

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE INTEGRE
EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO EN UNA ORGANIZACIÓN**

ANGELA MARÍA VELÁSQUEZ YEPES
RENÉ FEDERICO BEDOYA PEÑA
LINA YANET ÁLVAREZ ESTRADA

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2009

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO QUE INTEGRE
EL DESEMPEÑO Y EL DESARROLLO EN UNA ORGANIZACIÓN**

ANGELA MARÍA VELÁSQUEZ YEPES – 32.106.064
RENÉ FEDERICO BEDOYA PEÑA – 98.524.172
LINA YANET ÁLVAREZ ESTRADA – 43.735.252

Trabajo de Grado como requisito para optar al título de
Especialista en Gerencia del Conocimiento Organizacional

Asesora Temática
FLOR YAMILE MUÑOZ

Asesora Metodológica
MARÍA DEL CARMEN SANDINO RESTREPO
Socióloga, Magíster en Sociología de la Educación

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE INGENIERÍA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL
MEDELLÍN
2009

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN	7
ABSTRACT	8
GLOSARIO	9
INTRODUCCIÓN	18
1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	20
1.1 ORGANIZACIÓN INFORMAL	20
1.2 ORGANIZACIÓN FORMAL	20
1.3 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	21
1.3.1 Cultura predominante	21
1.3.2 Subcultura	21
1.4 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
1.5 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	22
2. LA ESTRATEGIA APOYADA EN EL <i>BALANCE SCORECARD</i>	24
3. PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	30
3.1 SELECCIÓN	30
3.1.1 Atracción de los Mejores Candidatos: Inicio del Proceso de Búsqueda	30
3.1.2 Selección de los más adecuados al Perfil	31
3.1.3 Evaluaciones Psicolaborales	31
3.1.4 Contratación	32
3.1.5 Inducción del Nuevo Empleado y Capacitación para el puesto	32
3.1.6 Descripción y Análisis de Cargos	32
3.1.6.1 Frentes de Trabajo	33
3.1.6.2 Toma de Decisiones	33
3.1.6.3 Misión	33
3.1.6.4 Cargo	33
3.1.6.5 Descripción de Cargos	33
3.1.6.6 Análisis del Cargo	34
3.2 DESEMPEÑO	35
3.2.1 Métodos de Evaluación del Desempeño	35
3.2.2 Lineamientos para estructurar la evaluación del rendimiento o del desempeño	36
3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	38
3.3.1 Para la Jefatura	39
3.3.2 Para el Subordinado	39
3.3.3 Para la Empresa	40
3.4 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS	40
3.4.1 Gestión por Competencias	40
3.4.1.1 Qué se entiende por competencias	41

3.4.1.2	Tipos de Competencias	41
3.4.1.3	¿Cómo identificar las competencias en la organización?	42
3.4.1.4	Prácticas de Talento Humano basadas en Gestión por Competencias	42
3.5	CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO	43
3.5.1	Importancia de la Capacitación del Talento Humano	45
3.5.2	Beneficios de la capacitación	46
3.6	PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN	46
3.7	COMPENSACIÓN Y BONIFICACIÓN	52
4.	PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	54
4.1	PROCESOS ESTRATÉGICOS	64
4.1.1	El conocimiento como recurso estratégico y su incidencia en la gestión de la organización	64
4.1.2	Definición de la Estrategia	66
4.1.3	El conocimiento y los activos intangibles como recursos estratégicos en la nueva economía	68
4.1.4	Plan de Acción	69
4.1.4.1	Misión, Visión, Valores	70
4.1.4.2	Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos	71
4.1.4.4	Indicadores Estratégicos y sus Metas	73
4.1.4.5	Iniciativas Estratégicas	74
4.1.5	Dirección por objetivos y BSC	74
4.2	ENFOQUES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	76
4.2.1	Aprendizaje Organizacional	76
4.2.2	Capital Intelectual	83
4.2.3	Inteligencia de Negocios	87
4.3	GESTIÓN DEL CAMBIO	88
5.	PROCESOS OPERATIVOS	92
5.1	DESCUBRIMIENTO	92
5.1.1	Diagnóstico: Descubrir, analizar e intervenir	93
5.1.2	Mapas de Conocimiento	94
5.1.3	Perfiles de Conocimiento	95
5.1.4	Roles	95
5.1.4.1	CKO Gerente de Conocimiento	95
5.1.4.2.	CIO Gerente de Información o Tecnología	98
5.1.4.3	CHRO Gerente de Gestión Humana	104
5.2	CAPTURA	105
5.3	CLASIFICAR Y ALMACENAR	106
5.4	COMPARTIR-COLABORAR	107
5.5	HERRAMIENTAS BLANDAS	108
5.5.1	Páginas Amarillas o Directorio de Expertos	108
5.5.2	Universidad Corporativa	108
5.5.3	Comunidades de Práctica	108
5.5.4	Entrevista de Retiro (<i>Outplacement</i>)	109
5.5.5	Lecciones aprendidas y mejores prácticas	110

5.6	HERRAMIENTAS DURAS	111
5.6.1	Foro Electrónico	112
5.6.2	Portales	113
5.6.2.1	Portales Corporativos	114
5.6.2.2	Portales de Negocio	116
6.	PROCESOS DE SOPORTE	117
6.1	GESTIÓN INFORMACIÓN	117
6.2	EL CONOCIMIENTO Y SU VÍNCULO CON LA GESTIÓN EN EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN	117
6.3	CUALIDADES DE LA INFORMACIÓN	121
6.4	GESTIÓN Y TECNOLOGÍA	124
6.4.1	La Variable Tecnológica en las Empresas	124
6.4.2	Tecnología y Conocimiento	125
6.4.3	Gestión Tecnológica	127
6.4.4	Relación entre Gestión Tecnológica y Gerencia del Conocimiento	130
7.	PROCESOS SEGUIMIENTO	132
8.	RECOMENDACIONES	135
	BIBLIOGRAFÍA	137

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Cuadro de mando	29
Figura 2. Desempeño	35
Figura 3. Marco de referencia teórico de la Gestión del Conocimiento	54
Figura 4. Organigrama de administración del conocimiento	92
Figura 5. La Organización inteligente	124

RESUMEN

En la actualidad, la organización se enfrenta a cambios acelerados, los cuales involucran la tecnología como principal instrumento para su evolución, claro está, que ésta por sí sola no crea valor. Por eso es de vital importancia, la Gestión del Conocimiento, la cual permite desarrollar variables competitivas, capturando toda la información que existe en la organización, gestionándola, inventariándola y haciéndola accesible a cualquier miembro de la misma.

La organización de hoy, solo puede tener éxito, movilizándolo el talento y las competencias de todo el personal, gestionando el conocimiento. Se hace necesario que ésta, gestione todos los conocimientos claves, aquellos que hacen parte de la estrategia y sus procesos, asociados a planes de aprendizaje y desarrollo del talento humano que allí participa, para lo cual es importante la motivación y el compromiso de cada uno de los integrantes, de lo contrario la gestión del conocimiento no tendrá asidero y no podrá fundamentar la posibilidad de una nueva organización construida y orientada por el conocimiento.

Por lo tanto la propuesta, está orientada a la creación de un modelo de gestión de conocimiento, que integre los objetivos organizacionales con los individuales, que cree valor y permita visualizar una organización eficiente y eficaz en un mundo de constantes cambios.

ABSTRACT

Currently, the organization is facing rapid changes, with technology being the principal instrument for its development. Clearly, this alone does not create value. That is why Knowledge Management is of utmost importance, this will allow for the development of competitive variables by seizing all of the existing information in the organization, managing it, taking inventory of it and making it accessible to each and every member of the organization.

Today's organization can only be successful by utilizing the skills and competence of all of its personnel and by knowledge management. For that reason, it is necessary that the organization manage all of its key knowledge, those that form part of the strategy and the processes associated with the scheme of learning and the development of the human resource skills that exist with in it. To obtain this, it is important to have the participation and commitment of each and every one of its members, on the contrary, the management of knowledge will not have basis and will not be able to lay the foundation for the possibility of a new organization constructed and guided by knowledge.

Moreover, the proposal is oriented around the creation of a knowledge management model that will integrate the organizational objectives with the individuals who create its value and allow for the vision of an efficient and effective organization in a world of constant change.

GLOSARIO

APRENDIZAJE. El aprendizaje se define técnicamente como un cambio relativamente estable en la conducta del sujeto como resultado de la experiencia, producidos a través del establecimiento de asociaciones entre estímulos y respuestas mediante la práctica en un nivel elemental, supuesto que comparte la especie humana con algunos otros seres vivos que han sufrido el mismo desarrollo evolutivo en contraposición a la condición mayoritaria en el conjunto de las especies que se basa en la imprimación de la conducta frente al ambiente mediante patrones genéticos.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL. Es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo. Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

COLABORADOR. Es la persona que ejecuta un ejercicio de sus habilidades, de manera retribuida dentro de una organización.

La organización debe procurar siempre por potenciar, promover y desarrollar las capacidades de cada uno de sus colaboradores y tomarlo no como un recurso más de la organización, sino como individuos que aprenden y apoyan todos los procesos.

CONOCIMIENTO. Conocimiento es la capacidad para convertir datos e información en acciones efectivas.

El conocimiento es siempre esclavo de un contexto en la medida en que en el mundo real difícilmente puede existir completamente autocontenido. Así, para su transmisión es necesario que el emisor (maestro) conozca el contexto o modelo del mundo del receptor (aprendiz).

El conocimiento puede ser explícito (cuando se puede recoger, manipular y transferir con facilidad) o tácito. Este es el caso del conocimiento heurístico resultado de la experiencia acumulada por individuos.

El conocimiento puede estar formalizado en diversos grados, pudiendo ser también informal. La mayor parte del conocimiento transferido verbalmente es informal.

CONOCIMIENTO EXPLICITO. El conocimiento explícito es el que sabemos que tenemos y somos plenamente conscientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión.

Llegar al nivel de tener explícitos los conocimientos es la situación más cómoda que tiene el capital humano y la organización se beneficiará de ello. Una vez logrado esto se puede potenciar el conocimiento estableciendo manuales de procedimientos, formatos de negocios, maneras de proceder, capacitaciones, seminarios, etc.

CONOCIMIENTO TÁCITO. Este es el tipo de conocimiento que permanece en un nivel "inconsciente", se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido.

El conocimiento permanece debajo de la superficie y usted no es consciente del mismo hasta que se pone a analizarlo conscientemente. Generalmente necesitamos ayuda externa para poder sacarlo a la superficie o hacerlo explícito.

CULTURA ORGANIZACIONAL. Cultura Organizacional, Clima Organizacional o Cultura Corporativa, comprende las actitudes, experiencias, creencias y valores, tanto personales como culturales, de una organización.

Se ha definido como "una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros" (*Hill & Jones, 2001*)

Los altos ejecutivos pueden intentar determinar la cultura corporativa. Pueden incluso desear imponer unos valores y estándares de comportamiento que reflejen los objetivos de la organización, sin embargo no es una tarea que se considere sencilla y mucho menos estándar, pues trae consigo el peso de la historia de la organización y las decisiones que se hubiesen tomado en el pasado.

DESARROLLO ORGANIZACIONAL. Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

El Doctor Richard Beckhard. La define como "Un esfuerzo: (a) planeado, (b) que cubre a la organización, (c) administrado de 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".

DESEMPEÑO. El concepto de desempeño ha sido tomado del inglés *performance* o *de perform*. Aunque admite también la traducción como rendimiento, será importante conocer que su alcance original tiene que ver directamente con el logro de objetivos (o tareas asignadas). Es la manera como alguien o algo trabaja, juzgado por su efectividad. Bien pudiera decirse que cada empresa o sistema empresarial debiera tener su propia medición de desempeño.

ESTRATEGIA. La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Por otro lado, teniendo en cuenta que hoy en día la estrategia se ha convertido en una herramienta obligatoria dentro de la actividad gerencial, existen aspectos diferenciadores que en conjunto integran una definición suprema de lo que realmente es. Dentro de las acepciones generales que se han encontrado, la estrategia se enfoca hacia el lado de establecer un planteamiento ya que dentro de las organizaciones en un principio es vista como una guía, un modo de acción futura que generara posteriores beneficios si se realiza correctamente. Así mismo, se enfoca hacia una percepción mas modelada ya que puede considerarse un patrón que permite una determinada coherencia a través del tiempo.

GESTION DEL CONOCIMIENTO. La Gestión del conocimiento (*del inglés Knowledge Management*) es un concepto aplicado en las organizaciones, que pretende transferir el conocimiento y experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización.

Usualmente el proceso requiere técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

En la actualidad, la tecnología permite entregar herramientas que apoyan la gestión del conocimiento en las empresas, que apoyan la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento.

En detalle se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y para facilitar la toma de decisión y la reducción de riesgo. Es un mercado del software y un área en la práctica de la consulta, relacionada a las disciplinas tales como inteligencia competitiva.

Un tema particular de la administración del conocimiento es que el conocimiento no se puede codificar fácilmente en forma digital, tal como la intuición de los individuos dominantes que viene con años de la experiencia y de poder reconocer los diversos patrones del comportamiento que alguien con menos experiencia no puede reconocer.

El proceso de la Administración del Conocimiento, también conocido en sus fases de desarrollo como "aprendizaje corporativo", tiene principalmente los siguientes objetivos:

- Identificar, recoger y organizar el conocimiento existente.
- Facilitar la creación del nuevo conocimiento.
- Iniciar la innovación a través de la reutilización y apoyo de la habilidad de la gente a través de organizaciones para producir un realzado funcionamiento de negocio.

La transferencia del conocimiento (un aspecto de la Administración del Conocimiento) ha existido siempre como proceso, informal como las discusiones, sesiones, reuniones de reflexión, etc. o formalmente con aprendizaje, entrenamiento profesional y programas de capacitación. Como práctica emergente de negocio, la administración del conocimiento ha considerado la introducción del principal oficial del conocimiento, y el establecimiento de Intranets corporativo, de *wikis*, y de otras prácticas de la tecnología del conocimiento y de información.

GESTIÓN HUMANA. La disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales contando para ello una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado.

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su personal, (talento humano).

LIDERAZGO. Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.

Cabe señalar que aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el primero es muy importante para la segunda, el concepto de liderazgo no es igual al de administración.

Un líder debe lograr eficazmente las metas que se espera que logre, debe tener autoridad para actuar de manera que estimule una respuesta positiva de aquellos que trabajan con él hacia el logro de las metas. La autoridad para el liderazgo consiste en tomar decisiones o en inducir el comportamiento de los que guía.

MAPA CONCEPTUAL. Un mapa conceptual es una herramienta para la organización y representación del conocimiento. Tienen su origen en las teorías sobre la psicología del aprendizaje de David Ausubel enunciadas en los años 60.

Su objetivo es representar relaciones entre conceptos en forma de proposiciones. Los conceptos están incluidos en cajas o círculos, mientras que las relaciones entre ellos se explicitan mediante líneas que unen sus cajas respectivas. Las líneas, a su vez, tienen palabras asociadas que describen cuál es la naturaleza de la relación que liga los conceptos.

MAPA DE CONOCIMIENTO. Los mapas de conocimiento son una herramienta que permite identificar los conocimientos que poseen las personas en una organización, gracias a su experiencia. El análisis de estos resultados, permite identificar las brechas que sirven para tomar acciones y así contribuir al logro de los objetivos.

Los mapas de conocimiento pueden expresarse de varias maneras y se han descrito modelos matemáticos para poder construir sistemas que plasman el conocimiento necesario, el disponible y las personas o equipos que lo tienen y el que necesita la organización.

MODELO. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.

MOTIVACIÓN. Motivación, en pocas palabras, es la voluntad para hacer un esfuerzo, por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal.

La Motivación en el trabajo. La palabra motivación deriva del *latín motus*, que significa movido, o de *motio*, que significa movimiento. La motivación puede definirse como el señalamiento o énfasis que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando con ello el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción, o bien para que deje de hacerlo.

Son las actitudes que dirigen el comportamiento de una persona hacia el trabajo y lo apartan de la recreación y otras esferas de la vida.

La motivación exige necesariamente que haya alguna necesidad de cualquier grado; ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo.

ORGANIZACIÓN. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o mas personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización solo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común.

Es un conjunto de cargos cuyas reglas y normas de comportamiento deben sujetarse a todos sus miembros y así valerse el medio que permite a una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.

Existen varias escuelas filosóficas que han estudiado la organización como sistema social y como estructura de acción, tales como el estructuralismo y el empirismo.

TRABAJO EN EQUIPO. Toda organización es fundamentalmente un equipo constituido por sus miembros. Desde el nacimiento de ésta, el acuerdo básico que establecen sus integrantes es el de trabajar en conjunto; o sea, el de formar un equipo de trabajo.

De aquí surgen dos conceptos importantes de aclarar: equipo de trabajo y trabajo en equipo.

El equipo de trabajo es el conjunto de personas asignadas o auto asignadas, de acuerdo a habilidades y competencias específicas, para cumplir una determinada meta bajo la conducción de un coordinador. El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas.

INTRODUCCIÓN

Es claro que si una organización es competitiva será porque su personal es competitivo. La condición de la empresa es consecuencia de las condiciones de los recursos principalmente el recurso humano. Si se parte de esta premisa la formación y el desarrollo del personal no es una exigencia por cumplir de parte de todo empleador sino un requisito indispensable para el triunfo de toda organización.

El recurso humano formado es el recurso más importante en la empresa, el cual trasciende su condición de recurso para consolidarse como lo más importante en una empresa. El estado de ánimo y el conocimiento de todo el personal, principalmente la mano de obra, tiene su influencia en todos los procesos en los que participen en la organización. Por lo tanto es indispensable buscar que el empleado este satisfecho con las condiciones de trabajo, lo que genera que con un buen aprendizaje y desarrollo en la organización, el construya su propia la visión, misión y los objetivos de la empresa, comprometiéndose con el éxito de ésta. Este razonamiento se amplía al nivel estratégico y al mando medio de la organización porque el comportamiento y las decisiones de éstos, influyen sobre el estado de ánimo y el conocimiento del resto del personal.

Son varias las actividades que se pueden llevar a cabo en las organizaciones para el desarrollo del personal. La más habitual que debe ser enfocada desde la Gestión humana es la formación, sin embargo hay otro tipo de actividades que son claves y que apoyan todos los procesos de aprendizaje y desarrollo como son: los mapas de conocimiento, conocimiento explícito, conocimiento tácito, la cultura organizacional, la gestión del desempeño, el concepto de estrategia y la gestión del conocimiento.

Para que todo este proceso produzca los resultados esperados por la organización es de vital importancia que, previamente debe existir un compromiso serio de la organización con el empleado y a su vez el compromiso del empleado consigo mismo.

1. LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1.1 ORGANIZACIÓN INFORMAL

Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre sí como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad o de antagonismo o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama, o en cualquier otro documento formal. La organización informal se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Surge a partir de las relaciones e interacciones impuestas por la organización formal para el desempeño de los cargos. La organización informal comprende todos aquellos aspectos del sistema que no han sido planeados, pero que surgen espontáneamente en las actividades de los participantes.

1.2 ORGANIZACIÓN FORMAL

Es aquella que cuenta con pautas, tales como: sus objetivos, su política, su estructura, sus directivos, sus líneas de autoridad y dependencia. Es la organización basada en una división del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel.

Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos a través de manuales de organización, de descripción de cargos, de organigramas, de reglas y procedimientos, etc. En otros términos, es la organización formalmente oficializada. La organización, responde al principio de un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar.

La organización formal representa un intento deliberado de establecer patrones de relación entre sus integrantes a quienes se responsabiliza por alcanzar los objetivos y cumplir los fines de manera efectiva.

La cultura organizacional puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través de los cuales puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización. Se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen las raíces del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de soporte a esos principios básicos.

1.3 TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de los tipos de cultura organizacional pueden ser mencionados los siguientes:

1.3.1 Cultura predominante: Es aquella cultura que muestra o expresa los valores centrales que comparte la gran mayoría de los miembros de la organización. Cuando se habla de cultura organizacional se habla de cultura dominante.

1.3.2 Subcultura Son culturas que reflejan problemas, situaciones y experiencias que comparten sus miembros.

1.4 FUNCIONES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional cuenta con varias funciones, entre las cuales se citan las siguientes:

- Gestión Gerencial, flexibilidad, evaluar y modificar el rumbo de la empresa.
- Utilización de tecnologías comunicacionales, esto en vista de la globalización.
- Hacer notorio que lo más importante es el talento humano.
- Competitividad e innovación.
- Capacitación permanente, prosperidad y calidad de los resultados.
- Disciplina, horizontalidad, participación, responsabilidad, respeto mutuo, honestidad.
- Formar: líderes, agentes de cambio y personal de relevo.
- Comunicar un sentimiento de identidad a los miembros de la organización.
- Apoyar el compromiso con algo superior al yo mismo.
- Fortalecer la estabilidad del sistema social.
- Facilitar premisas reconocidas y aceptadas para la toma de decisiones.
- Los artefactos culturales, motivan al personal y facilitan la cohesión del grupo y el compromiso con metas relevantes.

1.5 IMPORTANCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Esta nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un factor activo que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas que presenta la misma y puede ser aprendida,

evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada para bien si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

La capacitación continua del personal de la empresa es un elemento fundamental para dar apoyo a la creación de un programa orientado al fortalecimiento del sentido de compromiso del personal hacia la empresa, cambiar actitudes y fomentar la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Cuando la cultura de una organización está bien sustentada por sus valores, se busca que todos los integrantes de ésta desarrollen una identificación con sus propósitos estratégicos y desplieguen conductas de desarrollo y auto motivación.

2. LA ESTRATEGIA APOYADA EN EL *BALANCE SCORECARD*

Desde hace algún tiempo en el mundo se viene observando con muy buenos ojos un nuevo sistema de gestión estratégico denominado “*Balanced Scorecard*” (o cuadro de mando integral), originalmente desarrollado por el profesor Robert Kaplan de la Universidad de Harvard y David Norton de Nolan & Norton. Al inicio se desarrollo como un sistema de medición mejorado, pero con el tiempo ha venido evolucionado hasta convertirse en el núcleo o piedra angular del sistema de gestión estratégico de cualquier empresa.

El Balanced Scorecard, surge como una herramienta excelente para comunicar a toda la organización la visión de la organización. Pero conocer la Visión no lo es todo. Se ha visto también que la mayoría de empresas al tratar de llevar a la acción la Visión no consiguen hacerlo. Cuántos fracasos al implementar herramientas gerenciales como Planeación Estratégica, Calidad Total, Reingeniería, y muchas más.

Esa Visión se convierte en algo etéreo, que en ocasiones todo el mundo repite de memoria, pero que, no se logra hacerla realidad en nuestras empresas. No existe un enlace entre las metas individuales y la estrategia y mucho menos entre la estrategia y el presupuesto. En ese sentido, el BSC les garantiza el cumplimiento de la Visión de sus empresas y esta es la actividad más importante que deberían ejecutar para lograr sus objetivos.

En los últimos 5 años, el BSC se ha convertido en el gran aliado de los Gerentes de las más importantes empresas de Latinoamérica y del mundo. En la mayoría de las empresas casi nadie conoce la Visión. Un estudio reciente de la firma *Business Intelligence* realizado en Estados Unidos y Europa demostró que en las compañías no se conoce la Visión: el 70% de la Alta gerencia de una compañía

conocía la visión, pero solo el 40% de la Gerencia Media y nada más que el 10% de los empleados la conoce.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía pueda tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro. De esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión. Será una empresa donde todos quieran trabajar.

El *Balanced Scorecard* es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Por muy buena que sea una metodología de gestión estratégica, si ésta no se comparte con todo el personal, lo más probable es que las acciones a implementar nos lleven al fracaso. La recomendación es que antes de implementar la metodología, los directivos se alimenten muy bien de información necesaria para proyectar la operación. Los pasos recomendados son los siguientes:

1. Análisis del Macroambiente y el entorno cercano
2. Declaración de la Visión
3. Formulación de la Misión
4. Declaración de los valores corporativos

Cuando se tengan definidas estas variables se está en condiciones de implementar la Metodología del *Balanced Scorecard* que consta de las siguientes etapas:

1. Formulación de objetivos estratégicos (Financieros / De mercado / De procesos / De personas / De tecnología).
2. Construcción de indicadores de medición asociados a cada objetivo.
3. Búsqueda del valor actual de los indicadores.
4. Proyección del valor de los indicadores.
5. Definición de las acciones asociadas a cada objetivo para movilizar los indicadores.
6. Implementación de tecnología para monitorear el comportamiento de los indicadores.

Es así como el BSC se convierte en una poderosa herramienta de simulación para realizar el modelamiento de la estrategia. Es posible definir las hipótesis sobre las que se basa la estrategia e ir comprobándolas mediante un mapa de enlaces causa-efecto entre los objetivos estratégicos y en la relación entre los indicadores de resultados y los guía o impulsores del resultado.

Finalmente el *Balanced Scorecard*, hace posible el aprendizaje estratégico, una vez probadas las hipótesis de las estrategias es fácil conocer como llevar a la compañía a conseguir su visión, se convierte en un proceso dinámico de retroalimentación permanente y si por ejemplo algún factor externo cambia, le permitirá ser proactivo y en forma rápida actuar para adaptarse a las nuevas circunstancias.

La mayoría de sistemas de medición actuales en las compañías se caracterizan por estar casi o totalmente enfocados en los indicadores financieros. Cuando una compañía se enfoca principalmente en indicadores financieros, en la mayoría de los casos, su desempeño corporativo se refleja en los Reportes Financieros, los cuales se basan en hechos pasados, colocan el énfasis en los resultados y en el corto plazo.

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener unos buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión.

Una vez que se vaya a utilizar el enfoque del *Balanced Scorecard*, los resultados que se consiguen y la interacción de este enfoque con cualquiera de otras herramientas gerenciales, llámese calidad total, reingeniería o cualquier otra, se convertirá en un poderoso rayo láser con el cual la empresa podrá alcanzar lo que desee, su sueño anhelado, no habrá nada que no pueda vencer a través de esta combinación poderosa.

El Balanced Scorecard es una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de la compañía que le permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales es posible ver el negocio en conjunto.

Integrada: Porque utiliza las 4 perspectivas indispensables para ver una empresa o área de la empresa como un todo, luego de dos investigaciones de 1 año de duración: una en los Estados Unidos en 1990 y la otra en Europa en 1996, se ha podido establecer que son estas las 4 perspectivas básicas con las cuales es posible lograr cumplir la visión de una compañía y hacerlo exitosamente.

Balanceada: Lo importante es que la estrategia de la compañía esté balanceada, así como sus indicadores de gestión, es decir existan tanto indicadores financieros como no financieros, de resultado como de proceso y así sucesivamente.

Estratégica: Otro concepto novedoso del enfoque del *Balanced Scorecard*, se trata de tener objetivos estratégicos que estén relacionados entre sí y que cuenten la estrategia de la compañía por medio de un mapa de enlaces causa-efecto.

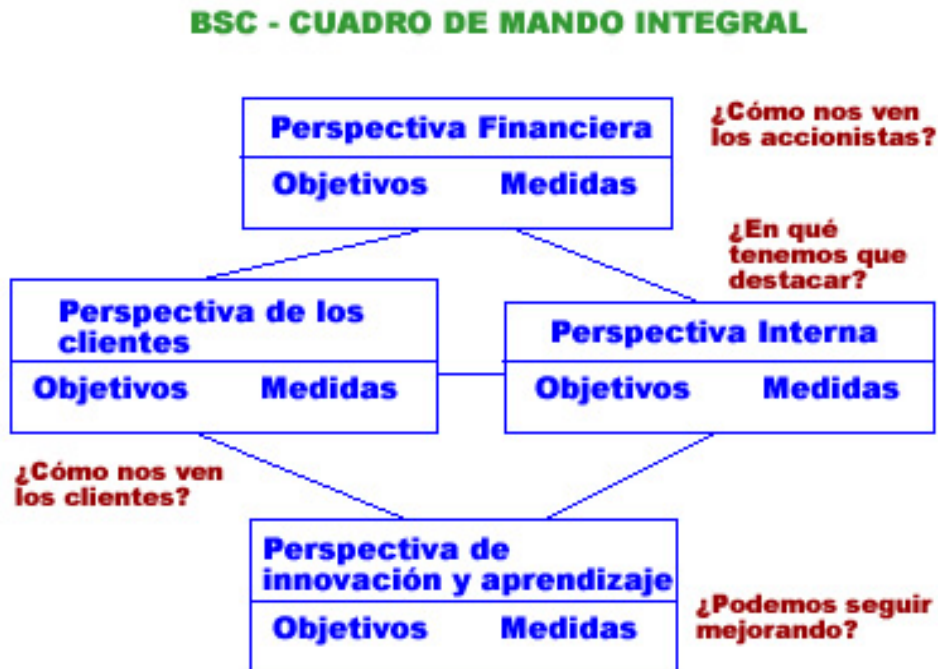
La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos funcionales.

En cuanto a la metodología para desarrollar e implementar sus Indicadores de Gestión Estratégicos es. Simple, concreta y poderosa. Cuenta con unas herramientas de apoyo que permiten desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de las compañías en acción. Estas herramientas ayudan a elaborar y hacer realidad el *Balanced Scorecard* las empresas.

De lo expuesto se deduce que el **BALANCED SCORECARD** pretende ir más allá del clásico cuadro de mando, ya que es algo más que un conjunto de indicadores que informan de la marcha de los aspectos más relevantes de la organización. El **BALANCED SCORECARD** pretende traducir la estrategia y la misión en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos. Además, esta es una de las principales contribuciones de este instrumento, se pretende identificar las relaciones causa-efecto que provocan los resultados obtenidos. Por tanto, se trata de obtener información relevante sobre los principales factores que pueden llevar a la consecución de los objetivos de la organización. También es muy útil para comunicar la estrategia a todos los colaboradores y para que los objetivos de cada uno sean coherentes con los de la propia organización.

Permite identificar los conocimientos críticos del Negocio, da foco en el desempeño y desarrollo de los colaboradores en la perspectiva de aprendizaje y agregación de valor.

Figura 1. Cuadro de mando



Fuente: mp.peru-v.com/images/desempeno_bsc.jpg

3. PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

3.1 SELECCIÓN

3.1.1 Atracción de los Mejores Candidatos: Inicio del Proceso de Búsqueda.

El Reclutamiento es el conjunto de procedimientos tendientes a atraer a los candidatos. Hay dos formas de hacer el reclutamiento. La primera fuente es la Interna, es decir la propia empresa y su herramienta es la promoción interna.

La segunda fuente es de reclutamiento externo y tiene variadas alternativas: bases de datos, presentaciones espontáneas, anuncios, la Web, bases de datos en Internet, convenios con universidades, colegios, ferias de estudiantes, contactos referidos de colegas, empleados, etc.

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Interno.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Más rápido y económico.• Poderosa fuente de motivación para empleados.• Retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.	<ul style="list-style-type: none">• Exige empleados listos para ascender.• Puede generar conflictos entre los empleados.• Puede elevar a los empleados poco aptos.

Ventajas y Desventajas del Reclutamiento Externo.

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none">• Trae energía y experiencias nuevas a la organización.• Aprovecha las inversiones de capacitación y desarrollo del Personal efectuadas por otras empresas o por los postulantes.	<ul style="list-style-type: none">• Es más costoso y más lento el proceso.• Se puede percibir como una deslealtad de la empresa hacia el Personal.

3.1.2 Selección de los más adecuados al Perfil. Solicitar al entrevistado que exprese sus puntos de vista sobre determinada situación. Comenzar con la lectura de las hojas de vida que llegaron a través de diversas fuentes de reclutamiento. Descartar los que no cumplen con los requisitos mínimos. Organizar una agenda de citas para los que cumplen los requisitos básicos. Realizar las entrevistas con los candidatos que se presenten espontáneamente ó aquéllos que hayan dejado su hoja de vida y que se consideren como “preseleccionados”.

Algunas recomendaciones para conducir la entrevista:

- Agrupar tres entrevistas seguidas, para que se pueda comparar mejor.
- Solicitar sus antecedentes y repasar sus datos antes y durante la entrevista.
- Formular preguntas abiertas, que requieran explicación y generen un clima ameno.
- Demostrar interés en lo que escucha, motive al entrevistado a extenderse en la respuesta. Cuanto más hable, más lo conocerá.
- Plantear preguntas como: ¿Qué haría en el caso de...? ¿Cómo lo hubiera resuelto usted? Suelen ser unas preguntas comunes. Preguntar siempre ¿por qué?, cada vez que se crea necesario aclarar algún punto.
- Finalmente, el candidato perfecto no existe. Clasificar a los candidatos de acuerdo a los requisitos excluyentes y no excluyentes.

Una entrevista realizada con profesionalismo debe dar como resultado una conclusión que contemple fortalezas y debilidades en relación con los requisitos planteados con la posición, ventajas y desventajas en relación con los otros entrevistados.

3.1.3 Evaluaciones Psicolaborales. En el caso de que sea posible, se debe realizar una evaluación psicométrica que consiste en una batería de *tests* que profundizan en diferentes clases de información acerca del postulante: su

inteligencia, cómo resuelve problemas y presiones y en su personalidad. También realizar una evaluación médica general.

3.1.4 Contratación. La entrevista es un lugar clave para el proceso de selección ya que establece las bases de un compromiso entre las partes, no sólo un contrato formal sino psicológico: en torno a expectativas mutuas y valores compartidos.

3.1.5 Inducción del Nuevo Empleado y Capacitación para el puesto. Es fundamental para terminar con éxito el proceso, comunicar y asesorar al candidato en el nuevo puesto de trabajo. Este período llevará un período de adaptación y aprendizaje. Si existe una descripción detallada del puesto, esta tarea es mucho más sencilla.

3.1.6 Descripción y Análisis de Cargos. Luego de haber contratado las personas, el paso siguiente es ubicarlas como fuerza de trabajo dentro de la empresa. Luego de ser seleccionadas deben ser integradas a la empresa, destinadas a sus cargos y evaluadas en cuanto a su desempeño. De aquí la importancia de definir la descripción de cargos, previo a la contratación de personal.

Las organizaciones, se crean para producir productos o servicios, para ello, utilizan energía humana y no humana en la transformación de las materias primas. Aunque son dueñas de cosas inanimadas, como edificios, máquinas y equipos, instalaciones, etc., las empresas están constituidas por personas. Sólo pueden funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, desempeñando adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas y preparadas.

La descripción del cargo se refiere a las tareas, los deberes y las responsabilidades del cargo, en tanto que el análisis del cargo se ocupa de los

requisitos que el aspirante necesita cumplir. El cargo se basa en las siguientes nociones fundamentales:

3.1.6.1 Frentes de Trabajo. Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta el ocupante en determinado puesto de trabajo; hace referencia a cargos simples y rutinarios, como los que ejecutan los que trabajan por horas y los operarios.

3.1.6.2 Toma de Decisiones. Es el conjunto de actividades individuales que ejecuta la persona que ocupa el cargo. Se refiere a cargos que incluyen actividades más diferenciadas, como las que desempeñan los que trabajan por meses o los funcionarios.

3.1.6.3 Misión. Es un conjunto de tareas (cargos por horas) o atribuciones (cargos por meses) que el ocupante del cargo ejerce de manera sistemática y reiterada, o un individuo que, sin ocupar un cargo, desempeña una función de manera transitoria o definitiva. Para que un conjunto de tareas o atribuciones constituya una función, se requiere que haya repetición al ejecutarlas.

3.1.6.4 Cargo. Es un conjunto de funciones con posición definida dentro de la estructura organizacional, es decir, en el organigrama. Ubicar un cargo dentro del organigrama indica definir cuatro aspectos: el nivel jerárquico, el área o el departamento en que está localizado, el superior jerárquico (ante quien responde) y los subordinados (sobre los que ejerce autoridad).

3.1.6.5 Descripción de Cargos. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo, la periodicidad de la ejecución, los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones o tareas y los objetivos

del cargo. Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y las responsabilidades que comprende.

- Nombre del Cargo
- Posición del cargo en el Organigrama (nivel del cargo, subordinación, supervisión, comunicaciones colaterales)
- Frentes de trabajo o Atribuciones del Cargo (diarias, semanales, mensuales, anuales, esporádicas)

3.1.6.6 Análisis del Cargo

- Requisitos intelectuales, tales como: conocimientos competencias técnicas (instrucción básica, experiencia anterior, iniciativa necesaria, y aptitudes necesarias)
- Competencias genéricas que desarrolla toda la organización como el trabajo en equipo
- Requisitos Físicos (esfuerzo, concentración y complejidad necesaria)
- Responsabilidades incluidas (por supervisión de personal, materiales y equipos, métodos y procesos, dinero, títulos o documentos, información confidencial y por seguridad de terceros)
- Condiciones de trabajo (ambiente de trabajo, riesgos inherentes).

<i>Fecha de Elaboración</i>			<i>Fecha de Revisión</i>		
<i>D</i>	<i>M</i>	<i>A</i>	<i>D</i>	<i>M</i>	<i>A</i>
DESCRIPCIÓN DEL CARGO					

NOMBRE DEL CARGO:			
CÓDIGO:			
DEPARTAMENTO:		DIRECCIÓN:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO:			
DESCRIPCIÓN DETALLADA:			

3.2 DESEMPEÑO

Figura 2. Desempeño



Fuente: desarrollosustentable.pemex.com

3.2.1 Métodos de Evaluación del Desempeño. El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el

manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

Estos sistemas efectivos de evaluación del desempeño pueden aplicarse a través de:

- Técnicas orientadas a los frentes de trabajo
- Técnicas orientadas a las personas
- Sistemas de retroalimentación
- Sistemas de gestión.

3.2.2 Lineamientos para estructurar la evaluación del rendimiento o del desempeño. Esta técnica trata de valorar el nivel de eficacia alcanzado por un empleado en su puesto de trabajo. Generalmente esta evaluación se realiza anualmente.

En su forma más habitual, consta de una serie de escalas en las que se describen diversas características a evaluar de los empleados. En ellas se valora, en una graduación que puede ir, por ejemplo, de 0 a 5, aspectos como: cantidad de trabajo, calidad del mismo, colaboración, cumplimiento de normas, resultados, mejoramientos, buenas prácticas, etc.

El formulario puede contener entre otras las preguntas siguientes:

CARACTERÍSTICAS	1	2	3	4	5
Cantidad de Trabajo					
Colaboración y Trabajo en Equipo					

En esta forma clásica, la evaluación del desempeño se centra más en características de los empleados que en conductas directamente cuantificables.

De ésta primera manera, se puede percibir la evolución en el puesto de trabajo, aunque de una manera indirecta y menos rigurosa.

Otro ejemplo de Escala. Se pueden hacer escalas más directamente relacionadas con las habilidades, en lugar de tomar en cuenta los rasgos de personalidad o aspectos más amplios. Por ejemplo, en personal donde el trabajo se desarrolle de cara al público y que haya participado en un proceso de formación de Servicio al Cliente, pueden considerarse escalas más concretas en la evaluación del desempeño, como las siguientes:

CARACTERÍSTICAS	Nunca	Ocasionalmente	Habitualmente	Siempre	De Manera Extraordinaria
¿Recibió con un saludo cortés a los clientes?					

Los métodos de evaluación de desempeño son diversos, tanto en su presentación y en aspectos relacionados con la propia evaluación y con las prioridades involucradas, como en su mecánica de funcionamiento ya que cada empresa ajusta sus métodos a sus características y necesidades. Por ello es común hallar empresas en las que funcionan tres o cuatro sistemas diferentes de evaluación de personal. Para trabajadores por horas, meses, supervisores, ejecutivos y vendedores.

Recomendaciones importantes:

- Resistir a la tentación de integrar un gran sistema de evaluación del desempeño capaz de servir todas las necesidades gerenciales; un sistema grande y rígido puede tener consistencia y uniformidad, pero no presenta valor práctico ni adecuación a la dinámica humana de la empresa.

- Permitir varios tipos de retroalimentación al empleado, acerca de su desempeño, y evitar comparaciones, que intenten una apreciación concreta o que imponga una representación artificial en extremo.
- Enfocar el sistema de evaluación del desempeño como un sistema abierto y orientado hacia el desempeño futuro.
- Sistemas de mejora del rendimiento.
- El desempeño debe estar alineado con la cultura organizacional, y muy estimulado por el desarrollo, es decir en la medida que logran sus funciones, sus frentes de trabajo aprender y se fortalecen integralmente.

3.3 EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia las cualidades de alguna persona.

Los objetivos fundamentales de la evaluación del desempeño son:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano en el sentido de determinar su plena aplicación.
- Permitir el tratamiento del talento humano como un recurso básico de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse indefinidamente, dependiendo la forma de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos empresariales y, por la otra, los objetivos individuales.

Los beneficios de la Evaluación del Desempeño son:

3.3.1 Para la Jefatura

- Evalúa mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados con base a las variables y los factores de evaluación, por medio de un sistema que evite la subjetividad.
- Identificar las necesidades de capacitación de su personal.
- Le permite proponer medidas y disposiciones orientadas a mejorar el patrón de comportamiento de sus subordinados.
- Permite la comunicación con los subalternos para hacer que comprendan la mecánica de evaluación del desempeño.
- Identificar talento que pueda aplicar a otros cargos, alinearlos a planes de carrera u oportunidades al interior de la empresa.
- Identificar mejoramientos innovación.

3.3.2 Para el Subordinado

- Conoce los aspectos de comportamiento y de desempeño que la empresa valora más en sus trabajadores.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefatura acerca de su desempeño y sus fortalezas y debilidades.

- Sabe qué medidas está tomando el jefe con el fin de mejorar su desempeño.
- Adquiere condiciones para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y autocontrol.

3.3.3 Para la Empresa

- Está en condiciones de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada empleado.
- Puede identificar los empleados que necesitan cambio y/o perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad y seleccionar los empleados que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dar mayor dinámica a su política de talento humano, ofreciendo oportunidades a los empleados, estimulando la productividad y mejorando las relaciones humanas en el trabajo.
- Mejoramientos, talento más calificado.
- Aprendizajes documentados y disponibles para nuevas generaciones, problemas similares.

3.4 MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

3.4.1 Gestión por Competencias

- Mejorar el rendimiento, el desempeño y la productividad de la Organización.
- Identificar los conocimientos, las capacidades y las actitudes del equipo de trabajo.

- Mejorar la capacidad de gestión y solución de problemas.
- Definir los cargos exitosos y las rutas profesionales.
- Evaluar la capacidad de las personas y definir los planes de desarrollo individual.
- Ampliar el alcance a la selección, la compensación, la promoción y la formación

3.4.1.1 Qué se entiende por competencias. Es una mezcla de conocimientos, actitudes y aptitudes en diferentes dosis que se manifiestan en conductas que conllevan al éxito en el trabajo.

- COMPONENTES DE LA COMPETENCIA:
Saber- Saber hacer-Saber estar-Que hacer-Poder hacer
- COMPETENCIAS DIFERENCIADORAS Y COMPETENCIAS DE UMBRAL

Qué aporta el modelo a lo que ya tiene la organización?

- Integra la formación y desarrollo personal con las estrategias del negocio.
- Mejora la evaluación del desempeño.
- Crea y define planes de mejora individuales.
- Controla la evolución de los niveles de compensación y retribución, al integrarlos con el desarrollo de las competencias.

3.4.1.2 Tipos de Competencias

Competencias Técnicas: Disciplinas, conocimientos y habilidades relacionadas con las áreas de negocio y funcionales. Son de carácter estratégico para cada empresa.

Competencias Personales: Cualidades, actitudes, conductas, principios, estilos de gestión y de liderazgo relacionados con desempeños superiores deseados (gestión de equipos, visión de mercado, iniciativa, liderazgo, innovación)

Competencias genéricas desarrolladas por toda la organización

3.4.1.3 ¿Cómo identificar las competencias en la organización?

- Conjuntamente con el Equipo de Dirección se definen las necesidades actuales y futuras de la Organización.
- Se determinan los factores únicos y exclusivos que mantienen las ventajas competitivas de la Organización.
- Se identifican las Competencias Personales y Técnicas con el apoyo de los Gerentes y colaboradores más exitosos de la empresa.
- Definición del mapa de competencias.
- Definición de "Puesto típico de éxito" y Rutas Profesionales.
- Evaluación de Competencias y establecimiento de planes de mejora.
- Integración del Modelo de Competencias en las demás prácticas de Gestión Humana.

3.4.1.4 Prácticas de Talento Humano basadas en Gestión por Competencias

- PERSONA: Valoración de potencial, Selección, Formación, Desarrollo, Retención.

- ESTRUCTURA: Perfiles de cargos, puestos tipo, rutas profesionales.
- COMPENSACIÓN: Motivación, incentivos, reconocimientos.
- GESTIÓN DE RESULTADOS: Alineamiento de estrategias, fijación de metas, análisis de resultados.

3.5 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

La necesidad de capacitación (sinónimo de entrenamiento) surge de los rápidos cambios ambientales, el mejorar la calidad de los productos y servicios e incrementar la productividad para que la organización siga siendo competitiva es uno de los objetivos a alcanzar por las empresas.

La capacitación mejora frecuentemente las cualidades de los trabajadores e incrementa su motivación, esto, a su vez, conduce a una mayor productividad y a un incremento en la rentabilidad.

Aunque están aumentando los presupuestos para capacitación en muchas compañías, debe observarse que la mayor parte de las empresas no ofrecen una capacitación adecuada y efectiva.

Uno de los temas de gran actualidad tanto en las instituciones públicas como en las privadas es la capacitación. No hay empresa importante, que no cuente con una amplia infraestructura para la capacitación. No se trata de una simple moda, si no de un verdadero signo de los tiempos actuales, la capacitación es una necesidad que cada vez es más necesaria en los individuos y en las comunidades laborales.

Capacitación es el conjunto de actividades encaminadas a proporcionar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes del personal de todos los niveles para que desempeñen mejor su trabajo.

Dos puntos básicos destacan el concepto de capacitación: las organizaciones en general, deben dar las bases para que sus colaboradores tengan la preparación necesaria y especializada que les permita enfrentarse en las mejores condiciones a su tarea diaria.

No existe mejor medio que la capacitación para alcanzar altos niveles de motivación y productividad.

La capacitación del empleado consiste en un conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

El programa de capacitación implica brindar conocimientos, que luego permitan al trabajador desarrollar su labor y sea capaz de resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño. Ésta repercute en el individuo de dos diferentes maneras:

- **Eleva su nivel de vida:** La manera directa de conseguir esto es a través del mejoramiento de sus ingresos, por medio de esto tiene la oportunidad de lograr una mejor plaza de trabajo y aspirar a un mejor salario.
- **Eleva su productividad:** Esto se logra cuando el beneficio es para ambos, es decir empresa y empleado.

La capacitación en la empresa, debe brindarse al individuo en la medida necesaria, haciendo énfasis en los puntos específicos y necesarios para que pueda desempeñarse eficazmente en su puesto. Una exagerada especialización

puede dar como resultado un bloqueo en las posibilidades del personal y un decrecimiento en la productividad del individuo.

La capacitación consiste en proporcionar a los empleados, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo. La capacitación, por tanto, podría implicar mostrar a un operador de máquina cómo funciona su equipo, a un nuevo vendedor cómo vender el producto de la empresa, o inclusive a un nuevo supervisor cómo entrevistar y evaluar a los empleados.

El entrenamiento según Chiavenato es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

3.5.1 Importancia de la Capacitación del Talento Humano. En la actualidad la capacitación del talento humano es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas o instituciones de contar con un personal calificado y productivo. La obsolescencia, también es una de las razones por la cual, las instituciones se preocupan por capacitar al talento humano, pues ésta procura actualizar sus conocimientos con las nuevas técnicas y métodos de trabajo que garantizan eficiencia.

Para las empresas u organizaciones, la capacitación del talento humano debe ser de vital importancia porque contribuye al desarrollo personal y profesional de los individuos a la vez que redundan en beneficios para la empresa.

3.5.2. Beneficios de la capacitación. La capacitación a todos los niveles constituye una de las mejores inversiones en talento humano y una de las principales fuentes de bienestar para el personal y la organización.

Cómo Beneficia la capacitación a las organizaciones:

- Conduce a rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- Crea mejor imagen.
- Mejora la relación jefes-subordinados.
- Se promueve la comunicación a toda la organización.
- Reduce la tensión y permite el manejo de áreas de conflictos.
- Se agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.

Cómo beneficia la capacitación al personal:

- Ayuda al individuo para la toma de decisiones y solución de problemas.
- Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- Contribuye positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- Sube el nivel de satisfacción con el puesto.
- Permite el logro de metas individuales.
- Desarrolla un sentido de progreso en muchos campos.
- Elimina los temores a la incompetencia o la ignorancia individual.

3.6 PLANES DE CARRERA Y SUCESIÓN

Los planes de carrera no son más que un conjunto de pasos y niveles distribuidos en años de experiencia, niveles académicos, calidad del desempeño y otros factores de importancia relativa que se le ofertan al empleado activo con la firme intención de motivarlo y ofrecerle un futuro prospero basado principalmente en su esfuerzo. No se trata del azar ni de decisiones subjetivas, si se logran los puntos necesarios para alcanzar una posición superior y ésta se encuentra vacante, el individuo puede reclamar lo que le corresponde.

Ante un escenario tan prometedor cualquier persona podría suponer que no sólo son una maravilla los planes de carrera, sino que los mismos habrían de ser aplicados en todas las organizaciones, sin embargo esta herramienta gerencial se basa en un paradigma que hoy resulta difícil de aceptar como una premisa valida: La presencia eterna del empleado en una misma organización.

Anteriormente la estabilidad laboral era entendida como una relación casi matrimonial entre empleador y el empleado, cuya única separación ocurriría con la muerte, pues aún en la jubilación podía ofrecer sus servicios como consultor. El concepto ha cambiado y actualmente no puede partirse de una premisa en desuso, ya que elementos como la empleabilidad se están fortaleciendo cada vez más.

Los profesionales contemporáneos están en una búsqueda constante de crecimiento y ante la expectativa de nuevos retos, la permanencia en una organización, depende principalmente de la capacidad que esta tenga de equilibrar y mantener tales demandas el mayor tiempo posible, por lo que resulta ingenuo suponer que ante la ausencia de esos dos elementos se podrá retener y mantener al talento captado, más difícil aún planificar en años un crecimiento cuya factibilidad dependerá de elementos exógenos presentes en las ofertas que haga el mercado laboral y otros endógenos representados en las expectativas individuales del personal contratado que se alinean con dichas ofertas.

Otro elemento de cuidado, en lo que a los planes de carrera se refiere, es la visualización limitada del crecimiento y la concepción rígida que suele caracterizarle, pues en ella se obvia la capacidad que poseen algunas personas de aprender y asimilar conceptos con mayor rapidez que otros o cuyas características personales y profesionales superan con mayor rapidez los niveles preestablecidos en la planificación, además de que es prácticamente imposible proyectar con exactitud lo que ha de ocurrir en cinco años con respecto al desempeño de un profesional, basta con observar que tanto las empresas como los mercados experimentan una situación tal de incertidumbre que ya resulta difícil saber cómo y dónde se estará en tres años. Tal vez ese pensamiento era magnifico, cuando el pasado era una referencia obligada para proyectar el futuro, lo cual es completamente incorrecto en el presente.

Pero en cuanto al principio donde se fundamentan los planes de carrera, referido este al desarrollo del individuo, no hay discusión alguna y es por ello que ante una situación que demanda flexibilidad y valor añadido surgen los planes de sucesión como una alternativa más contemporánea que pretende mantener vivo dicho principio pero ajustado a la realidad que impera.

Los planes de sucesión

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir en alguna unidad, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el

futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a una misma práctica.

Además de ello, cuando se habla de una continuación ordenada y planificada como concepto de los planes de sucesión, no se le está dando el carácter tradicional de espacio y tiempo, el orden viene dado por el esquema, representado en el mapa de competencias, y la planificación se ubica en la premisa que establece que quien posea el talento es quien debe ocupar el cargo.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos le permiten establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la organización, actualizándolo de manera constante, facilitando con ello la tenencia de una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente lo que se traduce en una importante herramienta de decisión pues permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre en los planes de carrera.

Las empresas que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en la búsqueda de coincidencias entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento y a la manera en que éste ha sido distribuido en el mapa de competencias.

Es precisamente esa ventaja lo que hace mucho más flexibles y atractivos, a la vez más exigentes y acertados, a los planes de sucesión que a la antigua y

distinta visión de los planes de carrera, mientras estos últimos hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de sucesión se ocupan de la intensidad de la experiencia, la experticia y el talento desarrollado o potencial existente.

Los planes de sucesión suelen ser muchos más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operacionalización o puesta en práctica del mismo, además de la correspondiente agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto demanda no sólo el manejo de la información sino el conocimiento actualizado y comparado de la misma, así como su traducción al entorno laboral presente.

Mientras en el pasado la acumulación de tiempo, niveles académicos o experticia acumulaba puntos para pasar de un nivel a otro, en un ambiente sucesoral es el talento el que se impone, lo cual pareciera recordar aquella frase evolutiva donde se atribuye la supervivencia al más apto y no al más antiguo.

Otra de las ventajas que ofrecen los planes de sucesión es el traslado de la responsabilidad del desarrollo de las competencias al empleado y no a la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

Esto significa que la empresa ofrece todos los mecanismos para que sus empleados puedan conocer los mapas de competencias existentes o esperada para cada puesto de la organización y compararlos con los propios, siendo ellos quienes deciden qué competencia desarrollar para alcanzar el nivel jerárquico o de conocimiento que desean en la empresa. Obviamente, las organizaciones facilitan las herramientas para el desarrollo de la competencia, orientan a los interesados en el mismo y alinean las expectativas de los interesados con las que la empresa posee.

En un escenario como el anterior es el empleado y no la empresa quien fija la meta, la cual puede alcanzarse en pocos meses o varios años, sólo basta que su mapa de competencias supere al más cercano y se ajuste en un porcentaje adecuado al lugar que aspira, lo cual no puede ser traducido en las mismas condiciones a los planes de carrera.

No obstante, lo antes expuesto no puede ser entendido como la ausencia de apoyo e interés por parte de la organización en cuanto al adiestramiento de su gente, por el contrario, éste se incrementa y magnifica en un enfoque de sucesión, pues ante la expectativa de mejorar competencias son los empleados quienes demandan capacitación y esta se ajusta a las exigencias previamente establecidas por la empresa en cuanto a los mapas de competencias esperados para los cargos que posee.

Es normal que ante afirmaciones como las anteriores surjan dudas en cuanto al mérito del empleado que ha permanecido años en la empresa y que merece por su constancia ser considerado para un cargo de mayor envergadura por encima de cualquier otro trabajador de antigüedad inferior a la suya. Esto no es más que la consecuencia de la práctica lineal y el pensamiento rígido heredado de la visión gerencial dominante en los siglos pasados.

Bajo el enfoque de los planes de carrera todo individuo que acumulara los puntos correspondientes a la antigüedad se convertía de manera automática en un pre-candidato a evaluar para una posición superior. Pero en un esquema de planes de sucesión, la antigüedad no es descartada pero tampoco es excluyente, pesa más el talento y el conocimiento efectivo que se posea, que el tiempo ha permanecido en una posición, pues los planes de sucesión operacionalizan el concepto presente en los nuevos paradigmas de selección.

Los planes de sucesión, observados bajo el concepto aquí planteado, son la evolución del concepto de carrera como resultado del desarrollo de la visión de las competencias y la ahora llamada inteligencia emocional; le dan más importancia a la persona que al plan en sí y pretenden valorar el conocimiento y sus frutos por encima de los esquemas tradicionales, por lo tanto hay que replantear su concepto y diferenciarlo de otros que los supone como una extensión de las practicas pasadas.

Por todo lo anterior puede señalarse que, sin lugar a dudas, deben ser entendidas estas dos herramientas gerenciales como dos practicas distintas pero con una raíz común que no es otra que el desarrollo y el crecimiento personal y profesional del individuo en el seno de la organización, diferenciadas principalmente en la flexibilidad o rigidez de su visualización, pues mientras una resulta más ortodoxa y respeta las prácticas tradicionales de la gerencia, la otra, heterodoxa, desafía el concepto lineal y se orienta a dar valor a elementos que cada día demandan más importancia en el exigente mundo de hoy, como lo son el conocimiento y el talento, sin importar cómo y dónde se obtuvo, siempre que pueda ser transformado en un hecho concreto y ofrezca valor agregado; lo demás es sólo cuestión de paradigmas.

3.7 COMPENSACIÓN Y BONIFICACIÓN

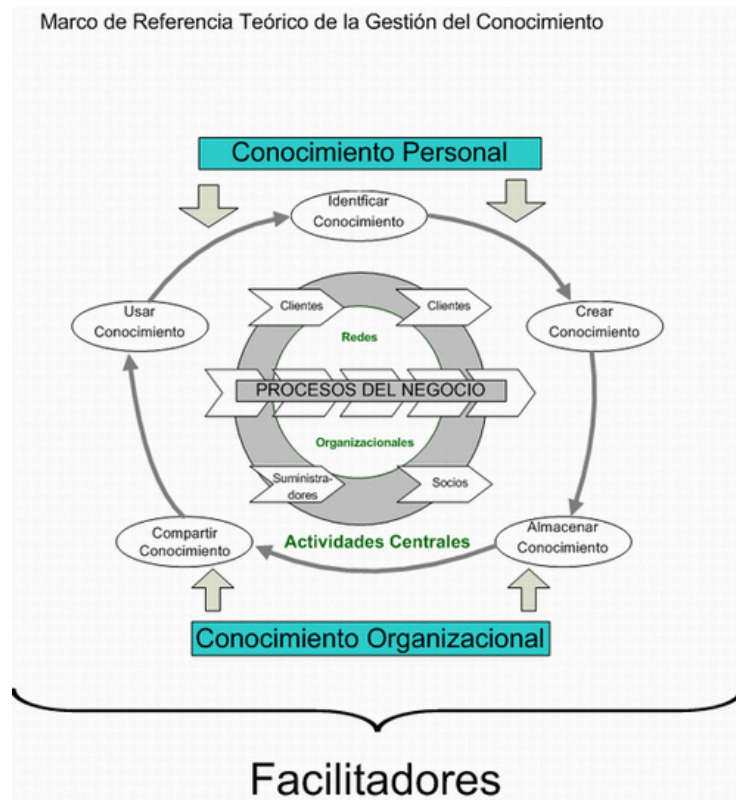
El salario constituye el centro de las relaciones de intercambio entre las personas y las empresas. Todas las personas dentro de las empresas ofrecen su tiempo y su esfuerzo, y a cambio reciben dinero, lo cual representa el intercambio de una equivalencia entre derechos y responsabilidades recíprocas entre el empleado y el empleador. Los factores internos y externos que condicionan los salarios determinando su valor son:

- Tipo de cargos de la empresa

- Política salarial de la empresa
- Capacidad financiera y desempeño general de la empresa
- Situación del mercado de trabajo
- Situación económica del país
- Negociaciones colectivas
- Legislación laboral

4. PROCESOS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Figura 3. Marco de referencia teórico de la Gestión del Conocimiento



Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>

La creatividad de las personas y el desarrollo de la tecnología han tenido en todo momento un papel central en la economía. Pero la atención en el conocimiento y la innovación como factores de productivos han aumentado en los últimos años. Lo que está cambiando la dinámica en la que funcionan las economías, caracterizándose ahora por la definición de estrategias y articulación de metas, políticas y objetivos que ayuden a transformar el conocimiento en capital. Por tanto ahora se habla de una economía del conocimiento, donde se identifican factores

claves como son: el aprendizaje, la innovación y las tecnologías de la información y la comunicación.

En las organizaciones el conocimiento se ha convertido, por tanto en el motor del crecimiento económico y de la mejora de la productividad. A diferencia de la economía industrial que centraba en factores productivos tangibles como el capital, el trabajo o los recursos naturales, actualmente las economías conceden mayor importancia a factores intangibles, como el conocimiento la información y la cultura.

Por lo tanto las organizaciones tienden cada vez con mayor fuerza a enfocarse en la producción, distribución y uso del conocimiento y de la información. Observándose a nivel mundial un incremento en la inversión en alta tecnología, crecimiento de las industrias tecnológicas y un crecimiento en los cargos de alta cualificación.

A medida que crece la importancia del conocimiento, se acelera simultáneamente su pérdida, el impacto negativo de esa pérdida sobre las organizaciones aumenta de manera exponencial. Los efectos son previsibles y costosos y entre ellos se cuentan los siguientes:

- Menor eficiencia
- Menor productividad
- Mayor frustración y tensión de los empleados
- Menores ingresos

Estos efectos negativos, en conjunto, perjudican la rentabilidad, limitan la innovación, impiden responder ágilmente a las demandas y reducen la probabilidad de sobrevivir frente a competidores más veloces y mejor dotados de conocimiento. Por consiguiente, el conocimiento ya no es el medio para realizar el

trabajo sino que se ha convertido en el trabajo mismo. Los ejecutivos, gerentes, profesionales, técnicos y otros trabajadores del conocimiento adquieren y diseminan el conocimiento, el cual se constituye en la moneda básica de sus empleos.

Peter Druker dice *“el activo más valioso de las instituciones del siglo XXI, trátase o no de empresas productivas, estará representado en los trabajadores del conocimiento y su productividad”*. Entonces la meta de la era de la información es desarrollar y explotar el conocimiento humano (Constituido por datos, información, conocimiento y sabiduría).

El esfuerzo por conservar el conocimiento y mantener su continuidad en la organización ha tenido varios intentos como son: registros oficiales, políticas y procedimientos formales, instructivos de la gerencia, cartas a los empleados, boletines, carteleras, lemas, y otros. Estos esfuerzos pretendían mantener la concordancia entre las metas de la organización y de los individuos, estableciendo parámetros de desempeño y asegurando la continuidad de la visión y misión.

Luego aparece el concepto de Gerencia del Conocimiento, el cual se desarrollo a partir de los temas básicos de la gerencia, como son: mejores prácticas, gestión de la calidad total, innovación y aprendizaje de la organización. Estos esfuerzos crearon la conciencia de la naturaleza crítica del conocimiento y la convicción de la gerencia de que ese conocimiento debía difundirse dentro de la organización. El objetivo de la gerencia del conocimiento es entregar el conocimiento indicado a la persona indicada en el momento indicado. Este conocimiento puede ser nuevo (mejores prácticas), altamente especializado (enfoques para la resolución de problemas), fundamental (para mejorar la toma de decisiones o alinear los objetivos y metas) o de alguna otra categoría.

La aparición de cargos como gerente de información, gerente del conocimiento, director de capital intelectual y de cargos claves en la jerarquía de la organización

dan testimonio del papel preponderante desempeñado por el conocimiento en las empresas. Ejerciendo efectos inesperados, pero positivos, Por esta razón cualquier mejora en la continuidad del conocimiento, puede tener un efecto significativo sobre toda la organización.

La adquisición de conocimiento es un proceso fluido, lo cual significa que su éxito depende de unos factores humanos aleatorios como son la motivación, el compromiso, los temores, las esperanzas y las retribuciones. Los procesos encaminados a facilitar el aprendizaje y la creación de conocimiento reconocen el papel singular desempeñado por el conocimiento en la experiencia humana y son parte integral del tejido de toda organización que aprende. La gerencia del conocimiento exige un compromiso con el desarrollo de los empleados y con su facultad para tomar decisiones y con una transformación de la cultura conducente a apuntalar el intercambio, la adquisición y la creación de conocimiento.

Sin embargo hablar de gerencia del conocimiento es absurdo si no forma parte de la estrategia de la organización. El reto es adoptar una estrategia que genere un vínculo indispensable entre el planear y el hacer, por tanto la responsabilidad de la alta dirección es doble, porque deben liberar el potencial del conocimiento de la organización y dar origen a las acciones de creación de valor, además debe lograr la creación de conocimiento exclusivo o establecer un mejor uso del conocimiento público que suele estar a disposición de la compañía y sus competidores.

Cuando el conocimiento creado o usado es: valioso, difícil de imitar por los competidores, y difícil de sustituir, se convierte en la ventaja competitiva sustentable. Al crecer la interconexión en el mundo, la complejidad y el dinamismo en los negocios, el trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización y que siga las órdenes de los superiores.

Las organizaciones que cobran relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización y serán llamadas “organizaciones inteligentes”

Las organizaciones buscan interrelacionar las personas como eslabones de una misma cadena, superando las barreras entre las diferentes gerencias o formando equipos interdisciplinarios. El pensamiento sistémico se transforma en la disciplina que integra a las demás, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica.

Es necesaria la comprensión de la perspectiva sistémica, y mediante esta motivarse a examinar cómo se interrelacionan las diferentes disciplinas. Al enfatizar cada una de ellas, el pensamiento sistémico propone el principio de sinergia en el cual los resultados del trabajo en equipo son mejores al de las partes.

Aquí están algunas de las disciplinas:

DOMINIO PERSONAL. La fuerza activa en las organizaciones son las personas, las cuales tienen su propia voluntad, su propio parecer y su propio modo de pensar. Explotar el potencial de la gente requiere la comprensión del subconsciente, la fuerza de voluntad y la acción del corazón. Por tanto los directivos deben redefinir su tarea. Deben abandonar el “viejo dogma de planificar, organizar y controlar” para comprender su responsabilidad en la vida de las personas. La tarea fundamental de los directivos consiste en brindar las condiciones para que la gente lleve vidas enriquecedoras.

Las personas con alto nivel de dominio personal expanden continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida. De su búsqueda de aprendizaje continuo surge el espíritu de la organización inteligente.

El dominio personal trasciende la competencia y las habilidades, aunque se basa en ellas. Trasciende la apertura espiritual, aunque requiere crecimiento espiritual. Significa abordar la vida como una tarea creativa, vivirla desde una perspectiva creativa y no meramente reactiva.

Cuando el dominio personal se transforma en disciplina clarifica continuamente lo que es importante para cada uno y aprender a ver con mayor claridad la realidad actual. La yuxtaposición entre visión (lo que deseamos) y una clara imagen de la realidad actual (donde estamos en relación con dónde deseamos estar) genera la tensión creativa, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del dominio personal consiste en:

- **Sostener la tensión creativa:** Es pretender cerrar la brecha entre visión y realidad que constituyen una fuente de energía. Si no hubiera brecha, no habría necesidad de acción para moverse hacia la visión.

- **Conflicto estructura:** La limitación de la capacidad para crear y para concretar las cosas que interesan como individuo.
 - **Compromiso con la verdad:** Es el empeño en acabar con los límites o engaños, que impiden ver lo existente, y para desafiar continuamente nuestras teorías acerca de por qué las cosas son como son. Es decir, ampliar continuamente la percepción y la comprensión de las estructuras que subyacen a los hechos.

 - **Usando el subconsciente:** Uno de los aspectos más fascinantes de las personas con alto nivel de dominio personal, es su aptitud para realizar tareas extraordinariamente complejas con gracia y facilidad.

MODELOS MENTALES. Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que se llevan en la mente, que determinan lo que se ve. Los seres humanos no pueden recorrer los complejos entornos del mundo sin "mapas mentales" cognoscitivos, y todos estos mapas, por definición, adolecen de limitaciones.

Los modelos mentales explican el porqué dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de maneras distintas. Los modelos mentales suelen ser tácitos, y existen debajo del nivel de la conciencia, rara vez son sometidos a verificación y examen.

La tarea de la gestión del conocimiento es traer los modelos mentales a la superficie, explorarlos, hablar de ellos y encontrar la manera de modificarlo mediante la creación de nuevos modelos mentales que mejoren en la persona los referentes y percepciones del mundo.

Los elementos de esta disciplina son:

- La planificación como aprendizaje y los directorios internos: administrando los modelos mentales en una organización.
- Reflexión e indagación: los modelos mentales en niveles personales e interpersonales.

Qué esperar del trabajo con modelos mentales

- Práctica conjunta a través del tiempo
- Dispóngase a enfrentar emociones fuertes
- Utilice la frustración como acicate para nuevas indagaciones

- Cuidado con el entusiasmo y la acción desenfrenada
- Creando nuevos modelos mentales

VISIÓN COMPARTIDA. La visión compartida es vital para la organización inteligente porque brinda concentración y energías para el aprendizaje. Aunque el aprendizaje adaptativo es posible sin una visión, el aprendizaje generativo acontece sólo cuando la gente se afana en lograr algo que le concierne profundamente. La idea de aprendizaje generativo resulta abstracta y superficial a menos que la gente se entusiasme con una visión que quiere alcanzar de veras.

El reto es lograr el compromiso, y dejar de confundirlo con “acatamiento”, donde las personas solo realizan lo que se espera de ellas y el único sentido de la visión es comunicarla en una jerarquía tácita de sentido enraizada en la estructura de autoridad. Pero cuando los miembros de todo nivel han tenido la oportunidad de considerar activamente qué visión y propósito tienen sentido para ellos, todo cambia.

Las nuevas infraestructuras que permiten la elaboración de visiones compartidas encaran la organización como un conjunto de unidades superpuestas que se centran en un sentido compartido. Cada trabajo de equipo, cada subcultura profesional y cada entidad geográfica serán alentadas a forjar su propio sentido compartido y su aportación a la totalidad. Se entendería que ese sentido no se puede imponer a ninguna de estas entidades, pues ellas deben crearlo desde dentro.

APRENDIZAJE EN EQUIPO. El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida. También se construye sobre el dominio personal, pues los equipos talentosos están constituidos por individuos talentosos. Pero la visión compartida y el talento no son suficientes, deben saber trabajar juntos.

Si los equipos aprenden, se transforman; en un microcosmos para aprender a través de la organización. Los nuevos conceptos se llevan a la práctica. Las nuevas aptitudes se pueden comunicar a otros individuos y otros equipos. Los logros del equipo pueden fijar el tono y establecer una pauta para aprender conjuntamente para la organización.

Dentro de las organizaciones, el aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

- La necesidad de pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola mente.
- La necesidad de una acción innovadora y coordinada. Las organizaciones desarrollan un "ímpetu operativo" donde cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de maneras que complementan los actos de los demás.
- El papel de los miembros del equipo en otros equipos. Por ejemplo, la mayoría de los actos de los equipos directivos se llevan a cabo a través de otros equipos. Así, un equipo que aprende alienta

Continuamente a otros equipos que aprenden al inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión. También implica aprender a afrontar los modos habituales de interactuar que nos protegen de la amenaza, pero también impiden aprender, las rutinas defensivas que frustran el aprendizaje encierran también un gran potencial para alentar el aprendizaje, si se aprende a liberar la energía que contienen. Por

último, la disciplina del aprendizaje en equipo, como cualquier otra disciplina, requiere práctica que consiste en un vaivén continuo entre la práctica y el desempeño.

PENSAMIENTO SISTÉMICO. Es vital que las cinco disciplinas se desarrollen como un conjunto, por eso el pensamiento sistémico es la quinta disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas fusionando la teoría y la práctica.

La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo. Los modelos mentales enfatizan la apertura en la forma de ver el mundo. El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales. Y el dominio personal alienta la motivación para aprender.

Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo puede modificarla.

La gestión del conocimiento busca asegurar que la organización disponga de la información y las capacidades necesarias para su adaptación continua a los cambios internos y externos del medio ambiente. De una correcta gestión de la información y del conocimiento depende, en gran medida, la implementación de la gerencia de la calidad.

La aplicación exitosa de ellos genera significativos beneficios para las partes interesadas, como son la mejora en la rentabilidad, la creación de valor y el incremento de la estabilidad.

La introducción de las ideas y principios de la gerencia de calidad provocó una revolución en la filosofía de la administración. Ella incluye la planificación estratégica, la asignación de recursos, la planificación, las operaciones y las

evaluaciones relativas a la calidad. Su práctica está dirigida a diseñar y generar servicios y productos siempre satisfactorios para el cliente.

La aplicación de la gestión de calidad, de sus parámetros evaluativos y de sus exigencias debe realizarse de forma global y no fragmentada, si se entiende que la calidad es una resultante integradora de la gestión de la información y del conocimiento, de los negocios/actividades de la organización, de las funciones, y en general, de todos sus integrantes.

Una adecuada gestión de la información, en el contexto de una gerencia de la calidad, posibilita reducir los riesgos en la administración de la organización, como son la toma de decisiones apresuradas, tardías o inconsistentes, la entrada al mercado con productos no competitivos, entre otros, que ocasionan pérdidas y reducen su competitividad en el mercado. Obtener la información necesaria, con la calidad requerida, es una premisa indispensable para la supervivencia de las empresas, si se considera que las organizaciones acortan cada vez más sus ciclos estratégicos y que la toma de decisiones, así como el cambio.

La Gestión del Conocimiento, busca en la singularidad de los aportes de los profesionales, una identidad diferenciadora, conquistando y enriqueciendo nuevas dimensiones a lo largo y ancho de la cadena de valor de la organización.

4.1 PROCESOS ESTRATÉGICOS

4.1.1 El conocimiento como recurso estratégico y su incidencia en la gestión de la organización. En épocas anteriores, la ventaja competitiva de las organizaciones procedía de estrategias como el liderazgo de costos (producir con costos más reducidos que la competencia a la vez que se eleva el volumen de ventas), la diferenciación (posicionarse en el mercado con productos diferenciados de los de la competencia) o la focalización (dirigirse a un mercado concreto, un

perfil de consumidores determinado, etc.), ahora ha nacido una nueva estrategia que proporciona impredecibles ventajas competitivas a las empresas.

La nueva ventaja competitiva procede de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento. La importancia del conocimiento como recurso estratégico y factor de ventaja competitiva sostenible supone un cambio en la forma de concebir la gestión de las organizaciones.

El soporte conceptual de la dirección estratégica parte de las siguientes consideraciones:

- La complejidad, diversidad, dinamicidad y ambigüedad del entorno, creador de unos retos nuevos para la dirección de la empresa.
- La propia complejidad interna de la organización, que se acrecienta por su interrelación con las amenazas y oportunidades del entorno, lo que lleva a una exigencia de flexibilidad y de creatividad en el proceso directivo.
- La mayor necesidad de “servicios directivos” en cada una de las fases o funciones del proceso, requiriéndose de una integración total, horizontal y vertical, entre los elementos de la organización.
- La necesidad de una capacidad de respuesta rápida, para evitar mayores costes e impactos negativos, dada la velocidad de los cambios, que pueden incrementar la aparición de “sorpresas estratégicas” no deseadas.

La dirección estratégica se estructura en tres partes netamente diferenciadas, en las que deberán participar agentes y expertos externos e internos. Estas son:

- **Análisis estratégico.** Representa el proceso de diagnóstico externo e interno, es decir, de estudio cruzado de las amenazas y oportunidades del entorno con las fuerzas y debilidades de la organización.
- **Planificación estratégica.** Atiende a la función característica de la formulación y elección de la estrategia.
- **Implantación y control estratégico.** Sistema de acción estratégica, integrando la gestión, la puesta en práctica con su correspondiente coordinación, así como el consiguiente control de los problemas estratégicos y de las soluciones alcanzadas.

4.1.2 Definición de la Estrategia. Existen diferentes características de esta nueva sociedad con una ocurrencia de una serie de cambios económicos, sociales, laborales y estructurales que impactan en la gestión de las organizaciones, y a su vez en la escogencia de la estrategia.

Vale anotar algunas de ellas, para ser tenidas en cuenta.

- El entorno de la nueva economía se caracteriza por cambios rápidos, profundos, complejos, discontinuos y altamente impredecibles.
- Disminución del tiempo de vida de los productos y servicios, por lo que las ventajas competitivas son transitorias. Al mismo tiempo, aumenta la complejidad de productos y servicios y de los procesos implicados en su generación.
- Liberalización y globalización de los mercados ligado a un aumento de la competencia. En este mercado globalizado, dinámico y diverso, se reduce el valor económico y estratégico de la cuota de mercado.

- La valoración de las empresas ha cambiado, depende menos de los elementos fijos y más de sus conocimientos de gestión y la rapidez con que se adaptan a los cambios.
- Fortalecimiento de los regímenes de propiedad intelectual.
- Cambios en la composición y características de la fuerza laboral y en los puestos de trabajo: se demandan nuevos conocimientos y habilidades de los empleados.
- Tendencia a organizaciones de menor tamaño, con menos empleados.
- El ritmo de generación de nuevos conocimientos es exponencial y, al mismo tiempo, el conocimiento caduca de forma rápida.
- Un gran desarrollo tecnológico, especialmente de la tecnología de la información, acompañado de un optimismo tecnológico.
- Ramificaciones de las nuevas tecnologías de información y comunicación. Con los actuales sistemas de información se puede conseguir coordinar de forma más eficaz la gestión estratégica y operativa de la empresa, lo que facilita, además, el establecimiento de alianzas con proveedores o con clientes que se encuentran geográficamente dispersos.
- Las empresas operan en red y el entorno donde se mueven puede ser considerado híper competitivo, digital y virtual.

Frente a un contexto económico y social de estas características, las formas tradicionales de gestionar se revelan insuficientes e insatisfactorias, se exige un

incremento de la complejidad de las estrategias, así como la incorporación del conocimiento y la innovación como elementos de competitividad.

4.1.3 El conocimiento y los activos intangibles como recursos estratégicos en la nueva economía. El concepto de conocimiento engloba el de información, contextualizada y agrupada bajo una comprensión sobre cómo utilizarla. Para que la información se convierta en conocimiento se precisa la intervención de una serie de experiencias, creencias y competencias. El conocimiento es un concepto más amplio que la información; el conocimiento es información en acción. Las organizaciones están inundadas de información; pero mientras los empleados no la aprovechen, no se trata de conocimiento. Nunca se puede tener demasiados conocimientos, pero sí puede haber demasiada información. A partir de este razonamiento, se produjo un claro proceso de cambio que creó la nueva realidad que caracteriza la economía del conocimiento actual.

El proceso ocurre en las organizaciones de la siguiente manera:

Primero, con atención a la transformación de datos en información ("proceso de datos") que ha protagonizado tecnológicamente la informática. Segundo, mediante la conversión de la información en conocimiento, en saber; lo cual solo es posible por medio de determinado "proceso de aprendizaje"; en otras palabras, en cómo saber "aprender a aprender" los conocimientos nuevos. Por último, en pretender que el conocimiento se traduzca en "competencia esencial" o en la base sobre la que se pueda construir la "capacidad de competir" o de "saber hacer" mejor que los demás el bien o el servicio que es objeto de la actividad económica de la empresa; "competencia" que solo es posible si se incorpora un "proceso de creación mental" determinado, integrando lógica y dinámicamente conocimientos con ideas y con innovación.

Este proceso de creación de conocimiento organizacional es dinámico e interactivo y acontece en las dos dimensiones (epistemológica y ontológica). Es por medio de la interacción dinámica entre conocimiento tácito y conocimiento explícito como la creación de conocimiento acontece. Para que el conocimiento tácito pueda transmitirse y compartirse en el seno de la organización, debe convertirse en números o en palabras; en definitiva, en conocimiento explícito para que todos los miembros puedan entenderlo. Y es precisamente en el momento en el que esta conversión acontece cuando se crea el conocimiento organizacional.

4.1.4 Plan de Acción. La interacción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito es denominada como conversión del conocimiento. De las posibles combinaciones de interacción, se establece cuatro formas de conversión del conocimiento:

- *La socialización:* De tácito a tácito.
- *La exteriorización:* De tácito a explícito.
- *La asociación:* De explícito a explícito.
- *La interiorización:* De explícito a tácito.

La socialización es un proceso de creación de conocimiento tácito. Este proceso implica participar de los conocimientos tácitos de cada individuo y se desarrolla al compartir modelos mentales, aptitudes y habilidades; es decir, mediante la interrelación/interacción.

La exteriorización es un proceso mediante el cual el conocimiento tácito es articulado en conceptos explícitos. Así, el conocimiento tácito viene expresado y traducido de forma que pueda entenderse por lo demás. Este proceso se desarrolla mediante el diálogo y la reflexión conjunta. La exteriorización crea nuevos conceptos explícitos. De los cuatro modos de conversión del conocimiento,

la exteriorización es la llave para la creación de conocimiento porque genera conceptos nuevos y explícitos que emanan del conocimiento tácito.

La asociación es un proceso de sistematización de conocimiento explícito. En definitiva, supone la transformación de conocimiento explícito en formas más complejas de este mismo tipo de conocimiento. Este proceso se desarrolla mediante la reconfiguración del conocimiento explícito existente, sea este de nueva creación o no. Más concretamente, esta reconfiguración puede realizarse actuando de diversos modos sobre el conocimiento explícito: clasificándolo, adhiriéndolo, combinándolo y categorizándolo. La asociación es la sistematización de un nuevo conocimiento dentro de un cuerpo más amplio de este.

La interiorización es un proceso de materialización de conocimiento explícito en conocimiento tácito. Supone la conversión del recién creado conocimiento explícito en un conocimiento tácito de cada individuo. El aprendizaje experimental o “aprender practicando y ejercitándose” son las prácticas que permiten que este modo de conversión se materialice. Mediante la interiorización, el nuevo conocimiento generado se consolida en los elementos cognitivos y técnicos que cada individuo posee. Cuando los cuatro modos de conversión del conocimiento interactúan entre sí surge una espiral de creación de conocimiento en la dimensión epistemológica.

4.1.4.1 Misión, Visión, Valores. La aplicación del *Balanced Scorecard* comienza con la definición de la visión, misión y valores de la organización. La estrategia de la organización solo será consistente si se han conceptualizado esos elementos. Esto no quiere decir que el modelo deba comenzar con la definición o revisión de la visión, misión y valores, que están definidos en muchos casos y son más sostenibles en el tiempo que los otros elementos del modelo; pero sí constituyen un punto de partida.

A partir de la definición de la misión, visión y valores, se desarrolla la estrategia, que puede ser representada directamente en forma de mapa estratégico o conceptualizado antes en otro formato. Lo importante no es si el desarrollo de la estrategia forma parte del modelo; lo realmente importante es si hay una estrategia definida y adecuada. Si lo está, será el punto de partida para el desarrollo de los elementos del modelo; en caso contrario, el primer paso consistirá en la definición de la estrategia. En numerosas implantaciones, la estrategia suele ya estar definida, y de lo que se trata es de plasmarla en un mapa estratégico.

4.1.4.2 Perspectivas, Mapas Estratégicos y Objetivos. La perspectiva es la dimensión o aspecto clave para la formulación de la estrategia. El modelo identifica cuatro perspectivas usuales para un negocio (financiera, clientes, procesos internos y crecimiento y aprendizaje).

El nombre con el que se designa cada una de las perspectivas varía en ocasiones. Lo importante es utilizar un lenguaje comprensible para la organización. Por otra parte, no es absolutamente necesario ceñirse a estas perspectivas. Hay empresas que separan en dos perspectivas distintos tipos de clientes, como por ejemplo distribuidores y clientes finales. Otras incluyen perspectivas adicionales, como la de proveedores, la de la comunidad o sociedad y la de regulación. Ordinariamente, las perspectivas pueden ser cuatro o cinco y, de ser posible, no más de seis.

Se le llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos constituyen uno de los elementos básicos sobre los que se asienta el *Balanced ScoreCard* y son su aporte conceptual más importante.

Un problema habitual en la selección de objetivos estratégicos es tener demasiados. Los mapas estratégicos pueden ayudar a englobar y priorizar objetivos. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos lo presenta agrupado en perspectivas, a la vez que permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y posibilita visualizar, de manera sencilla y muy gráfica, la estrategia de la organización.

Los mapas estratégicos se componen de objetivos estratégicos y relaciones causales. Los objetivos estratégicos muestran aquello que se quiere conseguir. Las relaciones causales son la explicitación de las relaciones entre los objetivos. No se trata de relaciones matemáticas: son relaciones intuitivas basadas en el conocimiento de la organización y del sector, así como en la experiencia. Los mapas pueden estar subdivididos en líneas estratégicas. Por ejemplo, una empresa puede tener una línea estratégica de crecimiento y, al mismo tiempo, otra de productividad o eficiencia, y objetivos estratégicos en ambas.

4.1.4.3. Propuesta de valor al cliente. Teniendo en cuenta que el BSC (*Balanced Scorecard*), ha de ser sencillo y fácilmente entendible, es clave seleccionar aquellos objetivos estratégicos de primer nivel que son prioritarios. Para esto, resulta de gran utilidad definir la propuesta de valor al cliente, es decir, lo que diferencia a nuestra organización ante los clientes.

- **Liderazgo de producto:** se centra en la excelencia de sus productos y servicios, que ofrecen la máxima calidad y funcionalidad.
- **Relación con el cliente:** se centra en la capacidad para generar vínculos con clientes, para conocerlos y proporcionarles productos y servicios adecuados a sus necesidades.
- **Excelencia operativa:** se centra en proporcionar productos y servicios a un precio competitivo para la calidad y funcionalidad que ofrecen.

Las organizaciones intentan ser excelentes en una de esas estrategias, manteniendo unos estándares mínimos en las otras dos. Es lógico que las perspectivas de cliente y, por tanto, las de procesos y aprendizaje y crecimiento, se centren en objetivos estratégicos relacionados con la estrategia de diferenciación de la organización. También pueden presentarse objetivos referentes a otras estrategias para los que no se ha conseguido el mínimo requerido.

4.1.4.4 Indicadores Estratégicos y sus Metas. Los indicadores (también llamados medidas) son el medio para visualizar si se está cumpliendo o no con los objetivos estratégicos. Un objetivo estratégico puede medirse mediante uno o varios indicadores.

Se pueden establecer dos tipos de indicadores:

- **Indicadores de resultado:** miden la consecución del objetivo estratégico. También se les llama indicadores de efecto.
- **Indicadores de causa:** miden el resultado de las acciones que permiten su consecución. También se llaman indicadores inductores.

Entendida la diferencia entre objetivos estratégicos e indicadores, resulta más fácil comprender la utilidad de utilizar los objetivos para elaborar mapas estratégicos. Los objetivos son el fin; los indicadores son el medio que tenemos para medirlos. Además, en un BSC, habrá más indicadores que objetivos, por lo que en aras de la simplificación es más fácil elaborar los mapas estratégicos con objetivos. Para cada indicador, como es habitual, se deberán fijar metas. Es importante mencionar que su fijación no es trivial. Como regla general, debieran ser metas ambiciosas pero posibles.

4.1.4.5 Iniciativas Estratégicas. Las iniciativas estratégicas son las acciones en las que la organización se va a centrar para la consecución de los objetivos estratégicos. En las organizaciones hacemos cosas, pero ¿están realmente enfocadas hacia el cumplimiento de la estrategia? En muchos casos, se puede encontrar un exceso de iniciativas y proyectos con falta de recursos y tiempo para materializarlas.

Es importante priorizar las iniciativas en función de los objetivos estratégicos. Algunas organizaciones limitan el número de iniciativas estratégicas a 5, 8 o 10. Se trata de decidir los proyectos en los que la organización se va a centrar durante un determinado período de tiempo.

Responsables y recursos. Cada objetivo, indicador e iniciativa debe tener su responsable; una persona a cargo que controla su cumplimiento. Otro aspecto clave para una implantación con éxito del BSC, es asignar los recursos necesarios para el buen desarrollo de las iniciativas estratégicas. Es el primer paso para el cumplimiento de la estrategia. Por eso es necesario establecer los equipos a cargo de cada iniciativa, así como la función que diferentes personas van a desempeñar en ellos, y también dotar a las iniciativas de los recursos necesarios para su cumplimiento. Se recomienda que el presupuesto contenga una partida de recursos asignados a las iniciativas estratégicas.

4.1.5 Dirección por objetivos y BSC. Sobre la base del modelo de administración basada en el *Scorecard*, identifica cuatro componentes críticas del BSC y en cada una de ellas explica la superioridad de esta herramienta con respecto a la dirección por objetivos, una de las más utilizadas en los procesos estratégicos. Las componentes críticas del BSC son:

- Enfoque estratégico: la definición de una estrategia competitiva única y diferenciadora, un modelo de negocios que soporte dicha estrategia y su priorización a través de un mapa de objetivos estratégicos (*strategy map*).
- Traslado hacia el BSC: la operacionalización de dichos objetivos (financieros y no financieros), metas, medios y planes de acción y su integración en el tablero central de comando.
- Sincronización y despliegue: el alineamiento horizontal y vinculación de todos los procesos a la estrategia, alineamiento vertical y la vinculación de las personas de todos los niveles a dicha estrategia y el desarrollo de cuadros de mando individuales para garantizar la responsabilidad compartida en la ejecución.
- Cultura de ejecución: la información enfocada, el seguimiento, la evaluación del desempeño y *coaching* y el desarrollo humano, necesario para obtener los resultados y metas planificadas.

El proceso de implementación del BSC y su relación con la dirección estratégica
Utilidad del CMI en la gestión estratégica:

La utilidad de este modelo no depende del tipo de organización, sino de los problemas que tiene y de si necesita mejorar su modelo de planificación y gestión. Para una organización que tenga dificultades en conectar los elementos anteriormente mencionados, para comunicar la estrategia o para priorizar la información y los proyectos dentro de la organización, el BSC puede resultarle muy útil.

En todo caso es clave detectar qué se quiere conseguir. Hay organizaciones que lo pueden utilizar solo como ayuda a la planificación, por medio de la elaboración de mapas estratégicos; otras pueden preferir utilizarlo únicamente como sistema

de información y seguimiento de la gestión. En cualquier caso, el modelo tiene la virtud de establecer un enlace entre la planificación y la gestión.

4.2 ENFOQUES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

4.2.1 Aprendizaje Organizacional. El aprendizaje organizacional es un proceso mediante el cual las entidades, grandes o pequeñas, públicas o privadas, adquieren y crean conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad.

Vivimos en la llamada era del conocimiento y de la informática, el mundo ha evolucionado más rápidamente que nuestra capacidad de adaptación, que no solamente significa ponerse al día sino prepararse para adelantar los cambios, creando conocimiento y para ello se requiere una revolución mental: aprender a aprender.

En todo conocimiento podemos distinguir cuatro elementos:

- El sujeto que conoce.
- El objeto conocido.
- La operación misma de conocer.
- El resultado obtenido que es la información recabada acerca del objeto.

Dicho de otra manera: el sujeto se pone en contacto con el objeto y obtiene una información acerca del mismo. Cuando existe congruencia o adecuación entre el objeto y la representación interna correspondiente, se dice que esta en posesión de una verdad.

En la empresa occidental el conocimiento es transmitido de manera explícita y formal mientras que en Japón, las empresas que se enfocan a la innovación tienen una concepción distinta donde la parte significativa está enraizada en la acción, la experiencia, las emociones y valores de los individuos, mientras que en la empresa occidental se cree que el conocimiento sólo se puede enseñar mediante instrucción y capacitación.

Lo anterior pone de manifiesto la importancia de los procesos humanos que involucran al proceso de influencia interpersonal, puesto que ésta se convierte en una fuerza liberadora de la inteligencia al reconocer la existencia del conocimiento tácito, en la empresa que permite:

- Crea una visión distinta de la organización no sólo como procesos de información sino como un organismo que abarca ideales, emociones, imágenes y símbolos.
- Cuando se reconoce este tipo de concepción se evoluciona hacia la innovación como una forma distinta de pensamiento y reflexión a nivel personal y organizacional.
- Aparece la posibilidad de aprender a aprender y generar ideas con conexiones relacionadas con la misión y el compromiso organizacional.

Particular importancia adquiere aquí el conocer los tres niveles del conocimiento con el propósito de dirigir hábilmente los procesos de aprendizaje organizacional, estos son: conocimiento sensible, conceptual y holístico.

El conocimiento sensible consiste en captar un objeto por medio de los sentidos; tal es el caso de las imágenes captadas por medio de la vista. Gracias a ella podemos almacenar en nuestra mente las imágenes de las cosas, con color, figura y dimensiones; el conocimiento conceptual, que consiste en representaciones invisibles, inmateriales, pero universales y esenciales; el conocimiento holístico (también llamado intuitivo). Intuir un objeto significa captarlo dentro de un amplio contexto, como elemento de una totalidad, sin estructuras ni límites definidos con claridad. La palabra holístico se refiere a esta totalidad percibida en el momento de la intuición.

Una organización inteligente es aquella que puede crear, desarrollar, difundir y explotar de forma efectiva el conocimiento para incrementar su capacidad de adaptación en un entorno competitivo. Es aquella capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación conocimiento y la toma decisiones.

El conocimiento y el aprendizaje organizacional. En este proceso intervienen varios elementos que determinan la capacidad para aprender como son la inteligencia, el conocimiento y la capacidad de razonamiento. El uso de la información dependerá de las capacidades de aprendizaje lo que permitirá la generación de conocimiento.

Partiendo del uso de la información el aprendizaje se manifiesta mediante:

- Cambios de conducta.
- Comprensión y/o aplicación de teorías o prácticas.
- Descripción, análisis o síntesis.

- Establecimiento de relaciones entre hechos o variables.
- Uso y construcción de modelos.

Sin embargo y como ya se ha dicho las implicaciones para el que el conocimiento individual se convierta en conocimiento organizacional se requieren que ciertas acciones que eleven el nivel ontológico del conocimiento, al pasar de los individuos los grupos, y de los grupos a las organizaciones.

Aquí es relevante, cómo estos procesos dependen de la influencia interpersonal la socialización y el nivel de identificación con la cultura de la organización. Esto se manifiesta por las cuatro formas de conversión de conocimiento a saber: socialización, combinación, interiorización: de explícito a tácito.

Modelos de aprendizaje. Los modelos de aprendizaje son aquellos que se fundamentan en las capacidades de la inteligencia y los que se basan en la experiencia de los sujetos. Con base en diferentes modelos de aprendizaje, que hacen referencia en el hacer, reflexionar, abstraer y hacer.

Otro modelo se plantea partiendo de los problemas y necesidades, búsqueda de soluciones (ideas), pruebas e identificación de la solución (reflexión). Por otra parte existe otro modelo que hace referencia a las teorías del comportamiento, el de ciencia de la administración y enfoque de sistemas, ha propiciado el surgimiento de la teoría del aprendizaje organizacional.

Peter Senge identifica las cinco disciplinas que propician el aprendizaje organizacional: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales aprendizaje en equipo y visión compartida Así puede basarse en tres momentos: la organización como totalidad, el individuo, las prácticas y la cultura organizacional.

Estrategias para mejorar la capacidad de aprendizaje organizacional. Una organización en continuo aprendizaje debe desarrollar capacidades relacionadas con la obtención de información, procesamiento, creación de conocimiento que le permita adaptarse y prever los cambios por venir en el ámbito de sus procesos, productos y servicios. Esto será factible si se mueve en la dirección correcta y crear a través de su personal los resultados deseados.

Los componentes que permiten desarrollar las capacidades de aprendizaje incluyen la estructura, los procesos, la tecnología, el uso de la información y los procesos de generación de conocimiento que detonan en la renovación de la organización en todos sus aspectos. Las capacidades de aprendizaje están relacionadas con los procesos humanos de la organización.

Las capacidades de aprendizaje relacionadas a las habilidades directivas pueden clasificarse en capacidad de diálogo y discusión, pensamiento compartido, habilidad de comunicación operacional, autonomía, entendimiento de la diversidad, para trabajar en equipo, para desaprender y aprender.

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la cultura organizacional establece mecanismos que facilitan el desarrollo de mecanismos de uso de información que incorporan el discernimiento sobre la información y su uso a la par de desarrollar las destrezas basadas en aptitudes y características personales como: la responsabilidad, la creatividad, iniciativa, capacidad de discusión y análisis y solución de problemas.

Las organizaciones de rápido aprendizaje, disponen de tres estrategias: el impulso directivo, gestión del talento humano y la transformación basada en cada uno de los miembros de la organización y los equipos de trabajo.

El modelo de una organización de rápido aprendizaje incorpora a su visión la obtención y mantenimiento de la ventaja competitiva mediante el aprendizaje, a la

estrategia el impulso, el desarrollo de una ideología y la transformación impulsada por los líderes.

Se incorpora un modelo de desarrollo humano y de capacidades intelectuales, tecnología y un plan concreto de monitoreo y reforzamiento basado en el mejoramiento y el compromiso.

Como aprenden las organizaciones. Las organizaciones aprenden por sus miembros y a través de los intercambios que éstos establecen con su entorno inmediato y el que portan a través de sus trayectorias académicas y sus experiencias.

Existen dos aspectos del aprendizaje organizacional el individual y el colectivo.

Pensamiento Sistémico: Es una manera de observar el mundo mediante arquetipos y conceptos que permiten lograr una visión integral de la realidad y de las conexiones entre los conocimientos y los objetos y situaciones dinámicas.

Desarrollo personal: es una disciplina de crecimiento y aprendizaje personal, implica abordar la vida de manera creativa cultivando el espíritu mediante:

- Identificación constante de lo que es importante para la persona.
- Aprender a ver la realidad con claridad.
- Visión integral de lo deseado y la realidad
- Incorporar lo aprendido a la práctica cotidiana.

Modelos mentales: Son generalizaciones hondamente arraigadas de las que tenemos poca conciencia. Son los paradigmas, las presunciones, las imágenes que nos formamos del mundo que nos rodea.

Visión compartida: Es la manera de incorporarse a la organización mediante el compromiso y el apoyo organizacional, en este aspecto la cultura organizacional está desplegada en toda su expresión como una cultura fuerte con arraigo y claramente orientada por la visión orientada a la competitividad.

Aprendizaje en equipo: Es la capacidad de dialogar reconocer los obstáculos al aprendizaje y desarrollar la capacidad de discutir, resolver problemas, tomar decisiones y transformar mediante la generación de conocimiento.

Papel del directivo en las organizaciones que aprenden. La empresa de mayor éxito en el siglo XXI serán las llamadas organizaciones inteligentes. Es claro que el proceso de liderazgo debe transformarse al surgir nuevos estilos de aprendizaje se transforma el comportamiento implicando mucho más que un poder jerárquico basado en la autoridad, un liderazgo que transforma y fortalece la producción de conocimientos a través de la comunicación, entrenamiento y apoderamiento.

Una organización inteligente es una nueva forma de trabajar, relacionarse y entender la vida laboral. Ello contiene implicaciones en la forma en que se diseñan las estructuras y los procesos organizacionales como la comunicación, la toma de decisiones, las recompensas y la evaluación del desempeño. En ese contexto el liderazgo tiene que enfocarse hacia la adquisición de conocimientos, actuando para obtener y compartir información, provee elementos de análisis y tecnología, se proporciona retroalimentación oportuna, se crea un ambiente de confianza y de aceptación de riesgos, la flexibilidad se practica al percibir los resultados del cambio que produce el aprendizaje, estos procesos van a desembocar en el rendimiento sobre la base del trabajo en equipo, equipos dirigidos como unidades interdependientes.

Fase inicial: Apertura al aprendizaje.

Esta fase se caracteriza por la resistencia al aprendizaje, no solamente se resisten los miembros de la organización sino que, en ocasiones, los líderes se oponen con más fuerza. Entre ellos están, quienes se resisten a apoyar el aprendizaje atendiendo lo cotidiano, los que apoyan de forma aparente y los que apoyan las acciones que involucran a los demás pero no se involucran directamente mostrando disposición para aprender.

Al asumir plenamente la decisión de cambiar y convertir a la organización en una organización en aprendizaje el proceso a seguir por los directivos – líderes, es la seguridad en sí mismo que deben transmitir a los miembros en la organización, lo cual significa un compromiso tácito con el proceso y se reconoce la necesidad de mejorar.

Para asegurar el éxito en esta fase existen ciertas estrategias asociadas al papel del liderazgo como son:

- Compartir información.
- Ofrecer apoyo.
- Asignar a los miembros resistentes en equipos de contagio.
- Comprensión de los procesos de aprendizajes individuales y grupales.
- Fase de motivacional reto.

4.2.2 Capital Intelectual. El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio (*Brooking, 1997*).

Según *Brooking (1997)*, el capital intelectual no es nada nuevo, sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena

relación con un cliente. Más tarde, se le llamó fondo de comercio. Lo que ha sucedido en el transcurso de las dos últimas décadas es una explosión en determinadas áreas técnicas clave, incluyendo los medios de comunicación, la tecnología de la información y las comunicaciones, que han proporcionado nuevas herramientas con las que se han edificado una economía global.

Muchas de estas herramientas aportan beneficios inmateriales que ahora se dan por descontado, pero que antes no existían, hasta el punto de que la organización no puede funcionar sin ellas.

La propiedad de tales herramientas proporciona ventajas competitivas y, por consiguiente, constituyen un activo.

Para *Brooking (1997)*, “con el término capital intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa”.

Edvinsson (1996) 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.

Steward (1997) define 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 sus productos más importantes.

En definitiva, El Capital Intelectual se define 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 (Euroforum, 1998).

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.

Está claro que 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 en la organización.

El peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

Según *Brooking (1997)* el capital intelectual de una empresa puede dividirse en cuatro categorías:

- Activos de mercado (potencial derivado de los bienes inmateriales que guardan relación con el mercado).
- Activos de propiedad intelectual (*know-how*, secretos de fabricación, *copyright*, patentes, derechos de diseño, marcas de fábrica y servicios).
- Activos centrados en el individuo (cualificaciones que conforman al hombre y que hacen que sea lo que es).

- Activos de infraestructura (tecnologías, metodologías y procesos que hacen posible el funcionamiento de la organización).

Para Edvinsson y Malone (1997) el capital intelectual se divide en:

- Capital Humano
- Capital Estructural
- Capital Clientela.
- Capital Organizacional.
- Capital Innovación.
- Capital Proceso

Steward (1997) divide el capital intelectual en tres bloques:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Cliente.

Para Euroforum (1998), el Capital Intelectual se compone de:

- Capital Humano.
- Capital Estructural.
- Capital Relacional.

El Capital Intelectual, de cualquier forma, es considerado como un concepto de *stock*, es decir, va a estar relacionado con la medición de los activos intangibles (es un concepto contable) que generan capacidades distintivas, o competencias esenciales, a largo plazo.

4.2.3 Inteligencia de Negocios. Es el proceso de analizar los datos acumulados en la empresa y extraer un conocimiento de ellos. Se incluyen las bases de datos de clientes, información de la cadena de suministro, ventas personales y cualquier actividad de *marketing* o fuente de información relevante para la empresa.

La inteligencia es definida como la capacidad mental que a través de la interacción con el medio ambiente nos permite memorizar o recordar la interacción, generar reglas que conllevan al “aprender”, utilizar lo aprendido en situaciones consideradas similares, y extraer de un grupo de estas experiencias de interacción, reglas genéricas y reglas específicas que llevan a la modificación del comportamiento y a la construcción de nuevas reglas de comportamiento. Estas capacidades son igualmente denominadas como las capacidades de analizar, razonar, planear, resolver problemas, pensar abstractamente, comprender ideas y el lenguaje, y aprender, en términos generales. De esta manera calificamos de inteligente a un organismo (o ser viviente) que responde de manera apropiada a estímulos externos, que utiliza herramientas para interactuar con el medio ambiente y que aprende construyendo nuevas herramientas y utilizándolas de manera apropiada.

En nuestro ambiente técnico y de sistemas se ha acuñado el término de “Inteligencia de Negocios”, IN, para la infraestructura tecnológica que se requiere para el procesamiento de grandes volúmenes de información, con el ánimo de extraer de allí estadísticas e indicadores de negocio que agilicen el proceso de toma de decisiones. Las aplicaciones de IN (o BI “*Business intelligence*”) incluyen minería de datos, análisis estadísticos y multidimensionales, proyecciones y herramientas de consulta y reporte de datos, entre otras. Pero, antes de mirar las decisiones empresariales, se debe enfocar en el comportamiento de la organización.

La Inteligencia de Negocios es un proceso de la organización que apoya la toma de decisiones al permitir la unificación y consolidación de la información corporativa en repositorios centralizados de datos, que facilitan el análisis táctico y estratégico del negocio. Con esta tecnología las empresas convierten sus datos transaccionales en información y la información en ventaja competitiva, al suministrar a los tomadores de decisiones la información suficiente, en el momento preciso y con la calidad y confiabilidad requeridas.

Las soluciones de Inteligencia de Negocios pretenden convertir las empresas que las usan en Empresas Inteligentes.

De otra parte, los procesos de Planeación Estratégica orientados bajo la metodología de *Balanced Scorecard* o Tablero de Mando Integral, deben concluir con la definición de los Objetivos Estratégicos, sus respectivos Indicadores de Gestión y los mapas estratégicos de relación causa efecto, en las cuatro perspectivas básicas del negocio:

- La Financiera: Estrategias de crecimiento, de rentabilidad y de riesgo vista desde la perspectiva del accionista.
- La del cliente: Estrategias para crear valor y diferenciación desde la perspectiva del cliente
- La del proceso interno: Estrategias de los procesos que crean satisfacción para el cliente y para los accionistas
- La del aprendizaje y el crecimiento: Estrategias para crear el clima laboral que permita el cambio, la innovación y el crecimiento de la Empresa

4.3 GESTIÓN DEL CAMBIO

Se ha dicho que lo único permanente y estable en el mundo es el cambio, las personas de tendencia más formal y tradicionalista son quienes tienen más resistencia al cambio presentan. También las personas mayores son más renuentes al cambio que las más jóvenes, pero todos por igual presentan algún grado de resistencia cuando se introducen cambios en su mundo habitual.

Sin embargo es innegable que el cambio es necesario. Basta con imaginar a una persona que continuara siendo igual a los 20, 30, 40 y 50 años, para darse cuenta de que esa persona no tendría ninguna evolución. Y lo mismo puede aplicarse a las organizaciones de todo tipo. Si no se adaptan, tarde o temprano mueren.

Pero vivir el cambio es diferente, porque involucra los hábitos, las actitudes e incluso los condicionamientos emocionales. Es ahí cuando aparece la reticencia al cambio, y que en el caso de las empresas puede tener consecuencias dramáticas si no se programa bien.

Es para minimizar estos efectos adversos y la propia resistencia que trae el cambio, que una organización debe planificar la forma en que introducirá cambios. Esto se llama administrar o gestionar el cambio, y es muy necesario, de modo que el cambio sea aceptado, y luego quede como un nuevo elemento cultural que sea parte integrante de la nueva gestión.

Aún cambios mínimos deberían ser siempre avisados con anticipación. Un papel muy importante para gestionar el cambio lo tienen los jefes máximos de una empresa. Si ellos no están de acuerdo, y no muestran el compromiso con las innovaciones, difícilmente el cambio va a prosperar; incluso los empleados pueden boicotearlo, consciente o inconscientemente. Por eso es importante que sean ellos quienes lideren el cambio.

Una vez que la propia gerencia está convencida del cambio, las cosas se hacen más fáciles. Su misión es actuar como facilitador del cambio, comprendiendo y alertando al grupo sobre la importancia y necesidad de cambiar para lograr mejor la misión y visión de la organización, y lograr alinearlas con las estrategias que deben utilizarse. En la gestión del cambio deben preverse las resistencias que se generarán, y a base de esto, proponer las acciones que mejor faciliten su aceptación.

Naturalmente, debe entenderse que un cambio debe llevarse a cabo donde hay una deficiencia o donde algún sistema o procedimiento puede mejorarse; tampoco es la idea cambiar por cambiar, como a veces ocurre en algunas empresas, que han confundido las cosas, y establecen cambios sin necesidades reales.

El cambio se ha convertido en una constante en las organizaciones: globalización, organizaciones centradas en el cliente, Internet y nuevas tecnologías, Gestión de relaciones con los clientes (CRM), cambios en la gestión del talento humano, gestión de la cadena de aprovisionamiento (*Supply Chain Management*), etc., pero los problemas vienen cuando, tras haber definido qué se necesita cambiar, se ha de gestionar ese cambio. Es habitual que los directivos de una organización vean claramente cómo la organización ha de cambiar, pero no consigan hacerlo correctamente ya que se invierte mucho tiempo y conocimientos en el desarrollo del plan y muy poco tiempo en cómo conseguir que la organización implante, se implique y desarrolle ese cambio. Los problemas más comunes presentados en la implementación del cambio, se pueden mencionar algunos como:

- Falta de planificación estratégica y de definición de objetivos en el proceso de cambio
- Falta de metodología en el proceso
- Estructura inadecuada
- Falta de recursos

- Pobre comunicación interna
- No haber pensado correctamente en qué va a ganar cada empleado con el cambio

En muchas ocasiones, se cambian procesos y se invierte sin tener planificado ni comunicado cuales son los objetivos del proceso con lo que disminuyen enormemente las posibilidades de éxito, por ello, en la metodología que se desarrolle se debe hacer hincapié en estos elementos para conseguir gestionar el cambio y alcanzar los objetivos planteados.

5. PROCESOS OPERATIVOS

5.1 DESCUBRIMIENTO

Los procesos de descubrimiento y captura del conocimiento, tienen fronteras difíciles de precisar y comparten algunos elementos.

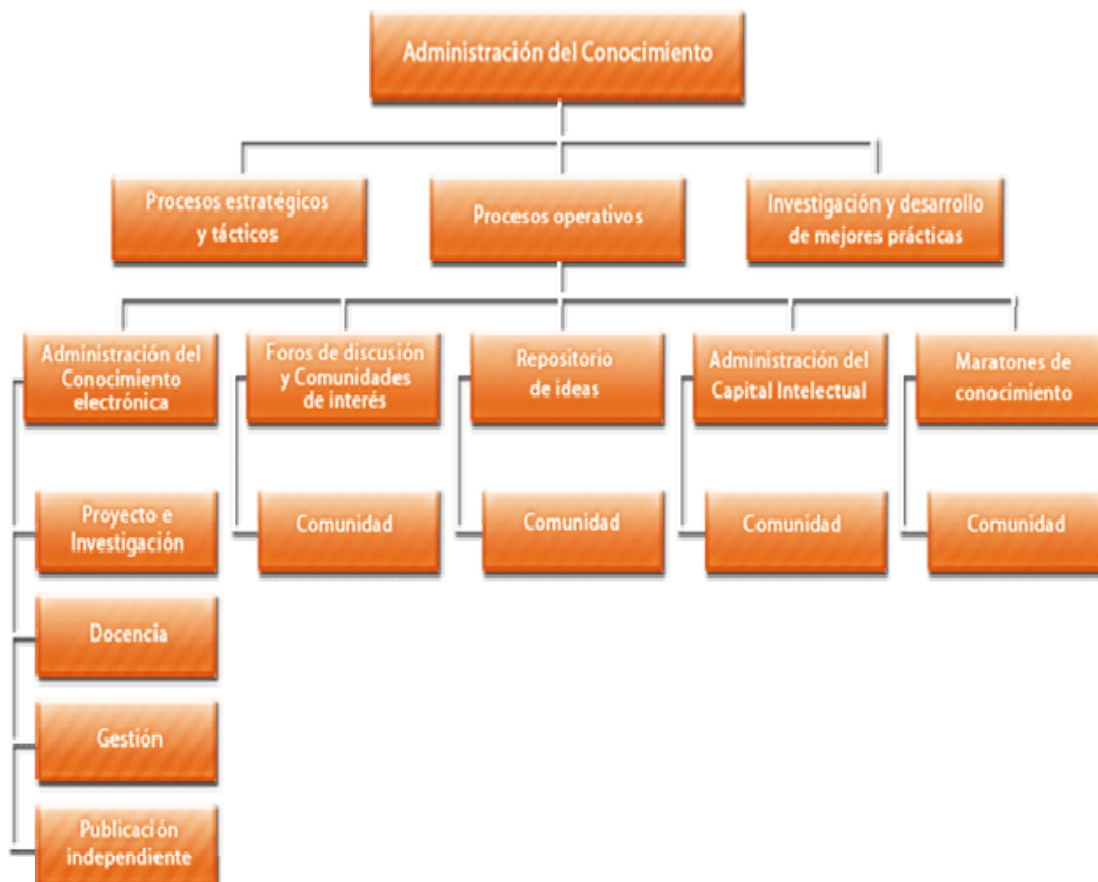
Lo primero que debe hacerse para descubrir el conocimiento, es saber cuáles son las fuentes potenciales del mismo, que pueden diferir de una organización a otra pero que puede esquematizarse.

Existen diversas fuentes de conocimiento externas las cuales son tan importantes como las internas. Estas fuentes externas pueden ser: competidores, clientes, Internet, proveedores, socios, bases de datos, etc., que junto al conocimiento interno de la compañía, supone una riqueza tal, que convierte la tarea del descubrimiento del conocimiento, en un problema para manejar el exceso de conocimiento y filtrar el mismo.

La información y eventualmente el conocimiento, puede ser tácita y explícita. Para descubrir el conocimiento explícito, pueden utilizarse técnicas que permitan la extracción selectiva de vistas de datos multidimensionales para su análisis, análisis de datos, aplicación de datos en Internet, análisis de textos, percepción del entorno.

Todas estas técnicas, sirven para elaborar el mapa de conocimiento de la organización, que sirve de base para elaborar el plan de acción que potencie el desarrollo del conocimiento esencial de acuerdo con la estrategia de negocio de la compañía.

Figura 4. Organigrama de administración del conocimiento



Fuente: www.itson.mx

5.1.1 Diagnóstico: Descubrir, analizar e intervenir. Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

En el diagnóstico se examinan y mejoran los sistemas y prácticas de la comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles y también las producciones comunicacionales de una organización tales como historietas, metáforas, símbolos, artefactos y los comentarios que la gente de la organización hace en sus conversaciones diarias. Para tal efecto se utiliza una gran diversidad de herramientas, dependiendo de la profundidad deseada, de las

variables que se quieran investigar, de los recursos disponibles y de los grupos o niveles específicos entre los que se van a aplicar.

El diagnóstico no es un fin en sí mismo, sino que es el primer paso esencial para perfeccionar el funcionamiento comunicacional de la organización.

Diagnostico de conocimiento. Un diagnostico de conocimiento es una metodología que permite tener una fotografía del estado actual de la gestión del conocimiento en la organización, analizando fortalezas, debilidades y construcciones previas.

5.1.2 Mapas de Conocimiento. Un mapa de conocimiento es una herramienta de gestión de conocimiento, que permite identificar el conocimiento requerido por la estrategia vs. El conocimiento disponible, identificando brechas de conocimiento, vulnerabilidad, alta rotación, fuga de talento, con el fin de generar planes de acción efectivos.

Es la representación conceptual de todos los objetos del conocimiento y sus relaciones, de las definiciones y de sus propiedades. Su desarrollo permite descubrir el conocimiento y sirve de base para establecer una estrategia de navegación y comunicación.

Este mapa de conocimiento, ofrece una visión de conjunto de la situación de la organización con respecto a la gestión del conocimiento, poniendo de manifiesto sus carencias y debilidades, y en consecuencia, puede servir de base para el lanzamiento de iniciativas tendentes a su potenciación y mejora con el apoyo de una metodología apropiada.

En cuanto al descubrimiento del conocimiento tácito interno. Las personas tienden a localizar el conocimiento dentro de una organización en el ámbito de su vecindad en contactos cara a cara en los que tiene mucho que ver la confianza

personal y rara vez se realiza el esfuerzo de acudir a fuentes distantes. Los costes de implantación de sistemas que posibiliten la localización del conocimiento, es de hecho una de las restricciones para construir un mercado del conocimiento en las organizaciones, particularmente en las más grandes.

5.1.3 Perfiles de Conocimiento. En los perfiles de conocimiento está contenido el ADN de la organización. Puesto que transportan el código genético del conocimiento corporativo, los perfiles transmiten entre generaciones sucesivas de empleados el conocimiento operativo crítico sobre el cual la organización construye su productividad, su calidad y su capacidad de innovación. El ciclo de conservación y creación de conocimiento, hecho posible gracias al perfil, permite que cada generación de empleados se beneficie de las lecciones de las generaciones anteriores para así poder producir un legado de conocimiento verdaderamente poderoso y una organización que aprende constantemente.

El perfil de conocimiento es el medio a través del cual lo adquieren los sucesores. Gira alrededor de la adquisición del conocimiento y del empleado sucesor.

5.1.4 Roles

5.1.4.1 CKO Gerente de Conocimiento. En el dominio de los estudios propios de la Gestión de Empresas, es ampliamente aceptado en la actualidad el que los activos intangibles se constituyen en un valor fundamental. Así ocurre con las marcas, y las patentes, las relaciones con los clientes y los proveedores. Lo mismo ocurre con el conocimiento que las personas aportan a través de sus capacidades y talentos al interior de la organización.

Ello hace ineludible enfrentar la necesidad de conformar sistemas para la gestión de aquellos intangibles. En el caso del conocimiento se perfila, desde ya, como actor de primera línea el *Chief Knowledge Officer CKO*.

Perfil del CKO

Algunas características de este tipo de profesionales son:

Ser curiosos y reflexivos.

Ser flexibles y abiertos a trabajar con cualquier persona.

Aceptar que otros asuman el liderazgo y el reconocimiento de logros.

Dispuestos a auspiciar proyectos.

Desde el punto de vista 'Gerencial', un CKO debe ser un técnico, capaz de comprender cuáles son las Tecnologías que pueden apoyar el proceso de Gestión del conocimiento lo cual implica estar lo suficientemente informado para determinar qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece, cuáles adoptar y entender el nivel de dificultad de implementación que ello significa.

El CKO debe tener una actitud ambientalista, orientada a fortalecer la administración de los conocimientos tácitos. Esta habilidad tiene por objeto la "creación de ambientes sociales que permitan estimular tanto conversaciones programadas como casuales", la creación de espacios para "grupos con intereses comunes" (comunidades de interés), espacios de aprendizaje (comunidades de práctica) y fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales (comunidades de acción). Las habilidades de 'Líder' conjugan las cualidades de estrategia e integrador, mientras que las habilidades de "Gerente" cubren las características necesarias para el desarrollo organizacional y la coordinación.

Es difícil pensar que una organización que pretenda considerar el conocimiento como uno de sus recursos centrales no cuente con algún rol de índole ejecutivo que tenga como objeto coordinar, desplegar y monitorear los recursos y proyectos de conocimiento en torno a un análisis de mediano/largo plazo que permita obtener resultados mensurables. Es por esto que el rol del CKO estará por mucho

tiempo dentro de las organizaciones que pretendan competir con base en el conocimiento. Esto se puede ver aclarado al considerar que "conocer es competir con ventaja", donde por otro lado el establecer que conocer algo hoy genera ventajas no asegura que dichas ventajas en el mediano plazo sean sustentadas por el mismo conocimiento. De hecho, lo mas probable sea que el conocimiento que hoy crea la diferencia con la competencia sea el conocimiento base de la industria de mañana. Por otro lado, es posible identificar al CKO como un rol diferente de aquellos que hoy en día están a cargo de los proyectos que directa o indirectamente han sido definidos para impulsar la gestión del conocimiento dentro de la organización.

Esto significa que para identificar al CKO es necesario establecer el rol del conocimiento y sus necesidades dentro de la organización, para así establecer expectativas de trabajo reales y objetivas, las cuales van más allá de basar dicho rol en esquemas estáticos, los cuales generalmente no reflejan las necesidades reales de la organización. Es lógico pensar que, aún en dicha situación dinámica, existirá una base de operación para dicho rol, la cual estará definida por el perfil ideal de todo alto cargo basado en innovación organizativa y gestión de recursos.

Desde el punto de vista tecnológico, el CKO deberá contar con una visión que le permita conversar libremente con los especialistas en tecnología. Esto podría verse facilitado a la hora de establecer en dicho cargo a un profesional del área de TI, las cuales le permitirán desarrollarse en gran medida de acuerdo al perfil mostrado anteriormente. Desde el punto de vista organizacional, el CKO deberá responder a la imperiosa necesidad de conocer la amplitud del conocimiento en el actuar de la organización. Es decir, debe poder concebir conceptos tales como redes sociales y un análisis de centralidad de dichas redes, para así determinar el impacto de las acciones basadas en el talento humano pertinentes a fortalecer dichas redes en el operar propio para el cual han nacido.

5.1.4.2. CIO Gerente de Información o Tecnología. Las organizaciones, desde el punto de vista de la teoría de los sistemas, puede ser considerada como un sistema abierto y por esta razón, la organización estará expuesta a los diversos cambios que se producen en el medio ambiente que la rodea.

El éxito o fracaso de una organización, cualquiera sea su rubro, dependerá de la capacidad que tenga la misma para adaptarse a tales cambios.

Es por esto que existen diversas empresas que ante la necesidad de un cambio o adaptación en el área de informática (manejo de tecnología e información), han implementado un nuevo encuadre para el líder de la tecnología de información, es decir un cambio en la visión y misión que traen durante una larga trayectoria los profesionales de sistemas (en particular los gerentes del centro de cómputos).

Para poder determinar el surgimiento del CIO (*Chief Information Officer*), se debe tener en claro cuáles son las funciones de un Gerente de sistemas.

Planeamiento (en el ámbito de los proyectos):

- De la coordinación de las tareas de los analistas, diseñadores y programadores.
- De la Distribución de los equipos.
- De los procesos, simulación de procesos.
- Del control de pruebas operativas, etc.
- Control de calidad (en el ámbito de las operaciones) de los procesos.
- De las pruebas con lotes de simulación, etc.

También se puede citar las funciones del Jefe de un Dpto. de Sistemas (desde un punto de vista en donde el Dpto. de Sistemas cumple una función de apoyo para el resto de las áreas de la organización. Tales funciones básicas serían:

- Planificar el trabajo técnico de la empresa.
- Relacionarse con las áreas restantes de la empresa.
- Realizar la asignación de trabajos entre analistas.
- Controlar la labor técnica.
- Elevar a la dirección superior los ascensos de personal del área de informática.
- Supervisar las personas a su cargo, etc.

Entonces, todo Gerente de Sistemas (o también denominado Jefe del departamento de sistemas) debe cumplir con las funciones mínimas de un gerente, que serian:

- Planificar: es decir trazar programas de acción (estrategias, presupuestos, etc.)
- Organizar: distribuir los cargos correspondientes.
- Coordinar: recurso humanos, técnicos o financieros.
- Dirigir: influenciar sobre el talento humano para el cumplimiento de los objetivos.
- Controlar: medir el cumplimiento de los planes y tomar medidas correctivas en casos necesarios.
- Responder por sus subordinados: ante su superior.

En la práctica, de todas las funciones mencionadas se ha demostrado que los Gerentes de Sistemas se abocaron específicamente a la planificación, coordinación, dirección, control, etc. de los recursos técnicos, humanos y financieros de su área pero sin tener una fuerte orientación hacia los negocios y entre los cambios por los que atraviesan en la actualidad la mayoría de las empresas, se necesita una persona o responsable que no solo conozca de tecnología y su optima aplicación, también es necesario que esta persona tenga amplios conocimientos de negocios, y también de la tecnología disponible y la que

esta próxima a surgir, para planificar su aplicación o encauzarla de manera eficiente y eficaz en el negocio, asumiendo riesgos dentro de un marco razonable.

Las personas más idóneas seguramente serían las que han trabajado toda su vida en el área de sistemas, pero, no hace falta que dicha persona sea específicamente un profesional de sistemas. En conclusión, sobre la base de esta nueva visión de los responsables de la tecnología de información nace el término de CIO, es decir el oficial en jefatura de sistemas y su misión sería:

Proveer visión tecnológica y liderazgo para desarrollar e implementar iniciativas de IT capaces de crear y mantener a la empresa en una posición de liderazgo dentro de un mercado altamente competitivo y constantemente cambiante.

¿Cuáles deben ser las cualidades y funciones del CIO?

Un CIO, debe poseer las siguientes cualidades:

- Fuerte orientación hacia los negocios.
- Encauzar los beneficios de la tecnología de información hacia la resolución de problemas del negocio.
- Capacidad para administrar costos y riesgos.
- Identificar y evaluar nuevas tecnologías que sean de beneficio para el negocio.
- Habilidad para comunicarse con clientes internos no técnicos y entender sus necesidades.
- Habilidad para transformar un lenguaje técnico, en un lenguaje sencillo con términos comprensibles para quienes se relacionan con él. (superiores directos y clientes internos no técnicos)
- Poseer fuerte habilidad organizativa.

Característica especial: además de saber comunicarse un CIO no necesariamente debe conocer y manejar la tecnología existente, simplemente debe entenderlas, y saber encauzar sus beneficios hacia el logro de los objetivos de la empresa. Es por esta razón que un CIO puede ser seleccionado desde un área distinta a la del área de informática, por ejemplo el cargo de un CIO puede ser delegado a un Contador, licenciados de administración, ingenieros, etc. todo profesional que cumpla con las características mencionadas estaría en posición de ser reclutado como un CIO.

Como es de suponer, un profesional del área de informática sería la persona más idónea para entender la tecnología.

El número de CIO's corporativo ha aumentado dramáticamente sobre las últimas dos décadas mientras que la gerencia de información se mueve desde las alas de las operaciones de la compañía a la etapa del centro. El papel de CIO's está cambiando de puesto del negocio técnico de la informática al trabajo más ampliamente concebido de la ' gerencia del conocimiento.' Tan importante hace que el conocimiento del manejo se convierta en el éxito de una compañía. Sin embargo el CIO ha hecho de muchas maneras el papel más desafiador y más dinámico de la dirección del mundo del negocio. A través de los '80s y del ' 90s, las corporaciones han hecho frente a los desafíos dramáticos causados por los cambios en mercados y organizaciones corporativas. Las compañías han experimentado cambios hacia arriba y hacia abajo en su de la escala de operaciones de manera significativa y de fusiones y adquisiciones importantes.

Tendencias Dominantes

- El papel del CIO se está moviendo desde el planeamiento y la puesta en práctica técnicos al planeamiento estratégico. El papel actual del CIO aparece ser más táctico que ampliamente estratégico. Los CIOs tienden a centrarse en el

planeamiento y la puesta en práctica de las tecnologías de información específicas, más bien que en estrategia a largo plazo de la compañía.

- El CIO se centrará cada vez más en el planeamiento estratégico. Actualmente, el CIO no es activo en niveles superiores en donde se realiza el planeamiento corporativo y de decisión. A pesar del hecho de que se ha anunciado como llave al éxito futuro del negocio y a la cuota de mercado cada vez mayor, está pulsando que el CIO está aislado a menudo de los fabricantes de decisión superiores de la compañía. ¿Dado este acceso limitado, cómo pueden las habilidades de CIO's ser adecuadamente apalancadas por una compañía ayudar a manejar el crecimiento y el desarrollo del negocio?
- Conducir la transformación del papel de CIO es un desafío importante del recurso humano para las compañías. Esto significará la revisión de la habilidad del CIO con la función de CIO, incluyendo la manera en que las compañías utilizan el CIO, la relación de CIO's a los antiguos funcionarios, las expectativas del funcionamiento y el proceso de la evaluación, e incentivos y la remuneración de funcionamiento.
- Las calificaciones ideales para el CIO están cambiando mientras que su función llega a ser más central a la planificación de empresas. El *curriculum vitae* ideal del CIO tendrá que incluir calificaciones de *technical/engineering*, más un fondo en finanzas, la comercialización y el planeamiento estratégico.
- El CIO llegará a estar cada vez más implicado con el ambiente externo así como ayuda del cliente interno.
- Los CIO's tienden a ser motivados más fuertemente por cosas nuevas y que estimulan desafíos del trabajo que por incentivos financieros. Esta tendencia es

especialmente fuerte en los Estados Unidos, en donde CIO's tienen ya la remuneración más alta.

Como lo demuestra la mayoría de los casos prácticos expuestos, se llega a la conclusión de que el termino CIO es relativamente reciente, y surgió ante la necesidad de las empresas de tener un responsable con conocimientos de la tecnología de la información y con orientación y habilidades en los negocios, para que planifique estrategias que involucren la aplicación de la tecnología en el desarrollo y cumplimientos de los objetivos organizacionales (de negocios).

También se puede observar que la persona más idónea para llevar adelante este cargo, es el profesional del área de sistemas, pero solo si cumple con las características propias del CIO, o de lo contrario el gerente de sistemas solo debe limitarse a cuestiones exclusivamente de planificación de recursos tecnológicos y sistemas de información (sin el enfoque de negocios).

El cargo de un CIO es muy reciente y se encuentra prácticamente muy bien definido, por lo que está en vistas de ser un cargo más a implementar en todas las empresas donde la información ha pasado a ser un activo importante. De igual forma, aunque en las agencia de reclutamiento de personal no está totalmente definido el cargo de CIO, no sería difícil de imaginar que en poco tiempo será un puesto más a cubrir en alguna organización.

Por último, como el profesional de sistemas es un candidato a cubrir este puesto, deberá tomar conciencia de la importancia que tiene el conocimiento de la tecnología complementada con una visión de negocios, es por ello que no debe dejarse de lado la visión de los negocios, lo que implica realizar postgrados de Negocios o cursos de estas características. Para así tener la oportunidad de llegar en un futuro (no muy lejano) a acceder a un cargo de CIO con la capacitación que se requiere.

5.1.4.3 CHRO Gerente de Gestión Humana. El CHRO es una persona que debe poseer habilidades técnicas, humanas y conceptuales que le permitan dirigir adecuadamente el talento humano que tiene a su cargo.

Por otra parte se considera importante que el administrador del talento humano moderno debe poseer visión estratégica, capacidad concertadora, integradora, innovadora y sobre todo desarrollar su estilo de liderazgo que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la cultura organizacional de la empresa en que desempeñe.

Asimismo, es importante que tenga capacidad para adaptarse rápidamente a los cambios del ambiente, tomando los cursos de acción más conveniente para solucionar los problemas que se le presenten.

Objetivos del CHRO

- Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.
- Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.
- Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.
- Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.
- Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.

- Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de la empresa.

5.2 CAPTURA

Saber donde reside el conocimiento es un proceso importante, pero debe ir acompañado de otros que posibiliten su transferencia a los colectivos de trabajadores del conocimiento para que puedan sacar provecho del mismo.

La interacción directa entre los individuos, representa una forma de transmisión del conocimiento (socialización), pero hay muchas situaciones en las que es necesario explicitar el conocimiento mediante su codificación, organizado en formatos que permitan su explicitación, para hacer posible su distribución a lo largo de las organizaciones.

Una vez localizado el conocimiento es preciso evaluar su utilidad, por cuanto el intento de codificar todo el conocimiento de una empresa es una tarea inmensa y sin sentido. Por otra parte, hay que determinar de qué clase de conocimiento se trata: si es tácito, intuición de un experto, esquemático, basado en reglas, explícito o una mezcla de las distintas clases.

No se debe olvidar que el conocimiento tácito es complejo y está íntimamente ligado a quien lo posee, de tal forma que es muy difícil proceder a su codificación, pero a pesar de las limitaciones, las organizaciones deben hacer los esfuerzos necesarios para impulsar la conversión permanente del conocimiento tácito en explícito, permitiendo la localización de los individuos que saben sobre un tema específico y favoreciendo y animando la interacción de estos con quienes necesitan el conocimiento.

5.3 CLASIFICAR Y ALMACENAR

La clasificación es fundamentalmente un proceso interpretativo muy influido por las creencias de quien clasifica. Pareciera que los objetos de la ciencia y la técnica, con los que se desenvuelve normalmente el conocimiento en las empresas, no están sometidos a la influencia de las creencias personales. La realidad es muy distinta, porque no hay ningún área que este a salvo de la subjetividad de las creencias.

No deja de resultar paradójico que puedan llevarse a cabo clasificaciones con un alto grado de automatismo con una mayor fiabilidad en lo que se refiere a su independencia de las creencias. Existen técnicas de clasificación basadas en el análisis del contenido semántico, una metodología que utiliza como vehículo el reconocimiento y clasificación automática de instancias en la representación del conocimiento contenido en textos o modelo de textos permite al analista encontrar micro-clasificaciones y de esta manera realizar el análisis del contenido semántico del texto. El sistema no se basa en la frecuencia de las palabras para indicar la orientación temática, sino que examina las relaciones estructurales explícitas y las interpretaciones inherentes a los textos del modelo.

Se ha visto que distintas empresas han abordado la gestión del conocimiento desde una perspectiva de almacenarlo todo por si acaso, dejando a las personas la tarea de buscar agujas en pajares, y este enfoque se ha revelado muy poco efectivo, ya que si una persona tarda demasiado en encontrar lo que busca y lo que encuentra no es de suficiente interés, no volverá a usar la potencia de la gestión del conocimiento.

En necesario entonces un buen sistema de clasificación y almacenamiento organizando el conocimiento en taxonomías o categorías.

Las taxonomías son mecanismos para clasificar las cosas en una serie de grupos jerárquicos que facilitan la identificación, estudio y localización. Básicamente incluyen estructuras y aplicaciones. Las primeras consisten en los términos y sus relaciones y las aplicaciones son las herramientas que facilitan su uso.

El almacenamiento en si mismo, es un hecho sustancialmente tecnológico, especialmente en lo que se refiere al almacenamiento digital: los datos, información y conocimiento almacenado en cualquier soporte digital.

5.4 COMPARTIR-COLABORAR

Una de las claves para el éxito de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento en las organizaciones es la estrategia para impulsar las tareas relacionadas con los procesos de compartir el conocimiento y colaborar en su enriquecimiento y creación. Una de las razones de la criticidad de estos procesos es que conciernen a las personas, a la cultura de las organizaciones.

Una organización podría establecer mecanismos para incentivar la compartición del conocimiento, particularmente el conocimiento explícito, de forma que los individuos aporten documentos e informes al repositorio de conocimientos. Esta aportación puede llegar a medirse tanto en términos absolutos como relativos, permitiendo desarrollar mecanismos de recompensa ligados al nivel de aportación.

Conseguir que los individuos aporten conocimientos es algo valioso, pero no es suficiente. El verdadero valor se obtiene si además de la contribución o aportación del conocimiento explícito, se pone a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración.

La colaboración es un proceso en el que de forma mas clara, tienen cabida todas las formas posibles de interacción y creación del conocimiento: de tácito a tácito

(socialización), tácito a explícito (externalización), explícito a tácito (internalización) y explícito a explícito (combinación).

5.5 HERRAMIENTAS BLANDAS

5.5.1 Páginas Amarillas o Directorio de Expertos. Son directorios donde se encuentra la información de todos los colaboradores de la organización, sus datos, estudios, cargos ocupados, experiencias, conocimientos entre otros.

Facilitan la transferencia de conocimiento, la identificación de expertos, el aprendizaje colectivo y la definición de planes de sucesión y de carrera.

5.5.2 Universidad Corporativa. La Universidad Corporativa puede ser el vínculo que garantiza la consecución de la estrategia de las compañías en el futuro escenario socio-económico. Es un concepto estratégico que agrupa aquellas instituciones creadas para formar y educar a los empleados y personal en general de la empresa con el objeto de cumplir los objetivos de la corporación, son sistemas de enseñanza y aprendizaje más que universidades en el sentido tradicional.

Las universidades corporativas se centran en la competencia operacional y son capaces de desempeñar su papel en cualquier nivel en el que trabajen.

5.5.3 Comunidades de Práctica. Una comunidad de práctica es un grupo flexible que se une para compartir y aprender uno del otro, presencialmente o virtualmente. Están unidos por intereses comunes en torno a un dominio de conocimiento. Son direccionados por el deseo y la necesidad de compartir experiencias, problemas, eventos del día a día, herramientas y buenas prácticas, con miras a aumentar valor al negocio, minimizar errores, agregar valor, agilizar curvas de aprendizaje, optimizar recursos, entre otros.

5.5.4 Entrevista de Retiro (*Outplacement*). Las empresas han comprendido la importancia de tener buenas relaciones con sus empleados salientes. Para hacer este proceso más fácil, en la última década ha surgido una herramienta gerencial llamada "*Outplacement*", buscando mitigar el trauma comúnmente generado y hacer que el retiro sea percibido no como una situación fatal sin solución, sino como un nuevo desafío que afrontar hacia la búsqueda de un nuevo empleo u ocupación.

Según Eslava, en "Un adiós con menos dolor", el ***Outplacement*** tiene una serie de beneficios para los trabajadores desvinculados. Estos son:

- Se logra superar en corto tiempo la crisis personal y familiar y el trauma que pudo haber causado el despido intempestivo.

- Reduce el tiempo de desempleo, logrando una más rápida reubicación en el mercado laboral, desenvolverse adecuadamente en las entrevistas de trabajo futuras, fortalecer la autoestima.

- Dar a conocer las habilidades del despedido, para poder emprender un negocio propio, entre otras.

En pocas palabras, ante la importancia de una buena desvinculación, tanto para la empresa como para el trabajador, las organizaciones han implementado esta herramienta, que, en últimas, contribuye a que la persona salga por la puerta grande.

Objetivos

- Dejar un ambiente abierto en la relación empresa-colaborador que se desvincula. Ayudar a la persona a considerar cambios en su comportamiento futuro en las organizaciones a las cuales llegue a vincularse.
- Conocer tanto del personal que se desvincula con alegría, como del que se retira con amargura o tristeza, problemas que pueden estar latentes en la organización y que en el momento del retiro pueden explicitarlos.
- Identificar el conocimiento de cada cargo, su curva de adquisición, proyectos y documentos necesarios o desarrollados.

Orientación

- Motivar a la persona para que continúe adelante en el camino de su vida, porque ahí no se acaba.
- Que reflexione serenamente sobre el paso que le corresponde o ha decidido dar.
- Invitarlo a que preste un beneficio a la organización evaluando las fortalezas y debilidades que haya observado en el transcurso de su vida laboral.
- Que formule sus recomendaciones o sugerencias para el futuro de la empresa.

5.5.5 Lecciones aprendidas y mejores prácticas. Se podrían considerar lecciones aprendidas, las conclusiones que se obtienen una vez que se ha realizado una tarea concreta. Esto es, cuando se evalúa la labor realizada comparándola con los resultados obtenidos según los objetivos marcados y el

tiempo, el esfuerzo y, en muchas ocasiones, el dinero invertido. Las conclusiones resultantes tras este tipo de evaluaciones se podrían considerar lecciones aprendidas.

Por mejores prácticas se entiende un conjunto coherente de acciones que han rendido buen o incluso excelente servicio en un determinado contexto y que se espera que, en contextos similares, rindan similares resultados.

Las mejores prácticas dependen de las épocas, de las modas y hasta de la empresa consultora o del autor que las preconiza. No es de extrañar que algunas sean incluso contradictorias entre ellas.

Algunos consideran las mejores prácticas como un conjunto heterogéneo de términos o teorías, unas nuevas e innovadoras, y otras que simplemente renombran prácticas administrativas que ya se utilizaban en la práctica profesional pero que nadie había presentado como propias. Entre estas teorías podemos mencionar: calidad total, justo a tiempo (*just in time*), estudio de referencia (*benchmarking*), reingeniería (*reengineering management*) externalización (*outsourcing*), redimensionamiento (*resizing*), gestión basada en actividades, gestión basada en el valor (*value-based management*), gestión por objetivos, destrucción creativa, etc.

Otros, en cambio, reconocen que las mejores prácticas son sólo un buen comienzo, mejor que una hoja en blanco, pero que no reemplazan al sentido común y a la reflexión y que, mientras se usen de manera racional y coherente, pueden acelerar la puesta en servicio de mejoras en los procesos de las organizaciones.

5.6 HERRAMIENTAS DURAS

5.6.1 Foro Electrónico. En el marco de las Tecnologías de la Información y la Comunicación están surgiendo nuevas formas de planificar y desarrollar los procesos de Enseñanza-Aprendizaje, de manera que se promueva la participación entre las personas que no se encuentran físicamente en el mismo lugar, ni en las mismas coordenadas temporales.

Una de las herramientas tecnológicas que favorece la interacción a distancia ya sea corta o larga, es el Foro Electrónico, el cual permite la discusión entre diferentes personas, sobre un tema particular.

Esta herramienta es utilizada para favorecer el aprendizaje colaborativo, puesto que permite la comunicación y la interacción entre un grupo de personas en la búsqueda de objetivos que le son comunes. Con esta herramienta de debate o de obtención y generación de conocimiento, permite la libre expresión de ideas y opiniones de los trabajadores.

Un foro electrónico es una página Web donde se coloca alguna pregunta sobre un tema en especial, esperando a que alguna persona que se pasea por los foros o que tiene una duda como la nuestra y pueda resolverla, lo haga. Cuando se resuelve la pregunta, la respuesta nos aparecerá en la línea siguiente de la duda. En este sentido, los foros electrónicos se definen como centros de discusión sobre temas en particular que concentra opiniones de muchas personas de distintos lugares y de manera asincrónica. Es muy útil para encontrar soluciones a problemas, porque permite que varias personas den su opinión sobre un tema especial, ayudando a dar respuesta a la pregunta inicialmente planteada.

Al foro puede entrar cualquier persona que tenga alguna duda sobre un tema en especial, de manera que pueda compartir con un grupo sus inquietudes al respecto. El único requisito para entrar a foros abiertos es estar conectado a Internet.

Para acceder a un foro se debe entrar en la dirección de alguna página que ofrezca este servicio. En algunos casos no hace falta estar registrado en ella para poder participar, sólo al entrar al foro se puede visualizar todos los mensajes relacionados a dicho tema y además, se puede publicar un mensaje nuevo para ese tema. Al dar *click* sobre uno de los mensajes, se puede acceder a leer dicho mensaje y/o publicar una respuesta a ese mensaje en particular.

5.6.2 Portales. Un portal de Internet es un sitio *Web* cuyo objetivo es ofrecer al usuario, de forma fácil e integrada, el acceso a una serie de recursos y de servicios, entre los que suelen encontrarse buscadores, foros, documentos, aplicaciones, compra electrónica, etc. Principalmente están dirigidos a resolver necesidades específicas de un grupo de personas o de acceso a la información y servicios de una institución pública o privada.

El término portal tiene como significado puerta grande, y precisamente su nombre hace referencia a su función u objetivo: es, por lo general, el punto de partida de un usuario que desea entrar y realizar búsquedas en la Web u obtener información importante de él. Se puede decir que un portal ofrece servicios para la navegación en el Internet, logrando incrementar la intensidad de tráfico en el mismo.

Un portal de Internet puede ser un Centro de contenido intermediario entre compradores y vendedores de rubros específicos, estos se pueden complementar con herramientas que le ayuden a identificar empresas que satisfagan necesidades de un comprador, visualizar anuncios de vendedores, ofrecer cotizaciones, brindar correos electrónicos, motores de búsqueda, etc.

El portal es considerado un intermediario de información que tiene como fuente de ingreso la publicidad de empresas que ahí se anuncian.

Un portal opcionalmente podría ofrecer:

- Servicios de búsqueda que incluye mecanismos de búsqueda, directorios y páginas amarillas para localizar negocios o servicios.
- Contenidos. Es decir, información de varios temas como noticias, deportes, pronósticos de clima, listas de eventos locales, mapas, opciones de entretenimiento, juegos, ligas a estaciones de radio y a otros sitios con contenido especial en ciertas áreas de interés como coches, viajes y salud entre otros.
- Facilidades de comercialización: anuncios clasificados para trabajos, coches y casas; subastas, pequeños agregados de vendedores y ligas a otros sitios que también se dedican a la venta.

Existen tres modalidades de portales:

Portales horizontales, también llamados portales masivos o de propósito general, se dirigen a una audiencia amplia, tratando de llegar a toda la gente con muchas cosas. Como ejemplo de portales de esta categoría están *Terra, AOL, AltaVista, UOL, Lycos, Yahoo,MSN*.

Portales verticales, se dirigen a usuarios para ofrecer contenido dentro de un tema específico como puede ser un portal de música, empleo, inmobiliario, un portal de finanzas personales, arte o de deportes.

Portales diagonales, se trata de una mezcla entre el portal horizontal y el vertical. Se trataría de portales que utilizan redes sociales o aplicaciones generalistas como *Facebook, Linkd, Flickr o YouTube...* complementados con contenidos y/o utilidades dirigidas a un público muy concreto.

Los portales normalmente tienen programación que requiere muchos recursos computacionales y por su alto tráfico generalmente se hospedan en servidores de Internet dedicados.

5.6.2.1 Portales Corporativos. Los portales corporativos se concentran en los componentes internos de una empresa, mientras que los portales empresariales incluyen los clientes, vendedores y otros aspectos externos a la organización. Podemos por lo tanto visualizar los portales empresariales, como una relación entre las empresas y las entidades externas con las que necesita interactuar. Sin embargo para muchas personas se hace difícil diferenciar ambos términos.

Los portales corporativos y empresariales son una integración a nivel empresarial de las aplicaciones comerciales que aprovechan los beneficios de la Web y del Internet. Esto permite un solo punto de entrada, un solo punto de acceso y un solo punto de intercambio de información.

Estos portales, contribuyen grandemente a la empresa al proveer una interfaz consolidada y personalizada que permite accesos eficientes a la información tanto estructurada como no estructurada. Uno de los aspectos más importantes de estos portales, es el algoritmo que vaya a utilizar para poder clasificar los documentos de modo tal que puedan ser fácilmente accedidos por los empleados (Por lo tanto, los portales corporativos del conocimiento son una herramienta ideal para los gerentes interesados en la gerencia del conocimiento).

En los últimos años, la comunidad corporativa ha tenido la visión de que las soluciones que ofrecen los portales son una oportunidad para mantener, integrar y personalizar ambientes de comercio colaborativo. Basado en el tipo de usuario que va a utilizar el portal, este puede tener varios nombres tales como *Corporate Portals*, *Customer Portals*, *Employee Portals* o *Enterprise Portals*. Esto implica que

la funcionalidad de los portales depende en gran medida del área de interés de los usuarios corporativos que lo utilizan y que puede variar de una empresa a otra.

5.6.2.2 Portales de Negocio. Es posiblemente la estrategia tecnológica más compleja a resolver en el mundo de las tecnologías de información actuales. Esta complejidad no es sólo por el reto tecnológico que implica, sino también por el reto de comunicación y de entendimiento respecto al término y sus alcances.

Las características definitorias de un Portal son:

- Administración de contenidos / agregación.
- Indexación / búsquedas
- Personalización
- Integración de Datos / aplicaciones.

6. PROCESOS DE SOPORTE

6.1 GESTIÓN INFORMACIÓN

La gestión de la información es conjunto de actividades realizadas con el fin de controlar, almacenar y, posteriormente, recuperar adecuadamente la información producida o recibida retenida por una organización en el desarrollo de sus actividades. Como parte de la gestión de la información se encuentra la gestión de la documentación (la información que esta soportada en documentos) y que puede ser de tres tipos:

- **Interna:** Es la documentación generada o recibida por la organización en el ejercicio de sus funciones, es decir, documentos que surgen de la actividad diaria de esa institución, tales como: información contable, correspondencia, informes, actas de reuniones, procedimientos y documentación técnica.
- **Externa:** Documentación producida por fuentes de información externas, tales como: libros, revistas, bases de datos e *Internet*.
- **Pública:** Son los documentos que la organización produce para sus clientes o usuarios, con el objetivo de comunicarles hechos, actividades, acontecimientos y otros, por ejemplo: memorias de eventos, catálogos de productos y servicios, la página Web y otros.

Además la gestión de la documentación está estrechamente relacionada con la gestión de información, la cual se encuentra soportada en bases de datos corporativas y aplicaciones informáticas, que no se consideran como documentos; pero que son una fuente importante de información. Se considera que, sin una adecuada gestión de la información, es imposible llegar a la gestión del conocimiento. Las propuestas de la gestión del conocimiento representan un

modelo de gestión que se basa en gran parte en gestionar adecuadamente la información. Es por lo tanto el paso previo, que cualquier organización debería dar antes de tratar de implantar un sistema de gestión del conocimiento.

6.2 EL CONOCIMIENTO Y SU VÍNCULO CON LA GESTIÓN EN EL PROCESO ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

Actualmente las empresas están tomando conciencia de la importancia de la gestión del conocimiento como proceso estratégico, iniciando así la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento. En esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Evidenciándose así que por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, no se ha conseguido que los computadores piensen como seres humanos, y sean capaces de tomar decisiones.

La gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Para gestionar el conocimiento de forma eficiente, las empresas deben centrarse explícitamente no solo en crear, identificar, recoger, estructurar, transferir y compartir el conocimiento, sino también en ayudar a utilizar ese conocimiento, en su contexto particular

Gestionar el conocimiento tiene dos perspectivas:

- **Gestión funcional del conocimiento:** Esta perspectiva se basa en la necesidad de distribuir información en la organización, y con la principal preocupación de conectar a las personas con el sistema que se utiliza para la distribución y la transferencia de conocimiento.
- **Gestión estratégica del conocimiento:** Establece un equilibrio entre el conocimiento de la organización y la estrategia empresarial enfocándose en el

impacto de la informática y en el diseño de una estructura de la organización conforme a dichos procesos.

Ambas perspectivas requieren una codificación que consiste en almacenar los conocimientos en bases de datos u otra herramienta de fácil acceso. Esta estrategia pretende que el conocimiento sea reutilizable, es decir, crear fuentes de información, Bases de Datos Corporativas o Sistemas de Expertos, en los que sus empleados vayan compartiendo sus conocimientos y experiencias. Y que dichos conocimientos sean accesibles por otros empleados del área de interés.

La inversión tecnológica en este tipo de estrategia es necesaria, como también lo es la implementación de medios y formas eficientes de comunicación entre las personas. Se parte de la idea de que el conocimiento a impartir es tácito y que solo el contacto o comunicación entre las personas puede garantizar que se vuelva explícito.

Es necesario tener en cuenta definir un lenguaje uniforme y estandarizado en la organización, que asegure que el conocimiento se expanda correctamente. Este aspecto facilitará que las personas sean capaces de identificar, modelar y representar explícitamente su conocimiento. Además facilitará los procesos de compartir y reutilizar el conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios.

Las estrategias organizacionales respecto a la implantación de la Gestión del Conocimiento asumen diferentes componentes enfocados a tratar el conocimiento en su ciclo de vida muy similar a los de la información dentro de la Gestión de Información, teniendo en cuenta componentes como:

- **Objetivos del conocimiento:** Determinar el conocimiento que necesita la organización, la cultura, la importancia del conocimiento en las estrategias organizacionales.

- **Balance de Conocimiento:** Localizar dónde se encuentra el conocimiento, quiénes son los expertos y qué conocimiento poseen, realizar mapas de conocimiento.
- **Adquirir Conocimiento:** Combinar las capacidades de generación interna de conocimiento con identificación de los que se encuentran en el exterior, para la obtención de la cultura organizacional. Generalmente se realiza mediante la contratación de personas capaces.
- **Desarrollar Conocimiento:** Generar conocimiento combinando el que ya se tiene, mediante la utilización de la tecnología en la creación de un mecanismo de conocimiento colectivo.
- **Compartir Conocimiento:** Determinar quién precisa conocimiento, para hacerle llegar el mismo. Hay que desarrollar mecanismos de incentivos y cambiar la cultura de que "el conocimiento es poder y no se debe compartir".
- **Uso del Conocimiento:** Diseñar una política inteligente de talento humano, donde se entienda que las personas son las principales Bases de Datos de la organización, más allá de la infraestructura disponible.
- **Medida del Conocimiento:** Utilizar algún mecanismo para medir el valor del conocimiento disponible o su nivel de utilización.

Estos aspectos evidencian que la Gestión del Conocimiento es un proceso que interactúa con casi todos los subsistemas de la organización y la importancia de una adecuada utilización del conocimiento en las organizaciones con el propósito de hacerlas más competitivas.

Para que la Gestión del Conocimiento sea efectiva en las organizaciones, éstas deben garantizar la infraestructura tecnológica necesaria para recopilar y recuperar el conocimiento, pero sobre todo promover la participación de la visión y misión del conocimiento, proporcionar la colaboración entre personas en el desarrollo exitoso de la estrategia definida por la entidad.

En el entorno actual, donde la tecnología es tan importante, el hombre vuelve a ser el centro de atención. Se vuelve a creer en la supremacía de la persona sobre la tecnología. Las empresas que se preocupan por gestionar los procesos relacionados con la gestión de sus empleados generan ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

6.3 CUALIDADES DE LA INFORMACIÓN

La gestión de información es una herramienta de apoyo a la gestión del conocimiento, que permite mantener el valor comunicativo y aporte al conocimiento a otros. Para lograr este objetivo la información de cumplir con unos criterios o cualidades, como son:

Precisión: El manejar datos precisos crea confiabilidad y permiten que la elaboración de documentos definitivos de lecciones aprendidas.

Oportunidad: Se refiere al valor que adquiere la información al poder accederla en el momento preciso.

Significativa: Procurar que la información que se maneje tenga un buen contenido semántico. Aportar un volumen de información justo es condición indispensable para que esta sea significativa.

Coherencia: La información además de consistente con reglas semánticas, los conceptos expresados deben orientarse a cumplir con una integridad con relación a los temas tratados.

Seguridad: Debido a los beneficios recibidos de las comunicaciones, redes de conexión como Internet e Intranet, es necesario tener en cuenta de manejar la confidencialidad, disponibilidad e integridad. Ya que los datos los manejaran varios usuarios y para diferentes usos.

La Gestión de información como instrumento de pensamiento y comunicación tiene la capacidad de:

- Ahorrar tiempo.
- Involucrar el intelecto en un nivel más alto y más rápidamente
- Unificar y compactar grupos hacia la solución de problemas o creación de nuevos productos o servicios.
- Conducir a la verdadera autoridad intelectual.

Como resultado de esta gestión, los empleados lograrán:

- Involucrarse por comprensión y actitud en las iniciativas de cambio estratégico de la empresa.
- Estarán en condiciones de reexaminar y comprender los datos e información que se encuentran en la base de la necesidad de cambio.
- Tratarán de comprender y colaborar con los otros miembros del grupo en crear nuevo conocimiento acerca de los clientes, de la competencia, y sobre cualquier cambio que sea necesario para alcanzar el éxito.

- Estarán en capacidad desarrollar conclusiones que sean importantes para la empresa. Estas conclusiones las comparten todos en la organización, desde el presidente hasta los empleados de primera fila.
- Estarán en condiciones de determinar el propio rol en el funcionigrama de la empresa y de identificar inmediatamente qué es necesario hacer para alcanzar el triunfo para ellos mismos y para la empresa.

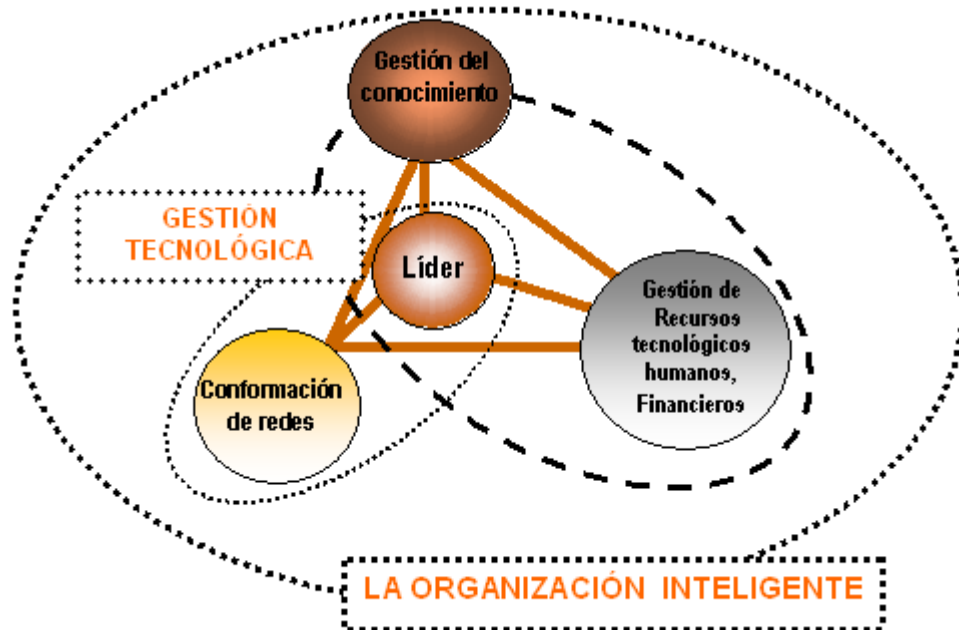
Algunos productos o resultados de la gestión de la información son:

- Sistemas de gestión de información que incluyan a todas las áreas del negocio y/o empresas que pertenecen a un grupo empresarial.
- Elaboración, desarrollo y actualización de una intranet corporativa como herramienta fundamental de la gestión de la información y el conocimiento.
- Creación de una normateca digitalizada (Base de datos de normas técnicas) en las áreas de interés.
- Sistemas de procedimientos relacionados con cada área del negocio.
- Elaboran de boletines informativos, con información importante y relevante para la toma de decisiones.
- Implementación de servicios de monitoreo y análisis de información, tales como:
 - Precios.
 - Estudios del comportamiento de mercados
 - Servicios noticiosos

- Bases de datos propias
- Estudios de inteligencia tecnológica:

6.4 GESTIÓN Y TECNOLOGÍA

Figura 5. La Organización inteligente



Fuente: www.ilustrados.com/publicaciones/06060716.gif

6.4.1 La Variable Tecnológica en las Empresas. De la gerencia de los recursos tecnológicos, materiales y financieros en una empresa depende la competitividad de una empresa, como también de la eficiencia de sus procesos (es decir su nivel de calidad, su velocidad de producción y su flexibilidad o adaptabilidad a los cambios del entorno). Por estas razones se determina que el uso eficiente de la tecnología la convierte en una ventaja competitiva de la empresa, siempre y cuando el talento humano la sepa asimilar y utilizar.

Pero la tecnología por sí sola no se desarrolla ni se aprovecha, se hace necesario planificarla, identificando y evaluando las oportunidades y amenazas, tal como se diseñan los planes estratégicos de las empresas. Cuando lo anterior no se realiza, las consecuencias suelen ser muy graves. El impacto de la tecnología va más allá de las empresas, exige analizar el entorno tecnológico partiendo de interrogantes como:

- ¿Cuáles tecnologías tiene la empresa y en que procesos están involucradas?
- ¿Cuáles tecnologías son críticas en el negocio de la empresa?
- ¿Cuáles tecnologías están disponibles para el negocio de la empresa en el ámbito externo?
- ¿Cuál será la evolución de las tecnologías involucradas en la empresa en el futuro?
- ¿Cuál ha sido la inversión en tecnología de los productos y procesos de la empresa?
- ¿Cuáles son las tecnologías sustitutas para el negocio de la empresa en el futuro y cómo será el acceso a ellas?
- ¿Qué inversiones en tecnología debe hacer la empresa y como será su transferencia y asimilación?

Para definir qué desarrollo tecnológico se requiere comprar es necesario saber evaluar y para aprovechar, es necesario asimilar y adaptar lo que se adquiere. Pero este proceso no termina en esta etapa, la empresa debe mantenerse al día, monitoreando constantemente el avance en el mundo y en el su sector del negocio.

6.4.2 Tecnología y Conocimiento. Las empresas en su reacción ante el continuo cambio tecnológico, están comenzando a darse cuenta de la importancia de "saber qué es lo que saben" y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como un importante activo de la empresa,

como recurso económico significativo y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir cómo adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo. Debido a características particulares, la empresa que funciona con base en la aplicación de tecnología blanda y dura, debe saber gerenciar las variables que le aseguren un óptimo rendimiento, manteniendo buen nivel de desempeño de las máquinas y altos niveles de motivación del talento humano de su organización.

La gestión tecnológica de una empresa competitiva, gerencia desde el conocimiento de sus procesos, productos, talento humano y mercados, hasta sus clientes y competencia. La presión para aplicar el conocimiento en una empresa con el fin de crear ventajas competitivas se hace aun más intensa debido a aspectos como:

- La evolución de mercados con mayor grado de innovación en los productos debido a esto, el conocimiento debe desarrollarse, aplicarse y ser asimilado cada vez con mayor rapidez.
- El valor agregado generado por la empresa genera diferenciación entre sus clientes y la competencia. Las funciones y los niveles del personal administrativo se han ido reduciendo. Existe la necesidad de cambiar la informalidad con la que se gerenciaba el conocimiento, por métodos formales dentro de procesos de negocios orientados al cliente, con la ayuda de aplicaciones tecnológicas.
- Los niveles de creatividad e innovación en la empresa se han reducido. Se requiere tiempo para adquirir conocimiento y lograr generar experiencia a partir de él. Los empleados cada vez tienen menos tiempo para hacer esto.
- Los empleados cada vez más aumentan su rotación entre las empresas durante su vida laboral, por lo cual, se pierde conocimiento y experiencia. Peor aún, las empresas no aumentan los mecanismos y niveles de motivación.

- Los cambios en la dirección estratégica de la empresa también causan pérdida de conocimiento. El conocimiento es un activo intangible, volátil y difícil de concretar y retener.

Para manejar adecuadamente las dificultades asociadas al manejo y administración del conocimiento, las empresas deben establecer canales de comunicación que permitan un flujo eficiente del conocimiento, que permita su aplicación y aprovechamiento.

6.4.3 Gestión Tecnológica. La gestión tecnológica se define como la estrategia de la empresa que se encarga de identificar, analizar, planear e implantar desarrollos y aplicaciones tecnológicas, tendientes a mejorar sustancialmente el rendimiento de los procesos del negocio, generando diferenciación a partir del valor agregado competitivo.

Normalmente las empresas no poseen todas las facilidades y recursos para acceder a los recursos tecnológicos apropiados para su negocio, por lo tanto se han generado alianzas tecnológicas con el fin de concentrar ventajas tecnológicas, asegurar capacidad tecnológica y aprovechar la capacidad instalada de otras empresas. Lo anterior es el resultado de factores generados por la globalización económica a nivel internacional, entre ellos se destacan:

- El ritmo acelerado del cambio tecnológico
- La reducción del ciclo de vida del producto
- La expansión de la tecnología
- El aumento de la complejidad tecnológica y de los mercados
- La especialización de los clientes y de los productos.

Cuando se habla de tecnología, existen varios términos asociados a ella que le imprimen diferentes connotaciones, dependiendo de su origen, su importancia relativa o la forma en la que se encuentra representada. Clasificándose en:

- **Tecnología dura:** la que se considera incorporada a máquinas, equipos, plantas de proceso, etc.
- **Tecnología blanda:** la que se refiere a metodologías, procedimientos, estilos de administración, etc.
- **Tecnología incorporada:** la que se encuentra haciendo parte de un equipo o máquina.
- **Tecnología desincorporada:** la que se encuentra descrita en documentos tales como planos, manuales, patentes, etc.
- **Tecnología medular:** la que se considera central, indispensable o crítica para un negocio en particular.
- **Tecnología complementaria:** la que no se considera medular, pero que se requiere para lograr los objetivos de un negocio específico.

No siempre es fácil saber qué de lo que posee una empresa es tecnología, y aún más difícil clasificarla dentro de uno de los grupos descritos anteriormente. Puede existir la tendencia a confundir la tecnología que una empresa utiliza con el producto que comercializa o la función que desempeña.

Para aplicar soluciones tecnológicas a la gestión del conocimiento se debe disponer de herramientas que cubran:

- Los procesos (Actividades): Adquisición (captura de conocimiento de los Expertos en un dominio, mediante, entrevistas, estudio de casos, etc.).

- Los datos (Recursos de Conocimiento): Refinamiento (captura del conocimiento desde diversas fuentes, como Bases de Datos Relacionales, Bases de Datos Orientadas a Objetos, Transacciones, Correo electrónico, etc.), Almacenamiento (clasifica y relaciona, estableciendo metadatos necesarios para los conceptos y relaciones del dominio de la organización), Recuperación (Los datos obtenidos se almacenan e indexan para obtener consultas rápidas, a partir de conceptos, palabras clave, etc.)
- Los procesos de compartir colaborar: El conocimiento debe poder presentarse teniendo en cuenta los intereses de cada usuario, y permitiendo la colaboración entre éstos con el objetivo de usarlo en la resolución de problemas.

Cuando se describe la gestión tecnológica, normalmente se mencionan algunas actividades tales como:

- Prospección
- Selección
- Negociación
- Adquisición
- Adaptación
- Modificación
- Generación (Innovación)

En cada una de ellas está implícito el aprender por parte de los empleados de la empresa. Frecuentemente los ejecutivos de las empresas aprueban inversiones en "tecnología", sin tener en cuenta que deben estar acompañadas con inversiones no menos importantes en el proceso de asimilación de la misma. Esto implica crear las condiciones apropiadas para que sus ingenieros y técnicos conozcan, entiendan y aprendan a utilizarla de la manera más productiva. Cuando no se da la suficiente atención a este asunto, es decir, cuando se pasa por alto

que se trata de un proceso de transferencia de conocimiento, la tecnología adquirida (equipos, software, etc.) es subutilizada o mal utilizada y la productividad de la empresa no mejora y en algunos casos, tiende a empeorar.

6.4.4 Relación entre Gestión Tecnológica y Gerencia del Conocimiento.

Puesto que la tecnología es "conocimiento aplicado", los principios y actividades descritos para la gerencia del conocimiento, sean aplicables a la gestión de la tecnología. No obstante, en la práctica se confunde este hecho. Ya que las razones por las que se han desarrollado tanto la gerencia del conocimiento, como la gestión tecnológica, son las mismas: la empresa debe ser competitiva y enfrentarse a las presiones de un entorno cambiante y globalizado.

Los principios de la gerencia del conocimiento toman en cuenta las condiciones que tienen que darse para que el conocimiento se adquiera, se difunda, se utilice y se genere en la empresa, basándose en el proceso de aprendizaje y la innovación. Estos principios, frecuentemente se pasan por alto en la gestión de tecnología por creer que no son necesarios o por no entender su impacto en los resultados de la gestión.

La gestión de tecnología se basa en la premisa de que la tecnología se vuelve obsoleta y debe ser reemplazada, con lo que lecciones aprendidas en el pasado, sencillamente se dejan de un lado. La gerencia del conocimiento pretende mantener y reutilizar el conocimiento adquirido sobre la base de que el conocimiento no se hace obsoleto.

Si los gerentes de las empresas enfocaran la adquisición de tecnología como un proceso de aprendizaje empresarial, serían menos propensos a menospreciar los presupuestos destinados a la capacitación y entrenamiento de sus trabajadores, y en cambio recibirían mayor productividad.

La gestión de tecnología debe sufrir un cambio de paradigma que haga posible verla no como el proceso para lograr la mejor adquisición de maquinaria, software o implementación de estrategias o modelos administrativos, sino como el proceso por el cual se ayuda a la empresa a adquirir el conocimiento necesario para lograr liderazgo en su negocio.

7. PROCESOS SEGUIMIENTO

Evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento, es la contrapartida del desarrollo y actualización de una Gestión del Conocimiento en función de las exigencias de la competencia. Dado su carácter intangible se deben buscar indicadores relacionados con el funcionamiento organizacional, el impacto de los servicios / productos de la organización en el mercado y otros elementos organizacionales. Algunos indicadores que miden estos procesos son:

- Incremento de los niveles de satisfacción del usuario.
- Elevación de la tasa de crecimiento producto / empleado.
- Incremento de la participación de mercado.
- Reducción de los costos por productos.
- Incremento del índice de empleados satisfechos.
- Incremento cualitativo y cuantitativo de las comunicaciones.
- Elevación de los niveles de impacto por productos.
- Crecimiento de los índices de liderazgo.
- Retención de empleados
- Incremento del índice de motivación.
- Crecimiento de la base de conocimiento.
- Reducción de tiempo de respuesta a la demanda.

Lo antes planteado evidencia que el proceso de Gestión del Conocimiento en la organización es multifacético, en el cuál el Capital Intelectual juega un papel primordial tanto en la conformación de la estructura tecnológica, de herramientas, etc.; como en la disseminación e interacción del conocimiento.

En el proceso de aprendizaje organizativo y desarrollo de la cultura organizacional la entidad juega el papel primordial, pues éstos procesos se derivan de una interacción entre un conjunto de elementos de gestión como son: cultura, estilo de

dirección o liderazgo, la estructura organizativa, la estrategia empresarial, el talento humano, y la gestión de los sistemas de información y comunicación, entre otros.

Al medir los procesos de conocimiento se pretende cubrir en general la generación o adquisición, codificación o transformación, organización o estructuración, almacenamiento o retención, distribución o diseminación y finalmente, el uso o aplicación del conocimiento.

Es importante señalar que la medición aporta directamente a la retroalimentación y la relación de cada uno de los procesos que permiten realizar mejoras y correcciones en cada uno de ellos. Esto, a su vez, contribuye a que la gestión del conocimiento sea más efectiva en su totalidad y se cumpla su finalidad.

A continuación se mencionan algunos indicadores que permitirían medir en avance en cada uno de los procesos.

Procesos de descubrimiento

- Número de procesos críticos con mapas de conocimiento construidos
- Número de Brechas identificadas
- Número de curvas de aprendizaje construidas
- Tiempo de adquisición del conocimiento para Interiorizar, Aplicar, Mejorar.
- Número de personas integradas en el directorio de expertos

Procesos de Clasificación

- Número de Procesos críticos con inventario de conocimiento
- Número de Procesos críticos con taxonomía definida
- Número de Procesos críticos con inventario de conocimiento
- Número de hallazgos
- Nuevos conocimientos
- Nuevos dominios y sectores

- Importancia del conocimiento presente y futuro
- Nuevos dominios y sectores
- Importancia del conocimiento presente y futuro

Procesos de compartir / colaborar

- Porcentaje de avance de lo individual a lo colectivo
- Porcentaje de avance de lo tácito a lo explícito
- Número de comunidades de práctica creadas
- Número de Problemas solucionados
- Número de Lecciones aprendidas

8. RECOMENDACIONES

Con base en el diseño propuesto, es de vital importancia, el compromiso gerencial, asociado a la integración del talento humano que participa en la organización, con el fin de documentar y compartir el conocimiento individual, para lo cual la organización debe tener en cuenta lo siguiente:

- Reconocer y recompensar a las personas por su desempeño y su capacidad de aportar valor a la organización. y no por su antigüedad, por su estatus o por su obediencia a las reglas impuestas de forma arbitraria.
- No debe confundir el conocimiento y la experiencia con la antigüedad, tampoco sirve de mucho que las personas atesoren conocimientos si no están dispuestas a compartirlos y ponerlos en práctica.
- Las personas no están en las organizaciones sólo para cumplir su trabajo sino para añadir valor. De nada sirve la aptitud sin la actitud adecuada, porque la aplicación del conocimiento depende de la motivación de las personas. Si las personas que poseen el conocimiento no están comprometidas, no lo pondrán en práctica ni lo compartirán.
- Las personas deben sentir que tienen la oportunidad de realizarse personalmente en el trabajo, deben sentirse respetadas y valoradas por lo que hacen. Debe existir un clima de confianza y transparencia.
- La información debe compartirse a todos los niveles sin el temor a perder poder por facilitarla, o a que otras personas puedan aprovecharse de ello en beneficio propio.
- Debe existir la conciencia de un destino común compartido, que facilite la coordinación y el trabajo en equipo. Todos deben remar en la misma barca y en la

misma dirección, el éxito depende de la capacidad del equipo y no de individualismos.

- No se debe caer en el error de intentar gestionar el conocimiento con un enfoque único: muchos proyectos de este tipo fracasan por este motivo, encontrándose con limitaciones culturales, estructurales o tecnológicas.
- Mientras que el personal de las organizaciones sea simplemente considerado como un gasto y no como un activo fundamental de la empresa, no se darán las condiciones adecuadas para que desarrolle todo su potencial.
- El ser humano tiene una tendencia innata a aprender, por ello, las organizaciones que promueven el aprendizaje serán más atractivas para las personas.
- Se debe eliminar la distinción entre los que piensan y los que ejecutan y la organización tiene la obligación de facilitar a las personas formación, información y medios que les permita desarrollarse del mismo modo que lo pueden hacer en otros entornos sociales.

BIBLIOGRAFÍA

BECKHARD, Richard y Harris, Reuben T.: Transiciones organizacionales. Administración del cambio; Trad.

BENNIS, Warren G.: Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas; Trad. Ángel. Gaos; México; Fondo Educativo Interamericano; 1973.

CHOO, Chun Wei: La organización inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones; Trad. Daniel Rey Díaz; México; Oxford University Press, 1999.

DRUCKER, Peter F.: The Post-Capitalist Society; New York, USA; Harper Business; 1993.

GIBSON, James L.; IVANCEVICH, John M.; DONNELLY, Jr. James H.: Las organizaciones. Comportamiento. Estructura. Procesos. México; McGraw.Hill/Irwin; 8ª Ed. 1996.

GUNS, Bob: Aprendizaje organizacional. Cómo ganar y mantener la competitividad; México; Prentice Hall Hispanoamericana, 1996.

Handy, Charles: Managing the Dream, Portland, Oregon; Productivity Press, 1995.
<http://home.nycap.rr.com/klarsen/learnorg/handy.html>

HANSEN, Morten T., Nohria, Nitin y Tierney, Thomas: What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business Review, March-April 1999.

HUSE, Edgar F., BOWDITCH, James L.: El comportamiento humano en la organización; Trad. Alfonso Márquez Pareja; Ed. Addison-Wesley Iberoamericana, 1986.

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI, Hirotaka: La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación; Trad. Martín Hernández Kocka; México; Oxford University Press, 1999.

SCHEIN, Edgard H.: Psicología de la organización; Trad. Víctor E. Cruz Cardona; México, Prentice Hall Hispanoamérica, 1982.

SENGE, Peter M.: La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje; Trad. Carlos Gardini; Buenos Aires, Arg.; Coed. Juan Granica y Javier Vergara, 1990.