en tanto que las segundas representan un cambio radical en la manera de hacer el trabajo.

### 4. La rapidez, como la nueva estrategia empresarial.

La capacidad para responder con prontitud a una solicitud del mercado es la nueva tendencia en las estrategias empresariales. Los clientes actuales ya se acostumbraron a empresas que les pueden entregar productos y servicios más rápido que la competencia. Esto implica organizar a la empresa para que no exista ninguna pérdida de tiempo durante el proceso de producción de bienes y servicios, y es ahí donde empiezan los problemas del viejo paradigma: las empresas tradicionales no están estructuradas para ofrecer rapidez. Para lo cual hemos encontrado que las estrategias en las organizaciones se pueden separar en tres grandes grupos:

- Estrategias basadas en costos
- Estrategias basadas en procesos flexibles
- Estrategias basadas en el factor tiempo

5. El movimiento del conocimiento es extenso.

Sea definido en términos de aprendizaje, capital intelectual, capital de conocimiento, inteligencia, know-how, o sabiduría, la conclusión es la misma: es hora de administrar el conocimiento. Las iniciativas en el campo industrial, educación y gobierno están tratando de abordar los problemas, temas y oportunidades pero no saben como. Se detecta primordialmente la administración del conocimiento como un área de oportunidad en todas las organizaciones.

6. Lo inmedible debe ser medido.

Los mecanismos actuales tratan a las personas como pasivos contables o como gastos en vez de recursos. No se tiene idea de cómo calcular el factor más importante de la firma -su capacidad intelectual- es necesario diseñar sistemas de medición del factor humano de acuerdo con sus capacidades y deseos de contribuir en la organización.

7. Debe establecerse una base de investigación.

Existe mínima actividad investigativa. Existe mínimo financiamiento. Las empresas se están embarcando en esfuerzos individuales de Investigación y Desarrollo cuando una investigación colectiva -sobre una base no competitiva- es esencial para establecer un fundamento sólido para el futuro de la industria. Es aquí donde los organismos intermedios, las instituciones de investigación y desarrollo como el sector de educación tienen un campo de acción extenso para lo cual también deben cambiar su manera de pensar, actuar y producir conocimiento.

8. Las iniciativas deben diseñarse como "desde el centro, hacia arriba, y hacia abajo".

El liderazgo desde arriba continúa siendo esencial en administración porque las estructuras jerárquicas tradicionales no desaparecerán de la noche a la mañana.

Sin embargo, actividades interconectadas en la base pueden tener la visión del cambio. A menudo, los que están más cerca de proporcionar los servicios no son las personas que tienen capacidad de toma de decisiones dentro de una organización.

9. La visión debe adquirirse prontamente.

Para aquellos que aceptan el cambio como una realidad crear el futuro es un reto constante y deben enfrentarlo. Efectivamente, la organización se ha hecho suficientemente sofisticada como para merecer el establecimiento de estándares. Existe un efecto acumulado entre las diferentes disciplinas de una organización, en la medida que sus actores tratan de entender los principios y políticas de los demás, este efecto se torna acumulativo formando una experiencia invaluable para la organización. Pero en muchos casos hay que tener cuidado de no arraigarse a paradigmas del pasado, pues mucha experiencia no quiere decir soluciones factibles que den solución efectiva al cambio.

10. La implementación toma muchas formas.

La variedad de nuevas iniciativas y programas varía de compañía en compañía debido a la peculiaridad de cada cultura corporativa. Los nuevos títulos varían desde vocablos nuevos hasta la re-denominación de funciones tradicionales. Hay muchas maneras de (re)configurar el puzzle del saber, y el liderazgo puede provenir de cualquier nivel, función o posición dentro de la compañía.

11. La administración del conocimiento es útil e indispensable, pero no debiera ser limitante.

Es esencial disponer de un marco de referencia para escrutinio e interconexión de las variables. Sin embargo, la exploración de factores lleva a la identificación de nuevas variables e interconexiones que son fundamentales para la organización. El marco conceptual proporciona una forma de organizar la discusión y fundir los distintos valores dentro de la cultura de la compañía. El

proceso debe ser dinámico -no estático- para poder capitalizar nuevas oportunidades provenientes de mercados insatisfechos y necesidades no definidas.

12. La naturaleza de "lo colectivo" debe ser entendida y controlada.

La definición de las empresas hoy en día incluye múltiples interesados: proveedores, socios, alianzas, clientes y -en algunos casos- competidores. Estas infraestructuras son una combinación de sistemas ecológicos en desarrollo y esquemas cuidadosamente diseñados para crecimiento lucrativo. La combinación es lo que es de mayor valor. La atención debe ahora enfocarse en la definición del todo y la interconexión de las partes.

13. La tecnología es parte integral del funcionamiento exitoso de la empresa del conocimiento.

En forma parecida a la concepción equivocada de educación en base al computador, inteligencia artificial y las primeras versiones de groupware, existe confusión sobre el rol apropiado de la tecnología de apoyo. La 'paradoja productiva' explica por qué no ha habido un retorno económico proporcionado para las inversiones en tecnología (i.e., desconexiones de la funcionalidad), pero no proporciona un camino para la solución técnica ideal. Esto tomara algún tiempo y abundante prueba y error.

**El reto de las organizaciones en la Administración del Conocimiento.**

El mayor reto que identificamos son las barreras culturales y emotivas de esta nueva forma de trabajo en equipo. Este es un problema de comunicación, factor humano y organización. El acceso a la información se facilita día con día gracias a la tecnología, luego entonces el problema no es la información sino la construcción de mapas de conocimiento que contienen taxonomía (clasificaciones) o referencias cruzadas a las fuentes del conocimiento. Ningún individuo es capaz de tener toda la información de la organización, esto reside en un grupo de personas, por lo que el proceso de construir

un mapa de conocimiento es tan importante como el producto o el servicio, ya establece una red humana de Administración del Conocimiento.

Para crear los mapas del conocimiento, se sugiere iniciar con una auditoria del estado actual de la empresa. Seguramente en esta auditoria se encontrará:

- Falta o exceso de información.
- Falta de conocimiento de uso de la información.
- Falta de sistemas para mantener la información relevante.
- Altos costos para reunir y analizar la información.

Precisamente esas son las labores del grupo de "Administración del Conocimiento", generalmente guiadas por un "Líder" dentro de la organización. Este grupo tendrá la responsabilidad de determinar qué es de valor para la organización, cómo se puede obtener, motivar su difusión, concentrar, mantener y asignar responsables, etc.

El proceso de administración de conocimientos incluye pues, adquirir, compartir, mejorar el conocimiento y volverlo a aportar. Deberá, entonces, existir personas responsables de administrar este proceso, sin esto, el proceso puede fallar.

La plataforma colaborativa es la base para iniciar la administración del conocimiento. La tecnología colaborativa tiene muchos retos en la percepción de cómo trabajar en equipo, el mayor de ellos es la propia motivación a participar.

Así pues, es lógico pensar también en nuevas funciones para diversos participantes de las comunidades:

- El que inicia un proyecto
- Expertos
- Los que contribuyen
- Los que comunican
- Los que invitan a los niveles superiores a ver el estado del proyecto
- Facilitadores de discusión

- Soporte técnico

Todo proyecto a lo largo de su vida involucra comunicación colaborativa en tiempo real. La tecnología de la información, eventualmente apoyará cada una de estas funciones individualmente de muy diversas maneras, soportando estas "comunidades de valor sostenido".

### ¿Por qué aplicar estrategias de administración del conocimiento?

Para ser útiles a sus clientes y mantener su competitividad, las compañías deben: reducir sus ciclos de tiempo, operar con insumos mínimos fijos, acortar el tiempo de desarrollo del producto, mejorar su servicio de atención al cliente, llevar a cabo un empowerment adecuado con sus empleados, innovar y generar productos de alta calidad, ampliar su flexibilidad y adaptación, capturar información, crear tecnología, compartir y aprender. Nada de esto es posible sin la creación de un foco de conocimiento acerca del trabajo y el mercado. Este conocimiento debe ser continuo, estar actualizado, y ser accesible para todos los empleados y grupos de la organización.

En cuanto a los conocimientos generales de negocios que ya han sido acopiados, podríamos hacer un listado de sus puntos más importantes que identifican algunos de los factores específicos de los negocios en la actualidad.

Los mercados son cada vez más competitivos y aumenta el índice de renovación.

Las reducciones en el staff crean la necesidad de reemplazar el conocimiento informal por bases de datos formales. Las presiones competitivas reducen el tamaño de la fuerza de trabajo que posee conocimiento valioso acerca de los negocios. Ha disminuido el tiempo que puede utilizarse para acopiar experiencia y adquirir conocimientos. Los retiros tempranos y el aumento en la movilidad de la fuerza de trabajo llevan a la pérdida de conocimiento. En la medida en que pequeñas compañías constituyen la fuente de operaciones transnacionales, es necesario administrar cada vez una mayor complejidad.



Los cambios en la dirección estratégica pueden resultar en una pérdida de conocimiento en un área específica. La mayor parte de nuestro trabajo se basa en información. Las organizaciones compiten en base al conocimiento. Los productos y servicios son cada vez más complejos y se basan en un significativo componente de información. En definitiva, el conocimiento y la información se han convertido en el medio en donde se desarrollan los problemas de negocios. Por ello, las compañías pequeñas necesitan enfoques formales de administración del conocimiento aún más que aquellas de mayor envergadura, ya que no poseen la ubicación en el mercado, la inercia ni los recursos de las grandes compañías.

### **Funcionarios de conocimiento y el equipo creador de conocimiento**

Todos los individuos involucrados en la creación de conocimiento en la empresa esta formado por: Practicantes de conocimiento, empleados de línea, ingenieros de conocimiento, ejecutivos de nivel medio, funcionarios de conocimiento, altos directivos.

Los practicantes de conocimiento son responsables de la acumulación y generación de conocimiento, tanto tácito como explícito. Los ingenieros de conocimiento. Responsables de la conversión de conocimiento de tácito en explícito y viceversa. Facilitan las cuatro formas de conversión de conocimiento, acumulan, generan y actualizan conocimiento tácito todos los días, funcionando casi como archivos andantes. La calidad del conocimiento que acumulan y generan es determinada por la calidad de sus experiencias en la línea frontal del negocio. Los ingenieros y los funcionarios de conocimiento deben asignarles tareas que demanden tanta exploración y representen el mayor reto como sea posible, Acumulan y generan conocimiento tácito abundante en forma de habilidades basadas en la experiencia, Acumulan, generan y actualizan el conocimiento, pero de un tipo distinto del que manejan los operadores de conocimiento, Movilizan conocimiento explícito bien estructurado en forma de datos técnicos, científicos y otros también cuantificables.

Planificadores estratégicos, especialistas que trabajan en posiciones de apoyo, como finanzas, personal, legal e investigación de mercadotecnia, utilizan sobre todo la mente: Altos estándares intelectuales que tienen gran sentido del compromiso para recrear el

mundo de acuerdo con su propia perspectiva y tienen una gran variedad de experiencias, tanto dentro, como fuera de la compañía y habilidad para sostener diálogos con los clientes y con los colegas de la empresa pero están abiertos a la posibilidad de llevar a cabo discusiones ligeras y debates con otras personas, y demostrar sus habilidades para enunciar una visión de conocimiento que dé sentido de dirección, y capacidad para justificar la calidad del conocimiento creado y talento para elegir el líder del equipo adecuado y habilidad para interactuar con los miembros del equipo con capacidad para dirigir o administrar el proceso total de creación de conocimiento .

Las 5 formas de la generación del conocimiento son: adquisición; recursos dedicados, fusión, adaptación y redes de conocimiento. Y las características del conocimiento adquirido son:

- Significa conocimiento adquirido por una Organización y el conocimiento desarrollado en ella.
- No tiene que ser creado últimamente, sólo debe de ser nuevo para la organización.
- La originalidad es menos importante que la utilidad.
- El camino más directo para adquirir conocimiento es comprarlo o contratar individuos que poseen conocimiento.
- Cuando una compañía adquiere otra por su conocimiento, está comprando el conocimiento que existe en las cabezas de la gente y en comunidades de conocedores.
- Pero no es fácil medir el conocimiento que es adquirido porque no existen herramientas analíticas confiables para medir el valor de este conocimiento.
- Es muy subjetivo.
- Junto al problema de medir el valor del conocimiento adquirido, hay otro problema y es Determinar exactamente dónde reside el conocimiento.

El conocimiento que crees que estás comprando puede salir por la puerta, la compañía puede no tener éxito integrando el nuevo conocimiento efectivamente. Un tipo común

de renta de conocimiento es cuando el apoyo financiero de una universidad o instituto de investigación intercambia el derecho del primer uso comercial de los resultados prometidos, otro es, contratar a un consultor para que comparta su conocimiento o lo aplique en un punto en particular. Algo que hay que recordar acerca de la renta del conocimiento es Asegurarse que se tomen pasos para retenerlo, este debe estar disponible a los clientes en algún formato estructurado.

La adquisición por recursos dedicados, es la generación del conocimiento estableciendo un grupo específicamente para ese propósito. Pero toma tiempo una vista a corto plazo con tiempos cortos de terminación. Aunque el problema más serio es la transferencia del conocimiento a donde puede ser usado. Y la diferencia del conocimiento por fusión es que se reúne a gente con diferentes perspectivas para trabajar en un problema o proyecto, obligándolos a llegar a una respuesta conjunta. Aparecen los cinco principios de la Administración del Conocimiento que pueden ayudar a hacer que la fusión tenga buenos resultados.

Fomentar la conciencia del valor del conocimiento buscado y un deseo de invertir en el proceso de generarlo. Identificar los trabajadores de conocimiento claves que pueden ser reunidos efectivamente en un esfuerzo de fusión. Enfatizar el potencial creativo inherente en la complejidad y diversidad de ideas, viendo de manera positiva las diferencias, no como fuentes de conflicto, y eliminando respuestas simples a preguntas complejas. Hacer la necesidad de generación de conocimiento clara, recompensada y dirigida hacia una meta común. Introducir medidas e indicadores de éxito que reflejen el valor verdadero del conocimiento de una forma más completa que un simple reporte contable.

Para que se origine la generación de conocimiento por adaptación se necesitan cambios externos y algunas veces internos que causan que un negocio se adapte a la competencia. Pero muchas no se adaptan, pues son exitosas y las compañías que son exitosas son las que tienen más dificultad en adaptarse, porque si todo le está saliendo bien, porqué cambiar. Esto le exige una rigidez principal y es la tendencia de las compañías de permanecer con una trayectoria exitosa y protegida. Por este motivo

muchas compañías tienen problemas al querer adaptarse a estos cambios ya que tienen mucho tiempo trabajando a toda capacidad y esto no se cambia de la noche a la mañana. Para adaptarse hay que tener recursos internos y capacidades que pueden ser utilizadas en formas nuevas y ser abierto al cambio o tener una alta "capacidad de absorción".

El conocimiento es generado por Redes informales autoorganizadas que pueden con el tiempo llegar a ser formales. La comunidad de conocedores: Un grupo de personas unidas por intereses comunes, que usualmente hablan en persona, por teléfono, e-mail, y groupware para compartir experiencias y resolver problemas juntos. Cuál es un denominador común para las formas de generación de conocimiento? Una necesidad de adecuar tiempo y espacio dedicado a la creación o adquisición de conocimiento. Reconocer que la generación de conocimiento es una actividad importante para el éxito de los negocios y un proceso que puede ser nutrido y sobre todo tener generara antecedentes corporativos.

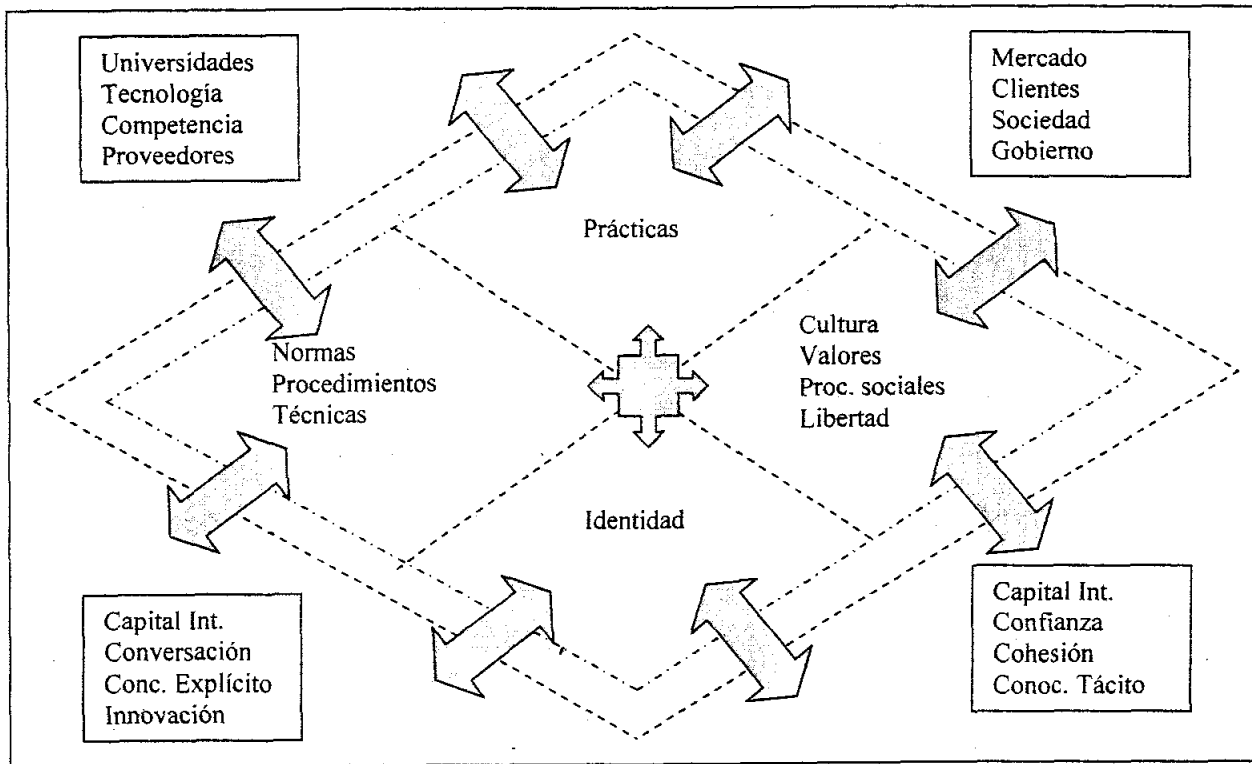
### **Intención de la aplicación de la Gestión del Conocimiento dentro de las Organizaciones.**

El apartado anterior nos muestra claramente que el en Estado de Querétaro, en sus organizaciones, en sus organismos intermedios, en sus entidades e instituciones educativas y en su gente, existe una fuerte cooperación e interés de aplicar teorías de innovación que permitan disminuir la fuerte incertidumbre que representa los cambios tan fuertes en el medio ambiente, como es en la actualidad la globalización.

Es comúnmente aceptado que cuando una persona innovadora reta al sistema y propone una novedosa idea, un cambio o un modelo diferente, surge entre los integrantes de la comunidad un sentimiento de rechazo contra la alteración del orden acostumbrado de las cosas. A primera vista la nueva idea parece rara, confusa, y sobre todo peligrosa. Entre otras cosas porque la persona que la propuso pudo haber dado un salto intuitivo, sin tener la información o las pruebas que pudieran apoyar su reciente hipótesis.

El problema radica en que para poder usar un nuevo paradigma se tiene que borrar de la mente el anterior; de no ser así, la sombra del antiguo contaminará las ideas generadas por el nuevo. La reciente perspectiva exige un giro mental tan pronunciado que las personas mas arraigadas al viejo paradigma raramente llegarán a darlo. *Un nuevo paradigma significa dar vuelta e iniciar con una hoja en blanco.*

Todo nuevo paradigma "causa dolor" y pone en peligro el estatus y el poder de los distintos elementos del sistema, los cuales se opondrán, inclusive agresivamente, a adoptar cualquier nueva regla del juego. Un cambio de paradigma es en esencia una transformación radical del significado de las reglas prevalecientes hasta esos momentos. Por lo regular: *todos los integrantes del viejo paradigma vuelven a cero y pierden todas las ventajas alcanzadas.* La aceptación de un nuevo paradigma puede llegar a destruir a una persona, una institución, un sector industrial e incluso a la economía de todo un país. El Dr. Carlos De Mucha Icazbalceta, propone el siguiente diagrama en donde se encuentran las organizaciones y sus fuentes para la Generación del Conocimiento, a partir de los diagramas de R. Bédard y I. Nonaka.



Hoy en día, existe una "comunidad de práctica" emergente que trasciende cualquier función, sector, industria o geografía. Entre los participantes se incluye, teóricos y prácticos en sistemas educativos, aprendizaje, economía, finanzas, calidad, factor humano, información, tecnología, estrategia, desarrollo, innovación y más. Las resultantes iniciativas de ingeniería, procesos de manufactura ágil y re-ingeniería llegan todas a un tema común, la transformación de la organización, con o sin fines de lucro.

El paradigma debe cambiarse. Es inevitable. Este nuevo enfoque sobre el conocimiento como la clave fundamental hacia un futuro exitoso debe ser aceptado. A pesar de lo impuro de esta nueva ciencia, ella proporciona una visión no fácilmente adquirible mediante métodos de administración tradicionales. La experimentación es masiva y la gente busca aprender de sus errores, tanto como del éxito y los fracasos de otros. La creatividad ha renacido en formas que deben -por definición- contribuir a la viabilidad última de una empresa.

Las organizaciones han creado herramientas de evaluación como una forma de promover el diálogo. Todas han buscado aprender -algunas en forma más sistemática que otras- de sus actores. Existe una conciencia de que este es, en realidad, un viaje; y que nadie tiene las respuestas. Este es un movimiento nacido al interior de la industria. Los industriales están creando el futuro en tiempo real." El movimiento del conocimiento está sacudiendo los fundamentos mismos de cómo una organización se crea, desarrolla y madura, muere o se reforma. Estos son cambios fundamentales, como las economías se desarrollan y las sociedades prosperan.

Para muchas personas y organizaciones la única posibilidad de éxito es reinventando su propio pensamiento. Hay paradigmas que se encuentran prácticamente agotados y vemos organizaciones aferrándose a ellos, tratando de hacer negocios donde ya es imposible hacerlos.

La Gestión del Conocimiento como filosofía de vida es un proceso de continuo aprendizaje y de cambio, que no tiene retorno y del cual con cada pequeño progreso resultante de la mejora continua, las personas, las organizaciones y la sociedad como

un todo se ven beneficiadas y, con ello, reafirman sus valores, modifican sus conductas para fortalecer su cultura y su identidad personal y social.

La mayoría de los modelos de administración fueron exitosos para un paradigma reconocido por la comunidad de los negocios: una sociedad industrial y un mundo predecible. Los grandes cambios que experimentamos a nivel mundial están provocando inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible. La velocidad de generación de los cambios, la baja adaptabilidad de las empresas y la vida efímera de las organizaciones en el mercado, nos dicen que el paradigma que estamos utilizando ya no es adecuado; es simplemente obsoleto.

El fenómeno del conocimiento debe ser administrado y no dejado a la casualidad. Por incompletos que sean los sistemas, algo de influencia y control es mejor que nada. Como en el caso de un calidoscopio cuya imagen cambia al rotarse en pequeños ángulos; también existen fuerzas inevitables e inesperadas que causan grandes cambios de orientación. La administración debe entenderse como una ciencia y como un arte para cosechar óptimas ventajas

La mayoría de los problemas no pueden resolverse al nivel como están siendo expuestos, es indispensable replantearlos y situarlos en un nuevo contexto, en una perspectiva más amplia.

Es claro que los beneficios finales de una "Estrategia de Gestión del conocimiento" otorga a la empresa una ventaja competitiva más anhelada, porque, aun cuando una empresa competidora "copie" el conocimiento y no sólo los servicios o productos, será irrelevante porque el conocimiento de la empresa original habrá ya "evolucionado" a nuevos conocimientos. Por tanto es un blanco que nunca se puede alcanzar.

El futuro no puede observarse a través de la vieja manera de pensar. Es necesario reconocer que las técnicas y las ideas que nos dieron éxito en el pasado, ya no son apropiadas para las empresas en el futuro. Si seguimos haciendo las cosas como hasta ahora, estamos condenados a tratar de obtener los mismos resultados, pero bajo

condiciones extremadamente diferentes. ***Las fórmulas de éxito del pasado ya no son una garantía para tener éxito en el futuro.***

Sólo así se podrán descubrir nuevas oportunidades. Solo así se podrá ganar el futuro.



## BIBLIOGRAFÍA

1. ABRAVANEL, Harry, Cultura Organizacional. Santa Fe de Bogotá. Legis, Serie Empresarial, 1992.
2. ACKOFF, Rusell L.: Rediseñando el futuro, México: Limusa, 1979.
3. ACKOFF, Russell L., "Planificación de la empresa del futuro", México, Limusa, 1998.
4. AKTOUF, Omar., "La administración: entre tradición y renovación", Colombia, Gäetan Morin, 1998.
5. ANDRADE Romo, Salvador y M. Margarita Fernández Ruvalcaba., "Las emociones como instrumentos para el D.O.", en Administración y Organizaciones, UAM-Iztapalapa, Nov. 88, Año 1, Núm 1.
6. ANSOFF, H. Igor., "Corporate Strategy", New York, McGraw Hill, 1966.
7. ARGYRIS, Chris & Donald Shon., "Organization learning" USA, Addison-Wesley, 1978.
8. ASOCIACIÓN Japonesa de Relaciones Humanas., "El libro de las ideas", España, Gestión, 1991.
9. AUBET, Nicole y GAULEJAC DE, Vincent, El coste de la excelencia. Barcelona: Paidós. 1993
10. BARBA Álvarez, Antonio y Pedro Solís Pérez., "Cultura en las organizaciones", México, Vertiente, 1997.
11. BARBA Álvarez, Antonio, "El análisis interorganizacional: otra cara oculta del poder". En el orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción. México: UAM-Iztapalapa. 1987.
12. BARLEY, Stephen y Gideon Kurda., "Estructura y diseño vs Lealtad y sentimiento: oleadas de ideologías en el discurso gerencial", en Administrative Science Quarterly, Traducción: H. Bustamante, 1992.
13. BASIL y COOK, Administración del cambio. México. Diana, 1979.
14. BECKHARD, Richard., "D.O. estrategias y modelos", EUA, FEI, 1973.
15. BELASCO, Hampton, Price, "Management today", USA, John Wiley & Sons, 1975.
16. BENNET & ATAWATER., "Organización y dirección industrial", México, FCE, 1959.
17. BENNIS, Warren G.: Desarrollo organizacional. su naturaleza, orígenes y perspectivas. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
18. BLAKE, Robert R., "D.O.: el modelo del cuadro organizacional", USA, FEI, 1973.
19. BLANCHARD, Kenneth., "La administración y el comportamiento humano", México, Técnica, 1975.
20. BLANCO, R. (1980-1982). La resistencia al cambio y el proceso de convertirse en grupo. En *Docencia universitaria y desarrollo humano*. México, Distrito Federal, México: Alhambra Mexicana.
21. BOLMAN, L. (1995). *Organización y liderazgo: El arte de la decisión*. E.U.A. Addison-Wesley Iberoamericana.

22. BROWN, J. A. C., "La Psicología Social en la Industria", México, FCE, 1998.
23. BROWN, Warren B. y MOBERG, Dennis J.: Teoría de la Organización y la Administración. México. Limusa, 1983.
24. CARTWRIGTH & ZANDERS., "Dinámica de grupos", México, Trillas, 1976.
25. CASARES Arragoiz, David., "Liderazgo", México, FCE, 1994.
26. CHIAVENATO, Idalberto: Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá: Editorial McGraw-Hill Latinoamericana, S.A., (1976) 1981.
27. CHRUCHMAN, West., "El enfoque de sistemas", México, Diana, 1995.
28. Clarke, T. & Clegg S., Changing Paradigms, Harper Collins Business, USA. 1998,
29. CLARKE, Thomas y E. Monkhou., "Replantearse la empresa", España, Folio, 1994.
30. COHEN, Michael, et al., "A garbage can model of organization choice", USA, Administrative Science Quarterly, Vol 17, NO. 1, Marzo, pp. 1-25.
31. CORIAT, Benjamín., "El taller y el cronómetro. Ensayo sobre el taylorismo, el fordismo y la producción en masa", Madrid, Siglo XXI, 1982.
32. CORNATON, M.. La psicología de los grupos. En *Análisis crítico de la no directividad*,. Madrid, Madrid, España: Masierra. 1977
33. CROSBY, Phillip B., " Calidad sin lágrimas", México, CECOSA, 1987.
34. CROSBY, Phillip B., "Dinámica gerencial", México, McGraw Hill, 1988.
35. CROSBY, Phillip B., "Hablemos de calidad", México, McGraw Hill, 1990.
36. CROSBY, Phillip B., "La calidad no cuesta", México, Continental, 1990.
37. CROZIER, M. Y E. Friedberg. El actor y el sistema. México. 1990.
38. CROZIER, Michel: *El Fenómeno Burocrático*, Trad. Eugenio Abril, 2 vol. Buenos Aires: Amorrortu editores, 1962.
39. CROZIER, Michel: Estado Moderno, Estrategia para el cambio. México. FCE, 1992.
40. DAVENPORT, Thomas and Prusak, Laurence Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1998.
41. DAVILA, Anabella y Nora H. Martínez. "Un acercamiento crítico al concepto de cultura organizacional: implicaciones para su estudio en organizaciones Latinas". En Anabella Dávila y Nora H. Martínez, Cultura en organizaciones latinas. México: ITESM/ siglo XXI 1999.
42. DE GEUS, Arie. The Living Company, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1997.
43. Del CASTILLO, Arturo., "Ambigüedad y decisión: una revisión a la teoría de las anarquías organizadas", documento de trabajo núm. 26, CIDE, 1995.
44. DEMING, Edward., "Calidad, productividad y competitividad", Madrid, Díaz de Santos, 1989.

45. DESSLER, Gary.: *Organización y Administración*. Prentice Hall/Internacional. Madrid-. Editorial Dossat, S.A., (1976) 1979.
46. DÍEZ, N.. Los otros y mi crecimiento: ¿Solidaridad es desarrollo humano?. *Prometeo: Fuego para el propio conocimiento*, 1994
47. DONNELLY. La Gerencia Y Su Entorno; Responsabilidades Éticas Y Sociales De La Gerencia,
48. DOUGLAS Mc GREGOR, El aspecto humano en las empresas, México: Diana, 1969.
49. DOUGLAS, Mary. Como piensan las organizaciones. Madrid Alianza 1996.
50. DRUCKER, Peter F., "El cambiante mundo del directivo", México, Grijalbo, 1993.
51. DURKHEIM, Emile., "Las reglas del método sociológico", México, Colofón, 1998.
52. FAYOL, Henri., "Administración industrial y general", México, Herrero Hnos, 1981.
53. FORADYCE, Jack., "Métodos de D.O. para ejecutivos", USA, FEI, 1973.
54. FOUCAULT, Michel *Microfísica Del Poder*, Fondo Educativo Interamericano, Buenos Aires: Amorrortu editores, 1978).
55. FOUCAULT, Michel, *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. México (1978)
56. FRED LUTHANS, *Introduction to Management A Contingency Approach*, (McGrw-Hill, 1976),
57. FRENCH, Wendell., "Desarrollo Organizacional", México, Prentice Hall, 1996.
58. FRIEDLER, F., & Chemers, M. (1989). *Liderazgo y administración efectiva*. México. Trillas.
59. GALBRAITH, Jay., "Planificación de organizaciones", EUA, FEI, 1973.
60. GALLARDO Vázquez, Anahí (coord.), "El proceso de cambio y las organizaciones", México, UAM-Azcapotzalco, 1995.
61. GEORGE, Claude S., "Historia del pensamiento administrativo", México, Prentice Hall, 1974.
62. GIBSON, James et al., "Las organizaciones", México, McGraw Hill, 1996.
63. GILLESPIE, Richard., "Manufacturing knowledge: a history of the Hawthorne experiment", fotocopia.
64. GINEBRA Torrá, J., "Dirección por servicio", México, McGraw Hill, 1991.
65. GREENE, James., "Operations planning and control", USA, Irwin, 1967.
66. GUTIÉRREZ Saenz, Raúl., "Introducción a la ética", México, Esfinge, 1980.
67. GUTIÉRREZ Saenz, Raúl., "Introducción al método científico", México, Esfinge, 1989.
68. GUZMÁN Valdivia, Isaac., "La dirección de los grupos humanos", México, Limusa, 1974.

69. GUZMÁN Valdivia, Isaac., "La sociología de la empresa", México, Jus, 1977.
70. GVISHIANI, D.: *Organización y Gestión*. México: Ediciones de Cultura Popular, s.f.
71. HALL, Richard H, " Organizaciones: estructura y proceso", editorial Prentice Hall, tercera edición , México 1983
72. HALL, Richard., "Organizaciones," España, Prentice Hall, 1973.
73. HAMPTON, SUMMER and WEBBER.: *Organizational Behavior and the practica of management*. Scott, Foresman, 1978.
74. HAROLD Koontz, Enfoques de la teoría de la organización, Harvard Business Review, (Julio-Agosto, 1962).
75. HERSEY, P., Blanchard, K. & Johnson, D. (1998). *Administración del comportamiento organizacional: Liderazgo situacional*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
76. HEYDEBRAND, Wolf V. "New Organizational Forms" , en Work and Occupations, Vol. 16 num. 3.
77. HICKMAN, Craig R. y SILVA, Michael A.: *Cómo Organizar Hoy Empresas con Futuro*. Buenos Aires: Granica-Vergara, 1992.
78. HICSON, David y Arthur McCullough, "El poder en las organizaciones", en Graeme Salaman y Kenner Thomsom, *Control e ideología en las organizaciones*. México: FCE. 1984
79. HOFER, Charles., "Strategy formulation", USA, West, 1978.
80. HOMS Quiroga, Ricardo., "La comunicación en la empresa", México, Iberoamericana, 1990.
81. HUSE, Edgar F. y BOWDITCH, James L.: *El Comportamiento Humano en la Organización*. Fondo Educativo Interamericano. Bilbao: Ediciones Deusto, S.A., 1976
82. IBARRA Colado E, "Organización y sociedad", México, UAM-Iztapalapa, 1990.
83. IBARRA Colado E. y Luis Montaña H., "El orden organizacional" México, UAM-Iztapalapa, 1991.
84. IBARRA Colado E. y Luis Montaña H., "Mito y poder en las organizaciones", México, Trillas, 1987.
85. IBARRA Colado E. y Luis Montaña H., "Teoría de la organización" en Luis Montaña Hirose: *historia del pensamiento administrativo*, México, UAM-Iztapalapa, 1985.
86. IBARRA Puig, Vidal et. Al., "Empresa, crisis y desarrollo", México, UAM-Iztapalapa, 1991.
87. ISHIKAWA, Kaoru., "¿Qué es control total de la calidad?", Colombia, Norma, 1986. IVANOVA, Antonina, "Globalización y convergencia", en *Ciencias Administrativas, Teoría y Praxis* no 1. México. 2000.
88. JAAP, T. (1991). *Desarrollo del liderazgo*. Colombia. Legis Editores.
89. JOLY, Maurice., "Diálogos en el infierno entre Maquiavelo y Montesquieu", Madrid, Més, 1974.
90. JUN y STORM: *Las Organizaciones del mañana*. México-. Trillas, 1980.

91. JURÁN, J. M., "Jurán y el liderazgo para la calidad" Madrid, Díaz de Santos, 1990.
92. KAST y ROSENZWEIG, Administración en las Organizaciones. Un enfoque de Sistemas, McGraw-Hili, 1970.
93. KATS Y KAHN: *Psicología social de las Organizaciones*. México: Trillas, 1977.
94. KLIKSBURG, Bernardo: El Pensamiento Organizativo: del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Buenos Aires: Paidós, 1975
95. KNIGHTS, David y Darren McCABE. "Are there no limits to Authority?, TQM and Organizational power", en *Organizational Studies*, 1999.
96. KOONTZ, H. y O'DONNELL, C.: *Curso de Administración Moderna*. México. Mc Graw-Hili, (1955) 1973.
97. KORDA, Michael., "Power", USA, Ballantain, 1975.
98. KOTTER, John., "El factor liderazgo", Madrid, Díaz de Santos, 1990.
99. KOTTER, John., "El líder del cambio", México, McGraw Hill, 1997
100. KOTTER, John., "Una fuerza para el cambio", Madrid, Díaz de Santos, 1992.
101. LEONARD-Barton, Dorothy. *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Boston, MA, Harvard Business School Press, 1995.
102. LIKERT, Rensis: *El factor humano en la empresa*. Bilbao: Deusto, 1968.
103. LITTERER, Joseph A: *Análisis de las Organizaciones*. México: Limusa, 1979.
104. LLANO Cifuentes, Carlos., "El empresario y su mundo", México, McGraw HILL, 1991.
105. LLANO Cifuentes, Carlos., "El posmodernismo en la empresa", México, McGraw Hill, 1994.
106. LUTHANS, Fred: *Organizational Behavior*. McGraw-Hill Co., 1977, 2a. ed.
107. MAQUIAVELO, Nicolás., "El arte de la guerra", México, Fontamara, 1999.
108. MAQUIAVELO, Nicolás., "El Príncipe", México, Porrúa, 1976.
109. MARCH Y SIMON, *Teoría de la Organización*, Barcelona: Ariel, 1961
110. MARGUILES, Newton & Anthony Raia., "D.O.: Valores, proceso y tecnología", México, Diana, 1974.
111. MARIÑO, E. (1996). *Enfoque centrado en la persona: Utopía o realidad en los equipos de trabajo organizacionales*. Ponencia en el 8° Encuentro Latinoamericano del Enfoque Centrado en la Persona. Aguascalientes, Aguascalientes, México.
112. MARTÍNEZ Ávila, Alejandra, "Ciencias sociales aplicadas a la organización", México, McGraw Hill, 1996.
113. MAYNTZ, Renate: *Sociología de la Organización*. Madrid: Alianza, 1972.
114. MC GREGOR, Douglas: *El aspecto humano en las empresas*. México, Diana, 1989.
115. MC GREGOR, Douglas: *Mando y Motivación*. México: Diana, 1974.

116. McFARLAND, Lynne Joy., "Liderazgo para el siglo XXI", Colombia, McGraw Hill, 1996.
117. MILAN, Kurb., "La consultoría de empresas", México, OIT, Limusa, 1995.
118. MINTZBERG Henry/Ahlstrand Bruce/Lampel Joseph; Safari a la Estrategia; Editorial GRANICA; traducido de la primera edición en inglés, Argentina 1999.
119. MINTZBERG Henry/Brian Quin; El proceso Estratégico conceptos, contextos y casos; traducido de la segunda edición en inglés; Editorial PRENTICE may, México 1993.
120. MINTZBERG, Henry., "Mintzberg y la dirección.", Madrid, Díaz de Santos, 1989.
121. MONTAÑO Hirose, Luis, "Argumentos para un debate sobre la modernidad", México, UAM-Iztapalapa, 1994.
122. MONTAÑO Hirose, Luis, "Estrategias organizacionales", México, UAM-Iztapalapa, 1993.
123. MONTAÑO Hirose, Luis, "La informalidad en los procesos del modernismo organizacional", en Administración y Organizaciones, UAM-Iztapalapa, Nov. 1988.
124. MONTAÑO Hirose, Luis, "La investigación en la administración", en Administración y Organizaciones, UAM-Iztapalapa, Año 1, núm. 2.
125. MONTAÑO Hirose, Luis, "La Modelos organizacionales y crisis. La experiencia reciente en japon'", en Administración y Organizaciones, UAM-Iztapalapa, 2001
126. MORENO, S. (1993). El trabajo en equipo. En *Guía del aprendizaje participativo: Orientación para estudiantes y maestros*. México, Distrito Federal, México: Trillas.
127. MORENO, S. (1993). La participación en el trabajo en equipo. En *Guía del aprendizaje participativo: Orientación para estudiantes y maestros*. México, Distrito Federal, México: Trillas.
128. MORGAN, Gareth., "Imágenes de la organización", Colombia, AlfaOmega, 1998.
129. MORRIS, William., "The capacity decision system", USA, Irwin, 1967.
130. MOUZELIS, Nicos., "Organización y burocracia", Barcelona, Península, 1975.
131. NONAKA, Ikujiro & Takeuchi, Hirotaka. The Knowledge-Creating Company, Oxford University Press, New York, NY, 1995.
132. OGLIASTRI Enrique; Planeación estratégica, Teoría, aplicaciones y casos; editorial Tercer mundo séptima edición, Bogotá Colombia 1993.
133. OHMAE, Kenechi., "La mente del estratega", México, McGraw Hill, 1988.
134. OUCHI, William., "Teoría Z"., México, FEI, 1982.
135. PACHECO Llanes, Luis., Reingeniería de procesos en sistemas flojamente acoplados", México, 1996, fotocopia.
136. PARIENTE, Fragoso, José Luis. Teoría de las organizaciones. Un enfoque de metáforas. Cd. Victoria. UAT 2000.

137. PERROW, Charles., "El cambio de administración en las organizaciones burocráticas y no burocráticas", en análisis de la organización, CECSA,
138. PERROW, Charles: *Análisis de la Organización*. México: CECSA, 1972.
139. PETERS, THOMAS J. y WATERMAN JR., Robert H.: *En busca de la excelencia*. México: Lasser Press, 1984.
140. PFEFFER, J., *Managing with power: Politics and influence in organization*, Harvard Bussines School Press, Boston, 1992
141. PFIFFNER y SHERWOOD, *Organización Administrativa*, (México: Herrero Hermanos Sucesores, 1961).
142. PORTER, Michael "Estrategia competitiva", México, CECSA, 1982.
143. QUINN, R. (1997). *Sabiduría para el cambio*. México. Prentice Hall Hispanoamericana.
144. RENDON, Cobien marcela y Montaña Hirose Luis. " Poder, conflicto y mediación en las organizaciones, o la propuesta siempre postergada del amor, en El orden organizacional. Poder, estrategia y contradicción. México. UAM-Iztapalapa. 1987.
145. RHEALULT, Jean Paul., "Introducción a la teoría de las decisiones" México, Limusa, 1973.
146. RICHARDS & GREENLAW., "Management, decisions and behavior", fotocopia.
147. ROBBINS, Stephen P.: *Administración. Teoría y Práctica*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.,(1984) 1987.
148. ROGERS y AGARWALA-ROGERS: *La comunicación en las Organizaciones*. México.- McGraw-Hill, 1980.
149. SALAMAN, Graeme y Kenneth Thompson., "Control e Ideología en las Organizaciones", México, FCE, 1984.
150. SCOTT, W.Richard., "Organizations", USA, Prentice hall, 1981.
151. SENGE, Peter M, 1998, *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Ediciones Juan Granica, Barcelona España.
152. SEXTON, William P.: *Teoría de las Organizaciones*. México: Trillas, (1970) 1977.
153. SFEZ, Lucien., "La decisión", México, FCE, 1987.
154. SFEZ, Lucien., *Critica de la Decisión*", Mexico, FCE, 1984.
155. SIMON, Herbert & James March., "Organizations", USA, GSIA, 1958.
156. SIMON, Herbert A.: *El comportamiento administrativo* .Buenos Aires: Aguilar, 1979, 2a.
157. SIMON, Herbert., "Administrative Behavior", New York, The Free Press, 1996.
158. SOLÍS Pérez, Pedro., "Lps retos de las ciencias administrativas y de las organizaciones en el siglo XXI", en *Administración y Organizaciones*, UAM-Iztapalapa, Año 1, Núm. 2
159. SOLÍS, Pedro "Apuntes de la clase TEORIA DE LAS ORGANIZACIONES I", doctorado en estudios organizacionales I febrero 2000, Universidad Autónoma De Querétaro.

160. STEINER George A. ; Planeación estratégica, Editorial CECSA, traducido de la primera edición en inglés, México 1983.
161. STEWART, Thomas A. Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations, Currency/Doubleday, New York, NY, 1997
162. SUN TZU., "El arte de la guerra", México, EDAF, 1993.
163. SVEIBY, Karl Erik. The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets, Berrett-Koehler, San Francisco, CA, 1997.
164. TARASSIVOK, Kalturina et al., "Globalización y desarrollo", México, UAM-Iztapalapa, 1997.
165. TAYLOR, Federico W., "Principios del manejo científico del trabajo", México, edición especial, 1959.
166. TERRY, George A.: *Principios de Administración*. México: C.E.C.S.A., (195-3) 1971. Traducción de la 5a. ed. inglesa.
167. THOMAS J. PETERS AND ROBERT H. WATERMAN JR., In search of excellence, Traductores para Lasser Press Mexicana (1984).
168. THOMPSON, Arthur A. & A. J. Straickland III., "Strategic Management", USA, Irwin-McGraw Hill, 1998.
169. TIMMS, Howard., "Introduction to operations management", USA, Irwin, 1967
170. TOFFLER, Alvin., "El cambio del poder", Barcelona, Plaza & Janes, 1996.
171. TOFFLER, Alvin., "El shock del futuro", Barcelona, Plaza & Janes, 1996.
172. TOFFLER, Alvin., "La empresa flexible", Barcelona, Plaza & Janes, 1993.
173. TOFFLER, Alvin., "La tercera ola", Barcelona, Plaza & Janes, 1993.
174. TOFFLER, Alvin., "Las guerras del futuro", Barcelona, Plaza & Janes, 1998.
175. TOLELA MYERS, Michele y MYERS, Gail.E.: *Administración mediante la comunicación. Un enfoque organizacional*, México: McGraw Hill, (1982)1983.
176. URIZ, JAVIER: *La subjetividad de la Organización, "El poder mas alla de las estructuras". Siglo XXI de España editores, S.A., 1995.*
177. Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo, Ikujiro Nonaka, 2000, Enabling knowledge creation. How to unlock the mystery of tacit knowledge and release the power of innovation, Oxford University Press, Nueva York, Estados Unidos de América.
178. WAGNER, Harvey., "Principles of operation research", N.J., Prentice Hall, 1971.
179. WALTON, Mary., "Como administrar con el método Deming", Colombia, Norma, 1986.,
180. WARREN, Haynes., "Managerial economics", USA, Dorsey, 1974.
181. WATERMAN, Robert., "Renovación hacia la excelencia", México, Lasser Press, 1987.
182. WEBBER, Ross A.: *Management: basic elements of managing organizations*. Homewood, Ill.: Richard D. Irwin, 1979.



183. WEBER, Max., " Historia económica general", México, FCE, 1997.
184. WEBER, Max., "Economía y sociedad", México, FCE, 1987.
185. WHYTE, Jr., William H.: *El hombre Organización*, México: F.C.E., (1956) 1961.
186. WILLIAM P. Sexton, *Teorías de la Organización*, (México: Trillas, 1970).
187. YIN, Robert., "Case study research", USA, SAGE, 1991.

# **ANEXOS**

## Entrevista

Empresa a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Área a la que pertenece: \_\_\_\_\_

Puesto: \_\_\_\_\_

Años de prestar servicios en la organización: \_\_\_\_\_

Años en el último puesto: \_\_\_\_\_

### **Perfil del entorno**

1. ¿Cómo describiría el tipo de organización a la que pertenece?
2. ¿Cómo es el entorno de su organización? (Mercad/clientes, tecnología, competencia, proveedores, reglamentaciones, ecología, etc.)

Estable                      Medio                      Dinámico

3. ¿Cuáles son los mecanismos por parte de la organización para enfrentar su entorno?

Reacciona                      Acciona                      Propone

4. ¿Podría comentar sobre la imagen que tiene la organización tanto interna como externamente?

### **Sobre la comunicación**

5. ¿Cree usted que existe un buen ambiente de trabajo dentro de la organización a la que pertenece? Me podría dar algunas razones
6. ¿Cómo considera la calidad de las comunicaciones?

✓ Vertical descendente	buena	regular	mala
✓ Vertical ascendente	buena	regular	mala
✓ Lateral	buena	regular	mala

### **Sobre la toma de decisiones**

7. Dentro del área en que se encuentra ¿qué cree que es más importante para desempeñar eficientemente su trabajo, las relaciones humanas con sus compañeros o el conocimiento de la alta tecnología?

8. ¿Cree usted que se encuentra bien definido lo que es el liderazgo dentro de la organización?

9. ¿Cuál es el estilo de liderazgo predominante en su organización?

- ✓ Más bien autocrático
- ✓ Mas bien democrático
- ✓ Situacional

10. ¿Es este estilo congruente con las condiciones internas y externas a la organización?

Si

No

11. ¿Cómo cree usted que debería ser? Es decir, ¿Qué idea tiene usted sobre la manera más eficaz de dirigir a la gente?

12. ¿Conoce usted si en el plan de carrera de una persona dentro de la organización se tiene contemplado la actualización tecnológica, el desarrollo social, la facilidad de comunicación y resolución de conflictos?

### ***Sobre la identidad y los valores***

13. ¿Cómo se percibe el nivel de confianza en la organización?

Buena

Regular

Malo

14. ¿Podría explicar porqué las personas se comportan de determinada manera en sus relaciones de trabajo?

15. ¿Qué es lo que más le motiva al estar dentro de la organización, podría comentar algunos de sus intereses personales?

16. ¿Cómo considera el ambiente laboral de la organización?

De competencia

De colaboración

17. ¿Qué tipo de satisfacciones encuentran al desempeñar funciones y tareas determinadas?

18. ¿Qué factores, internos o externos determinan su conducta y desarrollo dentro de la organización?

### **Sobre el conocimiento**

19. ¿Cree usted que ha recibido la capacitación adecuada para realizar eficientemente las labores que desempeña?

20. ¿Cómo se genera o adquiere el conocimiento en su organización?

- ✓ Se adquiere del exterior y se implanta
- ✓ Se adquiere del exterior, se apropia y se implanta
- ✓ Se genera internamente
- ✓ Una mezcla de procedimientos

21. ¿Qué cree usted que sea lo más importante para el desempeño eficiente de sus labores?

22. ¿Existe la libertad suficiente para “pensar”, “experimentar”, “crear” y “compartir” conocimiento al interior de la organización?

Si

No

23. ¿Existen los mecanismos y procedimientos para compartir el conocimiento tácito de los miembros de la organización y generar conocimiento explícito con valor agregado?

Si

No

24. ¿Existen los mecanismos y procedimientos formales para evaluar, difundir, aplicar y compensar la aportación de nuevo conocimiento?

Si

No

25. Los errores, regularmente

- ✓ Se castigan
- ✓ Se comentan y se utilizan como medios de aprendizaje

26. ¿Cree usted que el conocimiento es la razón por la que un trabajador es apreciado en la organización?

27. ¿Usa la empresa algunos modelos de administración del conocimiento, por ejemplo mapas de información?

## Cuestionario

### Perfil del ejecutivo.

1. Profesión. \_\_\_\_\_
2. Años de experiencia a nivel ejecutivo. \_\_\_\_\_ años
3. Antigüedad en la empresa actual. \_\_\_\_\_ años
4. Área de adscripción. \_\_\_\_\_
5. Experiencia internacional. \_\_\_\_\_

### Perfil de la organización.

1. Tamaño de la organización:  
Micro      pequeña      mediana      grande.
2. Origen de capital:  
Nacional      extranjero      mixto.
3. Mercado que atiende  
Local      regional      nacional      internacional.
4. Giro  
Extractiva      agroindustria      comercial      manufactura      servicios, otro.
5. Posición en el mercado  
Débil      sostenible      fuerte      dominante.
6. Enfoque competitivo
  - ✓ por calidad
  - ✓ por eficiencia operacional
  - ✓ por precio
  - ✓ por innovación
  - ✓ por adaptabilidad al cliente
  - ✓ por flexibilidad
  - ✓ otro.

**Entendimiento.**

	Total Acuerdo				Total desacuerdo		
	1	2	3	4	5	6	7
1. Puede explicar claramente que es conocimiento.							
2. Sabe porque el conocimiento es valioso							
3. Entiende que es administración de conocimiento							
4. Conoce la forma de lograr administrar el conocimiento							

**Intención.**

	1	2	3	4	5	6	7
1. Cree que su empresa requiere implantar procesos de administración de conocimiento							
2. Hay personas dentro de su organización que han hablado sobre la necesidad de que la empresa tenga alguna forma de administración del conocimiento							
3. La administración del conocimiento está dentro de la agenda estratégica de la empresa							
4. Si la decisión estuviera totalmente en sus manos, definitivamente implantaría sistemas para administrar el conocimiento							

## Requerimientos.

Del listado siguiente seleccione los elementos que requeriría para implantar procesos de administración del conocimiento en su empresa y sígneles la prioridad de acuerdo a como se señala.

Número	Requerimiento	Prioridad		
		Alta	Media	Baja
	1. Entender la nueva lógica del negocio en que se basa			
	2. Sustentarlo en la estrategia del negocio			
	3. Programas de capacitación para el personal			
	4. Identificación de la base de conocimiento organizacional relevante de su empresa			
	5. Metodología que guíe el proceso			
	6. Casos de negocios que muestren factibilidad y ayuden a convencer			
	7. Consultores expertos			
	8. Acceso a recursos bibliográficos impresos y electrónicos sobre el tema			
	9. Contacto con empresas que estén en ese proceso			
	10. Sistemas computacionales que apoyen los procesos de administración del conocimiento			
	11. Infraestructura computacional, redes servidores, etc.			
	12. Benchmarking de las mejores prácticas y procesos			
	13. Sistemas que apoyen procesos de operación del negocio			