



UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

“Estudio descriptivo del rol de la dirección de RR. HH. en la implementación de la gestión del conocimiento en una empresa distribuidora de alimentos, oeste del estado de Bahía, Brasil”

Alumna: Lic. Laédiane Dourado Oliveira

Directora: Cristina Gutiérrez

Fecha de presentación: 2017

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina

Laédiane Dourado Oliveira

Estudio descriptivo del rol de la dirección de RR. HH. en la implementación de la gestión del conocimiento en una empresa distribuidora de alimentos, oeste del estado de Bahía, Brasil

Disertación para la Maestría en Dirección de Recursos Humanos de la UCES, en convenio con el Instituto de Educación Superior Latinoamericano, como requisito para la obtención del grado de Magíster en Recursos Humanos.

Directora: Cristina Gutiérrez.

Buenos Aires, septiembre de 2017.

Oliveira, Laédiane Dourado

Estudio descriptivo del rol de la dirección de RR. HH. en la implementación de la gestión del conocimiento en una empresa distribuidora de alimentos, oeste del estado de Bahía, Brasil - Santa Maria da Vitória - FACITE, 2017.

33f.:il

Orientador (a): Cristina Gutiérrez

Tesis: (Maestría em Dirección de Recursos Humanos). UNIVERSIDAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES Y SOCIALES, 2017.

1. Conocimiento. 2. Aprendizaje. .3. Dirección de Personas. 4. Cultura Organizacional. I. Monografía - Normalización. I. Título.

Dedico esta tesis a mi familia, ellos son mi puerto seguro y mi mayor fuente de inspiración.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por otorgarme esta vida llena de paz, salud, realizaciones, desafíos y aprendizajes.

A la profesora Cristina Gutiérrez, directora de esta tesis, por su apoyo constante, su generosidad para compartir el conocimiento, su paciencia, y la confianza que depositó en mí.

A todo el equipo de la UCES, por su apoyo; en especial, a los profesores Horacio Cortese, Isabel Pérez y Florencia Bernhardt.

A todos los colegas del curso con quienes compartí una hermosa convivencia, en especial a: Elisa Regina, Zeca, Fabricio, Valentina y Adilson, que me ayudaron a comprender mis angustias.

A mis padres, José (in memoriam) e Adélia; a mi madrina, tía Elza; por todo su apoyo y por enseñarme desde pequeña a través de su ejemplo el valor de la educación, la integridad y la responsabilidad.

A mis queridos hermanos, Laédio, Ladeane y Ladeandro, por estar siempre a mi lado, incentivándome y amándome.

A mis grandes y verdaderos amigos: Loiana, Álvaro, Marcos Braga, Luiz Ricardo, Thiago, Niazy, Bethânia, Gleyce y Aline, que me acompañaron en la construcción de este sueño y siempre estuvieron a mi lado.

A la familia del FACITE, que desde hace once años contribuye en la construcción de mi identidad profesional como profesora.

Conquistar un sueño no es fácil, en el camino nos encontramos obstáculos que de no tener fe, coraje y perseverancia, nos pueden llevar a renunciar; sin embargo, en la palabra de nuestros seres queridos (familia y amigos) encontramos las fuentes de energía necesarias que hacen que podamos seguir el camino y vencer al miedo.

El conocimiento y la información son los recursos estratégicos para el desarrollo de cualquier organización y cualquier país. Quienes cuentan con esos recursos son las personas.

Peter Drucker.

Resumen

En el presente trabajo nos propusimos como objetivo general indagar en la importancia del sector de dirección de RR. HH. en la implementación de la gestión del conocimiento en una distribuidora de alimentos que opera en el oeste del estado de Bahía, Brasil. Abordamos las principales tendencias de gestión del conocimiento, con especial atención en los estudios y las experiencias desarrolladas en el ámbito de la gestión. El estudio se basa en el trabajo de campo y en el análisis de bibliografía específica, es una investigación de carácter exploratorio y descriptivo, cualitativa y cuantitativa. Para la obtención de los datos de la empresa se realizó un relevamiento de todo lo vinculado a la gestión del conocimiento. La información se obtuvo por medio de la aplicación de un cuestionario a colaboradores y directores. El trabajo de campo tuvo como objetivo analizar las prácticas, instrumentos y modelos de gestión del área de RR. HH. y su alineamiento con la gestión del conocimiento. La investigación reveló que la implantación de la gestión del conocimiento precisa de la construcción de una cultura organizacional que incluya al aprendizaje organizacional, además del apoyo de la alta administración a las prácticas de RR. HH., y de cambios y adopción de nuevas competencias de parte de los colaboradores y de los profesionales de RR. HH. para conformar un sistema de gestión del conocimiento, producto de un conjunto de acciones estratégicas integradas en el diagnóstico del conocimiento que la empresa posee, de forma que pueda utilizarlo como capital intelectual uniforme para la obtención de los objetivos organizacionales.

Palabras clave: gestión, conocimiento, organización, estrategia, cultura organizacional.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	12
1.1. Justificación	13
1.2. Objetivos	14
1.2.1 Objetivos específicos	14
1.3. Estructura del trabajo	15
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Historia de la administración de recursos humanos	16
2.1.1. Concepto de gestión de personas	20
2.1.2. El Departamento de RR. HH. y la gestión del conocimiento	25
2.1.3. El capital intelectual en la organización	29
2.2. Gestión del conocimiento en las organizaciones	32
2.2.1 Dato	32
2.2.2 Información	33
2.2.3 Conocimiento	34
2.2.4 Funcionamiento de los dos tipos de conocimiento	36
2.3. Concepto de gestión del conocimiento.	41
2.4. Factores estratégicos en la implementación de la gestión del conocimiento	46
2.4.1 Cultura organizacional	46
2.4.2 Liderazgo	48
2.4.3 Comunicación	51
2.5 Barreras que dificultan la gestión del conocimiento	54
3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	55
3.1 Carácter de la investigación	55
3.1.1. Plan de recolección de datos	57
3.1.1.1 Aplicación del instrumento de recolección de datos	58
3.1.1.2 La empresa como objeto de investigación	58
3.1.1.3 Perfil de la muestra	59
4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	61
4.1 Análisis de los resultados de los colaboradores	61
4.1.2. Análisis de las respuestas recolectadas a través de la aplicación del cuestionario a los colaboradores	62
4.1.3 Análisis de las fallas de la alta administración en la gestión del conocimiento detectadas a través de la entrevista semiestructurada	87
5. CONSIDERACIONES FINALES	97

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
7. ANEXOS	111

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Tres etapas de las organizaciones en el siglo XX	18
Figura 2. Los seis procesos de gestión de personas	22
Figura 3. Las cinco competencias del profesional de RR. HH.	27
Figura 4. Los componentes básicos del capital intelectual	31
Figura 5. Diferencia entre conocimiento explícito y tácito	36
Figura 6. Clasificación del conocimiento según su utilización	37
Figura 7. Modos de conversión y espiral de conocimiento	38
Figura 8. Procesos aplicados en la gestión	43
Figura 9. Modelo de procesos de gestión del conocimiento	45
Figura 10. Estilos de liderazgo	50
Figura 11. Datos generales de los entrevistados	59
Figura 12. ¿Qué es el conocimiento?	62
Figura 13. ¿Qué entiende usted por gestión del conocimiento?	63
Figura 14. ¿Qué haces cuando descubres algo nuevo en tu área de trabajo?	64
Figura 15. De acuerdo a su opinión: ¿Cuándo aprende más la empresa?	66
Figura 16. ¿Es importante el conocimiento en su negocio?	68
Figura 17. ¿Es el conocimiento una fuente de innovación, creación de estrategias y ventajas competitivas?	70
Figura 18. En su empresa, ¿dónde se concentra el conocimiento?	72
Figura 19. ¿Se comparte el conocimiento en la empresa?	73
Figura 20. ¿Se realizan actas u otro tipo de registros de las reuniones?	74
Figura 21. ¿Qué medios se utilizan frecuentemente para la puesta en común del conocimiento?	76
Figura 22. ¿Cuál es el principal obstáculo para la implementación de nuevos procedimientos en la empresa?	78
Figura 23. ¿En qué forma el área de RR. HH. divulga la gestión de conocimiento?	79
Figura 24. ¿Considera que el área de RR. HH. participa activamente en la gestión del conocimiento?	81
Figura 25. ¿Cuál de estos factores representa la barrera más importante para la implementación de la gestión del conocimiento?	83
Figura 26. ¿Qué herramienta realiza la mayor contribución al aprendizaje?	84
Figura 27. ¿Cuenta la empresa con una gestión de conocimiento eficaz que le otorgue competitividad?	85

Figura 28. Categorías y preguntas realizadas a los entrevistados.

87

1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la capacidad para crear y compartir información y conocimiento constituye el principal factor de innovación y obtención de ventajas competitivas en el mundo empresarial. La creatividad y puesta en común de saberes distingue a las organizaciones contemporáneas de aquellas formadas en la sociedad industrial, caracterizadas por la búsqueda de la eficiencia a partir de la especialización y el desarrollo de habilidades individuales basadas en rutinas físicas e intelectuales.

Una gran cantidad de empresas percibe que en las condiciones de competencia presentes la creatividad de las personas constituye el principal factor para hacer una diferencia, son ellas quienes detentan el conocimiento y poseen la capacidad de modificar la realidad de la organización, transformando sus saberes en productos y servicios. En este sentido, Albuquerque (2002) afirman que las organizaciones, al establecer estrategias específicas en la gestión del capital humano, deben dedicarse a mapear el flujo de la fuerza de trabajo y los medios que permitan que sus capacidades y conocimientos puedan ser aprovechados al máximo (p. 38).

En este nuevo contexto, en el cual la producción intelectual pasa a ser un diferencial competitivo clave para el éxito de una organización, es notoria la preocupación creciente de las empresas por el gerenciamiento del intelecto humano y su conversión en productos y servicios útiles. De acuerdo a Terra (2005), la competitividad de las empresas se encuentra cada vez más vinculada a las competencias de sus recursos humanos, cuyos resultados solo se verifican en el mediano y largo plazo (p. 13).

En el presente, las competencias esenciales deben constituirse en un parámetro de orientación de las políticas de la empresa. La gestión de personas, al involucrar las competencias de los individuos que conforman la organización, debe considerar un conjunto de estrategias que faciliten la reciprocidad entre lo

individual y lo colectivo, además de buscar los mecanismos para estimular el desarrollo de conocimientos. Por ello, nuestra tesis se desarrollará a partir del siguiente interrogante: ¿en qué forma las prácticas y políticas de la gestión de recursos humanos podrían facilitar la implementación de la gestión del conocimiento?

El departamento de RR. HH. tiene conocimiento de las competencias de los colaboradores, lo obtiene a través de los procesos de selección, la evaluación de desempeño, el entrenamiento y capacitación, etc.; además, está al tanto de los procesos organizacionales debido a su registro de la descripción y análisis de cargos, el planeamiento estratégico y los planes de carreras. Considerando estas características, Ulrich (1997) afirma: “Las prácticas de RR. HH. son parte de procesos organizacionales que pueden ampliar las competencias individuales y las capacidades organizacionales” (p. 8).

Sin embargo, existen pocas empresas que cuenten con un sector de RR. HH. actuando a nivel estratégico y plenamente alineado con las prioridades de negocios de la empresa. En lugar de continuar usándolo como un factor meramente operacional, tal vez sea hora de que los gestores de la alta administración y los profesionales de RR. HH. comprendan el valor que un departamento del área fuertemente estructurado puede aportar a la definición de las estrategias de negocios y al gerenciamiento del capital humano e intelectual.

Nuestra investigación persigue conocer cuáles son los medios que el área de RR. HH. de la empresa estudiada pone en acción para implementar la gestión del conocimiento; además, a partir del aporte del capital intelectual, pretendemos identificar las fortalezas y debilidades a considerar para asegurar la sustentabilidad y competitividad del negocio.

1.1 Justificación

La gestión del conocimiento ocupa un espacio cada vez mayor en las organizaciones; en parte, ello se debe a que las mismas están asumiendo crecientemente el desafío de innovar en nuevos modelos de negocios y desarrollar

nuevos productos y servicios que les permitan ganar reconocimiento y sobresalir en ambientes de alta competitividad.

Para lograr los objetivos mencionados más arriba, las organizaciones precisan utilizar los procesos generados por su departamento de RR. HH., que es el espacio desde el cual pueden atraer, retener y desarrollar el capital intelectual con que cuentan, en el marco de la utilización de herramientas y modelos de gestión que procuren compartir el conocimiento y volverlo colectivo.

Considerando esta situación, observamos la necesidad de realizar un estudio sistematizado sobre la forma en que las prácticas y las políticas de la gestión de personas pueden auxiliar en la gestión del conocimiento al interior de las organizaciones. En particular, en este trabajo buscamos estudiar cómo está utilizando su área de RR. HH. --para la implementación de las prácticas y políticas recientemente mencionadas--, una organización del ramo de la distribución de alimentos situada en el oeste del estado de Bahía, observando los aspectos que facilitan o dificultan su implementación en la era de la información y analizando si el ambiente organizacional es propicio para estos fines.

Adicionalmente, nos proponemos contribuir a que las cuestiones aquí tratadas respecto al alineamiento del área de RR. HH. con la gestión del conocimiento constituyan un aporte para el ámbito académico, los líderes empresariales y la sociedad en general; además, creemos que realizaremos un importante aporte a la empresa en cuestión, de forma tal que su alta administración, sus colaboradores y sus líderes puedan disponer de los resultados y comprender mejor el proceso de implementación y utilización de la gestión del conocimiento y, además, saber cuáles son las estrategias a implementar en la estructura organizacional para el alcance de sus objetivos, consiguiendo al mismo tiempo un ambiente agradable y un alto grado de satisfacción en las personas.

1.2 Objetivos

Conocer el rol de la gestión de RR. HH. en la implementación de la gestión del conocimiento en la empresa estudiada.

1.2.1 Objetivos específicos

Para alcanzar el objetivo general se delinearon los siguientes objetivos específicos:

- Conocer la percepción de los colaboradores y de los responsables de puestos de dirección acerca de la gestión del conocimiento en la empresa.
- Describir los elementos que vinculan a la gestión de RR. HH. con la gestión del conocimiento.
- Analizar los aspectos relevantes en la gestión de RR. HH. y en la implementación de la gestión del conocimiento.

1.3 Estructura del trabajo

El trabajo está dividido en cinco capítulos. En el capítulo primero o Introducción ofrecemos una visión general, presentamos los objetivos, la justificación, y resaltamos las cuestiones centrales y su relevancia; en la segunda parte o marco teórico, buscamos construir los fundamentos conceptuales de nuestro trabajo, a partir de las contribuciones de los principales autores especialistas en gestión de conocimiento y RR. HH.; en la tercera parte, explicamos la metodología aplicada y presentamos los instrumentos de recolección de datos, la historia de la empresa estudiada y la caracterización de los sujetos que forman parte de la investigación; en cuarto lugar, exponemos y analizamos los resultados de la investigación de acuerdo a un plan oportunamente descripto, siguientemente demostramos las posibles deducciones que de ellos se desprenden, en vistas a las resolución de los objetivos de la investigación y a fines de permitir al lector comprender e interpretar los resultados; por último, presentamos las consideraciones finales, recomendaciones y conclusiones de la investigación. Para finalizar, presentamos el listado de referencias bibliográficas utilizadas y, en anexo, los materiales estructurados para aquellos especialmente interesados en la temática.

2. MARCO TEÓRICO

En este capítulo exponemos las principales herramientas conceptuales elaboradas sobre el tema de nuestra investigación. No pretendemos aquí realizar una revisión completa sobre el tema, simplemente presentamos los principales y más relevantes conceptos que son necesarios para la comprensión de nuestro problema de investigación.

2.1. Historia de la administración de recursos humanos

Las teorías sobre la administración de recursos humanos aparecieron a principios del siglo XX, cuando emergió la llamada corriente de Administración Científica, cuyo máximo representante en los EE. UU. fue Frederick W. Taylor (1856-1915), quien hizo foco en la maximización de la eficiencia en la producción; al mismo tiempo, en Francia, se destacó la producción de Henri Fayol (1841-1925), quien especificó las funciones del administrador: planificar, organizar, coordinar, comandar y controlar. De acuerdo a Gil (2009), el movimiento de Administración Científica tuvo como objetivo general proporcionar fundamentos científicos para estandarizar las actividades administrativas, de forma que la improvisación y el empirismo fuesen sustituidos por la planificación de los procesos organizacionales (p. 17).

En el periodo en que se desarrolló la Administración Científica, existía una distancia importante entre las organizaciones y las personas, el trabajador era considerado un instrumento de producción y su interlocutor en la organización era generalmente un “jefe de personal” que trataba de articular las relaciones entre capital y trabajo. Chiavenato (2005) señala que el departamento de RR. HH. surgió en el siglo XIX, a partir de la necesidad de contabilizar los registros de producción de los trabajadores, así como sus atrasos o ausencias; sucede que en sus inicios, los “jefes de personal” se caracterizaban por su inflexibilidad, la observación del estricto seguimiento de las normas y su extrema frialdad, principalmente al momento de despedir personal (p. 53).

El final de este periodo coincidió con la emergencia de la escuela de las Relaciones Humanas, cuyas bases fueron establecidas por el psicólogo estadounidense Elton Mayo (1809-1949), quien propuso un cambio de relación entre empleados y empleadores. Si la administración anterior operaba en base a la fuerza y de una forma autocrática, en el nuevo modelo se creyó que la eliminación de conflictos y sus costos aumentaría la productividad; de este modo, en la nueva administración comenzó a priorizarse al individuo y sus necesidades, entendiendo que el producto final depende en gran medida del ambiente de trabajo y de factores psicológicos y sociales. De acuerdo a Gil (2009), el descubrimiento de la relevancia del factor humano en la empresa trajo como consecuencia el desarrollo de una ideología de armonización de las relaciones entre capital y trabajo (p. 102).

A partir de 1950 se inició un nuevo ciclo en la historia de la administración de recursos humanos. El viejo modelo burocrático, funcional y centralizado, aplicado a todas las estructuras organizacionales, se volvió inflexible y lento para acompañar los grandes cambios que ocurrían en el ámbito empresarial. Comenzaba el desarrollo de la teoría estructuralista y el intentó de integrar todas las teorías existentes hasta ese momento. Chiavenato (2004) afirma que en la era de la industrialización neoclásica la cultura organizacional dejó de lado las tradiciones y se enfocó en el presente, el conservadurismo cedió su lugar a la innovación, la vieja concepción de las relaciones entre capital y trabajo en la industria fue sustituida por una nueva visión de la administración de recursos humanos, en la cual las personas son consideradas como seres humanos y no como meros instrumentos.

De acuerdo a Marras (2000), a partir del inicio de la segunda mitad del siglo XX, por influencia de las empresas multinacionales y sus prácticas de gerenciamiento, la función de gestión de personas comenzó a incorporar nuevos subsistemas: seguridad en el trabajo, capacitación del personal y salarios (p. 22). Estas nuevas funciones propiciaron una actuación más abarcadora de la gestión de recursos humanos, desbordando la focalización técnico-operativa anterior.

En los años ochenta, como resultado de los crecientes procesos de globalización, desregulación de las economías e incorporación de nuevas tecnologías, comenzó a exigirse en las empresas la elaboración de una planificación estratégica que, anticipándose a los cambios por acontecer, lograra adecuar los componentes de la organización para promover su eficiencia y eficacia.

En los años noventa, a partir de la revolución de las tecnologías de la información, la estructura organizacional se volvió ineficiente frente a la agilidad y movilidad que proponían los nuevos tiempos, en el contexto de un clima crecientemente competitivo y turbulento. Las organizaciones precisaron entonces adoptar estructuras más descentralizadas, con redes de equipos multifuncionales. En este nuevo escenario, la administración de recursos humanos o gestión de personas incorporó un nuevo concepto del ser humano, entendiéndolo como un agente proactivo, inteligente y con habilidades que requieren motivación.

La administración de recursos humanos pasó a significar la manera en que las organizaciones se relacionan con las personas que trabajan de forma colectiva y en la era de la información. Como subraya Chiavenato (2004), las personas dejaron de ser vistas como meros recursos organizacionales que reclaman ser pasivamente administrados, para pasar a ser consideradas como seres inteligentes y proactivos, responsables, con iniciativas, habilidades y conocimientos que ayudan a la administración de los recursos organizacionales inertes. En la *figura 1* pueden observarse las tres fases o etapas de las organizaciones en el siglo XX, cada una con un enfoque diferente de la gestión de personas en la empresa.

Eras	Industrialización Clásica	Industrialización Neoclásica	Era da Información
Períodos	1900-1950	1950-1990	Después de 1990
Estructura	Funcional,	Matricial y mixta con	Fluida y flexible,

Organizacional Predominante	burocrática, piramidal, centralizadora, rígida e inflexible. Énfasis en los órganos	énfasis en la departamentalización por productos-servicios o unidades estratégicas de negocios	totalmente descentralizada con énfasis en redes de equipos multifuncionales.
Cultura Organizacional	Teoría X. Focalizada en el pasado, en las tradiciones y en los valores. Énfasis en el mantenimiento del status quo. Valor a la experiencia anterior.	Transición. Focalizada en el presente. Énfasis en la adaptación al ambiente	Teoría Y Focalizada en el futuro destino. Énfasis en el cambio y la innovación. Valor al conocimiento y la creatividad.
Ambiente Organizacional	Estático, previsible, pocos cambios y graduales. Pocos desafíos ambientales.	Intensificación de los cambios y mayor velocidad.	Mutable, imprevisible, turbulencia, con grandes e intensos cambios.
Modo de relacionarse con las personas	Personas como factores de producción inertes y estáticos, sujetas a reglas y a reglamentos rígidos, con el fin de ser controlados.	Personas como recursos organizacionales que precisan ser administrados.	Personas como seres humanos proactivos, dotados de inteligencia y habilidades, que deben ser motivados.
Visión de las Personas	Personas como viabilizadoras de mano de obra.	Personas como recursos de la organización	Personas como portadoras de conocimientos y

			competencias.
Denominación	Relaciones Industriales	Administración de Recursos Humanos	Gestión de Personas

Figura 1. Tres etapas de las organizaciones en el siglo XX. Adaptado de: Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizacoes*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

2.1.1 Concepto de la gestión de personas

La expresión gestión de personas reconoce su origen a principios del siglo XX, no significa otra cosa que la forma en que las empresas se relacionan con su personal en el ámbito organizacional. La gestión de personas se basa en el hecho de que el desarrollo de una organización depende de la contribución de las personas que la componen, de su organización y de los estímulos que reciben para cumplir sus objetivos personales y colectivos.

De acuerdo a Gil (2009) “(...) la gestión de personas es la función gerencial que busca la cooperación de las personas que actúan en las organizaciones para la realización de los objetivos organizacionales e individuales”ⁱ (p. 17). En un sentido más general, Fleury (2002) afirma: “(...) el modelo de gestión de personas es la manera por la cual una empresa se organiza para gerenciar y orientar el comportamiento humano en el trabajo”ⁱⁱ (p. 12).

Para alcanzar los objetivos recientemente mencionados, las empresas se estructuran definiendo principios, estrategias, políticas y prácticas o procesos de gestión. Por lo tanto, al pensar en gestión de personas se concibe que existe una reciprocidad entre la organización y el individuo, una interdependencia que permite que ambos alcancen exitosamente sus objetivos. Para reforzar esta concepción, en la actualidad se sustituyó el término “empleado”, por el vocablo “colaborador”.

La gestión de personas se encuentra estrechamente vinculada con las estrategias de atracción, retención, potencialización y administración del capital humano de una empresa. Las organizaciones que aplican estas estrategias en sus políticas internas son, coincidentemente, aquellas que están conformadas por los

profesionales de mayor calificación y que consiguen el máximo de motivación en el desempeño de sus funciones.

De acuerdo a Fleury y Fischer (1998), la gestión de personas: “(...) es el conjunto de políticas y prácticas definidas en una organización para orientar el comportamiento humano y las relaciones interpersonales en el ambiente de trabajo”ⁱⁱⁱ (p. 61). El gestor del área de RR. HH. dirige sus actividades y planificaciones en dirección al comportamiento humano y sus relaciones.

Chiavenato (2004) clasifica seis procesos de gestión de personas: “(...) proceso de agregar personas, proceso de aplicar personas, proceso de recompensar personas, proceso de desarrollar personas y proceso de monitorear personas”^{iv} (p. 4). Estos seis procesos conforman subsistemas interconectados que posibilitan a los gestores definir estrategias, valorar el talento de las personas, favorecer la búsqueda de ventajas competitivas, mejorar la calidad de vida del trabajador y ayudar a alcanzar las metas y los objetivos de la empresa y de los individuos que en ella trabajan.

En la *figura 2* pueden observarse los seis procesos recientemente mencionados y los subsistemas de gestión de personas con sus respectivas funciones.

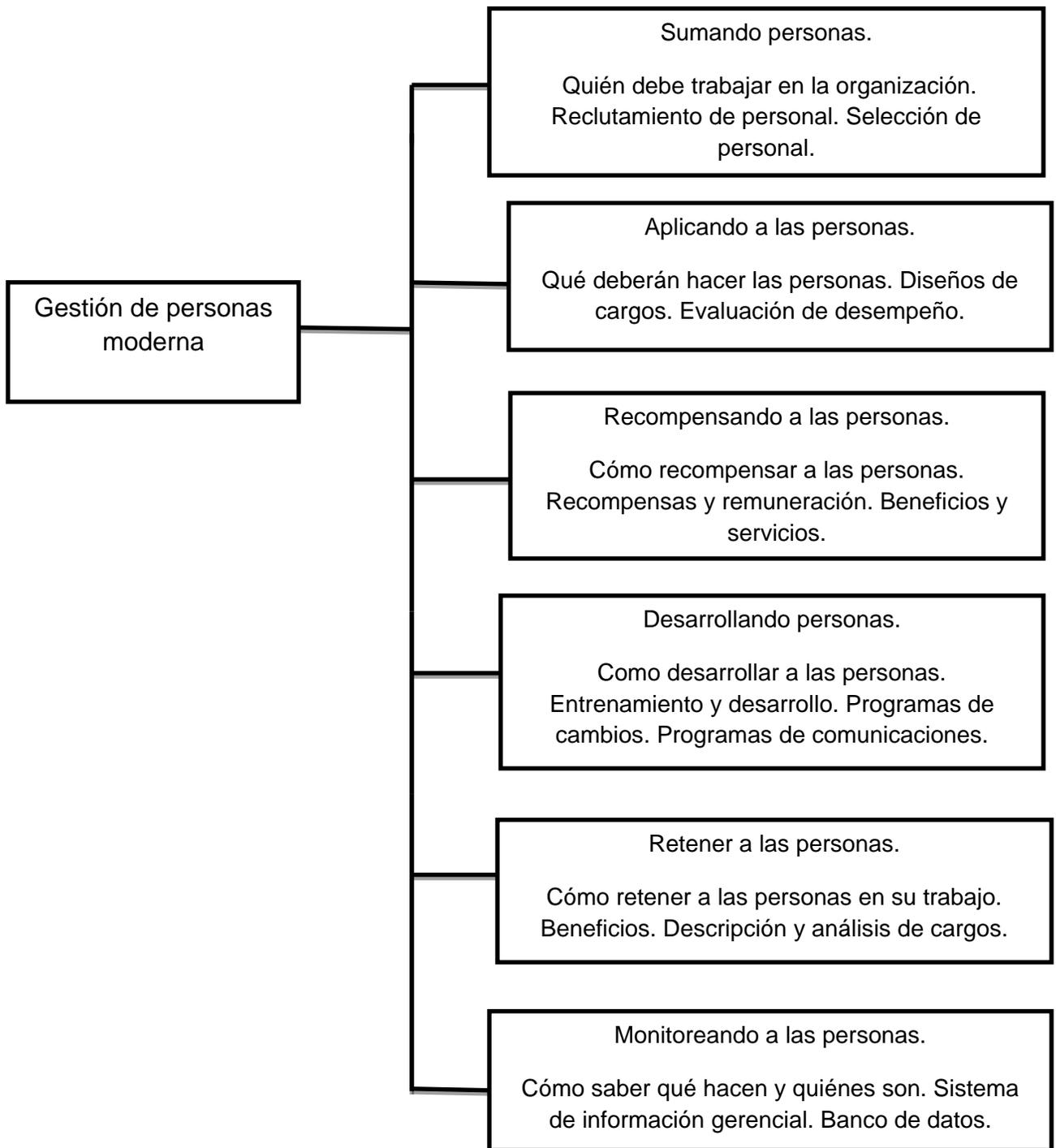


Figura 2. Los seis procesos de gestión de personas. Adaptado de: Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizacoes*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.

Dutra (2002) señala que la gestión de personas: “(...) puede caracterizarse como un conjunto de políticas y prácticas que permiten la conciliación de expectativas de la organización y las personas, para que ambas puedan realizarse a lo largo del tiempo”^v (p. 17). Teniendo en cuenta esta definición, es posible afirmar que la gestión de personas es un área que puede integrarse a cualquier tipo de organización y que, además, al señalar el camino que conduce a la competitividad y al éxito, posee un gran valor para las empresas,.

La antigua administración de RR. HH. cedió su lugar al nuevo enfoque de la gestión de personas. Como ya lo señalamos, en esta nueva óptica las personas son consideradas como seres humanos integrales, inteligentes, que poseen conocimientos y destrezas, que tienen deseos y aspiraciones; por lo tanto, las personas dejan de ser recursos a ser administrados, para pasar a ser vistos como seres proactivos e inteligentes, que ayudan a administrar a los recursos inertes.

Consecuentemente, este nuevo abordaje cambió el escenario de los departamentos de RR. HH., dejando atrás la rigidez en el control de los funcionarios, la imagen del departamento como parte de la dirección de la empresa y la visión del empleado como un objeto de producción. En el nuevo escenario, los gestores de RR. HH. asumen un rol proactivo, inclusive en la verificación del cumplimiento de las legislación laboral.

Ribeiro (2005) señala algunas dimensiones que definen al viejo rol de los departamentos de RR. HH. (p. 16):

- ✓ control sistemático de la carrea de los funcionarios;
- ✓ mantener las escalas salariales en secreto;
- ✓ evaluación del personal como una tarea exclusiva del departamento;
- ✓ concebir la idea de que el clima organizacional depende exclusivamente de RR. HH.;
- ✓ sostener un clima de secreto y misterio en todo lo relacionado con el departamento de RR. HH.;

- ✓ dar una imagen del departamento como un espacio cerrado y apartado del resto de la organización;
- ✓ sostener la sobrevalorización del área, en detrimento de los objetivos estratégicos de la empresa;
- ✓ presuponer que las actividades operacionales no tienen la menor oportunidad de funcionar sin la presencia de RR. HH.;
- ✓ ofrecer capacitación para todos y de forma indiscriminada;
- ✓ mostrar los costos de personal de cada sector, y no de RR. HH.;

Como nuevas dimensiones del área de RR. HH. Ribeiro (2005) menciona:

- ✓ proponer, definir y garantizar un conjunto de normas y procedimientos alineados con los principios de la empresa y la legislación laboral;
- ✓ crear y operar sistemas que permitan que las oportunidades de empleo y desarrollo de carrera estén disponibles para todos;
- ✓ dar soporte a las demás unidades de la empresa prestadora de servicios o funcionar como facilitador en los procesos de administración de personas;
- ✓ dar soporte a las demás unidades de la empresa en el reclutamiento y desarrollo de personas;
- ✓ crear, proponer y administrar instrumentos que posibiliten una remuneración competitiva para todos los colaboradores;
- ✓ buscar la diversidad, con el objetivo principal de aumentar el capital intelectual y garantizar la actualización e innovación en la empresa;
- ✓ observar el lado espiritual de las personas y ayudarlas a dar su próximo paso en su proceso de desarrollo;
- ✓ hacer de la capacitación la principal herramienta para la retención del capital humano y para desarrollar las nuevas competencias requeridas por el actual mundo empresario;
- ✓ dignificar al ser humano y su trabajo.

Por todo ello, Ribeiro (2005) afirma que gestionar a las personas es, al mismo tiempo, fácil y difícil. Es fácil porque las personas quieren ser tratadas justamente, y es difícil por las diferencias entre las mismas. Una gestión de personas correcta permite a las empresas alcanzar con mayor facilidad sus objetivos y metas (p. 17).

En conclusión, la gestión de personas debe orientarse al gobierno de las conductas internas y a potencializar al capital humano, a fines de conseguir y mantener al personal calificado para su tarea. Los antiguos empleados, ahora colaboradores, son agentes proactivos decisivos en el éxito de la empresa; por lo tanto, la gestión de recursos humanos debe preocuparse por garantizar los reconocimientos a sus labores, como parte esencial del sostenimiento de buenas relaciones entre el capital y el trabajo, basadas en la justicia social.

2.1.2 El departamento de RR. HH. y la gestión del conocimiento.

Si el área de RR. HH. reconoce la importancia de las competencias de los colaboradores para construir una ventaja competitiva y alcanzar sus objetivos, también debe asumir un rol en la gestión del conocimiento organizacional. Como ya mencionamos, de acuerdo a Ulrich (1997), las prácticas de RR. HH. constituyen procesos organizacionales que pueden ampliar las competencias individuales y las capacidades colectivas (p. 8).

En la era industrial, una organización se consideraba exitosa por su tamaño, su patrimonio y su capacidad financiera. El capital intelectual no era considerado un beneficio competitivo e innovador para definir la estrategia de negocios. Iniciada la era de la información, las organizaciones percibieron que a través del conocimiento de sus colaboradores podían alcanzar formas creativas e innovadoras de producir productos y servicios utilizando el conocimiento organizacional. El capital intelectual desplazó al capital financiero como recurso más importante de una organización.

Además, dentro de las organizaciones también adquirieron importancia los beneficios intangibles, como señala Antunes (2000) “Admitir al conocimiento como recurso económico impone nuevos paradigmas en la forma de valorar al ser humano y a una organización, debido a que genera beneficios intangibles que modifican su patrimonio”^{vi} (p. 33).

En las organizaciones en las cuales la innovación es prioritaria, existe una estrecha relación entre los procesos de aprendizaje, el conocimiento y la creatividad, con las posibilidades de éxito en la economía global. En este tipo de organizaciones es necesario que los miembros del área de gestión de personas trabajen con las competencias de las personas de la alta administración o con los supervisores. De acuerdo a Robbins (2002), para alcanzar sus objetivos de forma eficaz, los ejecutivos de una organización deben reunir tres competencias básicas:

- ✓ Habilidades técnicas: capacidad para aplicar conocimientos y especialidades adquiridas en el ejercicio de sus funciones.
- ✓ Habilidades humanas: capacidad para trabajar con otras personas, comprendiéndolas y motivándolas, administrando conflictos y tareas.
- ✓ Habilidades conceptuales: capacidad mental para analizar y diagnosticar situaciones complejas, tomar decisiones, procesar e interpretar racionalmente las informaciones.

Como puede observarse en el conjunto de habilidades enumeradas, los ejecutivos capaces de alcanzar altos niveles de eficiencia y eficacia son aquellos que se desarrollan enfocados en el conocimiento, la comunicación y la información. Para trabajar estas competencias, el área de gestión de personas debe asumir su protagonismo.

De acuerdo a Chiavenato (2005), el proceso de desarrollo y preparación para el desarrollo de las personas, sus habilidades y capacidades, requiere de la gestión de personas, de la utilización de los seis procesos básicos mencionados más arriba, y de la planificación de las acciones del departamento de gestión de personas.

En consecuencia, los profesionales del área de RR. HH. deben saber identificar y mensurar al capital intelectual. Para ello es necesario que utilicen sus competencias como profesionales de RR. HH. y las herramientas de gestión disponibles para crear un área de RR. HH. estratégica, desde la cual se implementen prácticas y políticas que conduzcan a los colaboradores a realizar cambios en sus aprendizajes individuales, de forma que evolucionen hacia un aprendizaje organizacional, en vistas a construir una gestión del conocimiento estratégica, innovadora y competitiva.

Para Becket, Huselid y Ulrich (2001) “(...) la competencia se refiere a las características de un individuo en términos de conocimientos, habilidades, capacidades y personalidad, características que afectan directamente al desempeño en el trabajo”^{vii} (p. 183). Siguiendo a los mismos autores, presentamos las cinco competencias de los gestores de RR. HH.

COMPETENCIAS	CONCEPTO
Conocimiento del negocio	Los gestores de RR. HH. agregan valor a la organización cuando comprenden el funcionamiento del negocio, posibilitando adaptar a los cambios al área de RR. HH. y a las actividades organizacionales. Al conocer los recursos financieros, estratégicos, tecnológicos y organizacionales de la empresa, los profesionales son capaces de desempeñar un rol importante en cualquier debate estratégico. Aunque no tengan capacidad para gerenciar todas las funciones, sí cuentan con aptitud para comprenderlas.
Fortalecimiento de prácticas de RR. HH.	Los profesionales deben conocer y ser capaces de fortalecer las prácticas innovadoras de RR. HH. Ello refuerza su credibilidad y les asegura el respeto dentro de la organización. Por lo tanto, los profesionales de RR. HH. deben ser lo suficientemente dedicados para dominar las innovaciones teóricas, y ágiles para adaptarlas a la realidad de la organización.
Gestión de cambios	Existe la necesidad de cambiar el foco de la organización en respuesta a nuevas trayectorias estratégicas. El gestor de RR. HH. necesita diagnosticar problemas, cultivar relaciones con los clientes, articular la visión de la empresa, resolver problemas e implementar metas. Esta competencia abarca conocimientos, habilidades y capacidades que permitan promover el costado

	humano de la organización.
Gestión de cultura	Empresas con culturas fuertes, en las cuales los empleados comparten los valores de la organización, tienden a alcanzar niveles de desempeño más elevados. Los gestores de RR. HH. son “guardianes de la cultura”, y el impacto de sus acciones va más allá de las fronteras funcionales. Son responsables de la difusión de la cultura organizacional.
Credibilidad personal	Los profesionales deben vivir los valores y la cultura de la empresa. Ganan credibilidad cuando sus relaciones con los colegas se basan en la confianza recíproca. Conquistán el respeto cuando actúan con firmeza (presentar ideas espontáneamente, estimular el debate sobre temas cruciales) y sustentan su opinión con hechos.

Figura 3. Las cinco competencias del profesional de RR. HH. Adaptado de: Becker, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Además, otro rol del profesional del área de RR. HH. consiste en establecer una relación de cooperación con el conjunto de los departamentos de la empresa para la configuración de resultados estratégicos. Ulrich (1997) define tres capacidades genéricas esenciales del trabajo estratégico de RR. HH., ellas son: crear claridad estratégica, hacer que los cambios ocurran, y generar capital intelectual.

Por lo tanto, a medida que las organizaciones evolucionan, se vuelve necesario que el área de gestión de personas contribuya con nuevas herramientas para poner a disposición de los colaboradores nuevas fuentes de conocimiento y experiencias que ayuden a propagar estas enseñanzas en la empresa y su memoria organizacional. Antunes (2000) afirma que: “(...) la capacidad de adquirir y desarrollar el recurso del Conocimiento es inherente al ser humano, esto diferencia a este recurso de los demás”^{viii} (p. 52). Desde este ángulo, se comprende que el conocimiento es un recurso ilimitado y sus posibilidades de desarrollo infinitas.

En resumen, una gestión estratégica de RR. HH. es responsable por la elaboración y planeamiento de políticas que apunten, fundamentalmente, a

provocar cambios que impacten positivamente en los resultados de la empresa, utilizando para ello a los recursos humanos disponibles.

Como subraya Lacombe (2005), la planificación de RR. HH. debe ser elaborada y estar incluida en la planificación estratégica de la empresa (p. 28). El profesional de RR. HH. debe considerar la estrategia de la empresa como base de su trabajo; por lo tanto, debe crear las condiciones para la creación de una nueva mentalidad en la gestión de personas. Este proceso de creación y cambio puede ser lento, sobre todo debido a la tendencia de la alta administración a percibir solo el aspecto operacional del área de RR. HH.; sin embargo, la fuerza con la que se impone el nuevo escenario global hará que estos comprendan la necesidad de un área de RR. HH. estratégica, que implante nuevos procesos de gerenciamiento y desarrolle las capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes positivas de los colaboradores.

2.1.3 El capital intelectual en la organización.

El capital intelectual a través del cual las empresas se desarrollan es la fuente esencial de ventajas competitivas que toda organización puede gerenciar en el actual escenario económico global. El desarrollo de este capital requiere de colaboradores centrados en el conocimiento, que faciliten a las organizaciones aprender de manera sistemática a compartir nuevas ideas y experiencias.

En la mirada de Nonaka y Takeuchi (1997), el capital intelectual es un activo intangible disperso en las mentes de las personas que componen una organización, en documentos representativos como informes, memorándums, archivos electrónicos, y en la práctica cotidiana. Al principio, el colaborador utilizará su conocimiento, luego incorporará todos los conocimientos disponibles en la organización, conformando su capital intelectual.

Al respecto, Klein (2012) señala que:

para gerenciar su capital intelectual de forma sistémica, la empresa deberá elaborar una pauta para

transformarse de una organización que simplemente comprende individuos portadores de conocimiento, a una organización centrada en el conocimiento, que se preocupa por la creación y difusión del conocimiento^x (p. 8).

Para gerenciar el conocimiento acumulado dentro de una empresa será necesario un cambio en la forma de pensar de los gestores y/o ejecutivos en relación a los procedimientos con los activos intelectuales. Una vez que el capital intelectual es puesto en el centro, es posible modificar los roles de las personas y los procesos administrativos, incorporar la confección de una memoria organizacional y transformar la cultura organizacional existente.

Stewart (1998) divide al capital intelectual de la siguiente forma:

- ✓ Capital humano: fuente de innovación y renovación, base que puede converger en un modo de pensar colectivo, compartiendo y difundiendo el conocimiento.
- ✓ Capital estructural: forma de impulsar el capital humano a través de sistemas de información, laboratorios, redes, etc.
- ✓ Capital del cliente: es el valor de las relaciones de una empresa con las personas con las cuales realiza sus negocios.

Por lo tanto, para constituir el capital intelectual es fundamental que las empresas consideren a los capitales recién mencionados, para que puedan identificar y potencializar, junto al área de RR. HH., las estrategias para atraer, retener y desarrollar al personal aprovechando al máximo sus capacidades, fomentando espacios de interacción y creando ámbitos para que puedan difundir el conocimiento.

Drucker (1999) sostiene que: “Solamente la organización puede ofrecer la continuidad básica que los trabajadores del conocimiento necesitan para ser eficaces. Solo la organización puede transformar el conocimiento especializado del trabajador en conocimiento de desempeño”^x (p. 26). El capital estructural

requiere de tecnología y capacidad gerencial dispuesta a impulsar al capital intelectual.

Una gestión del conocimiento precisa también de liderazgo, factor clave que puede facilitar o crear barreras en la implementación de cualquier estrategia de negocio; en este sentido, Klein (2012) sostiene que:

La cultura de una empresa implica, entre otras cosas, un método preferido de marketing interno de programas de capital intelectual. En algunas empresas, el apoyo visible de la alta gerencia a los programas de capital intelectual figura entre los factores de éxito más críticos; mientras que, en otras compañías, se realizan esfuerzos deliberados para facilitar el compromiso de los trabajadores del conocimiento desde abajo hacia arriba^{xi} (p. 8).

El hecho fundamental es que la administración sepa crear una cultura del conocimiento en la cual los trabajadores estén integrados, participen de programas de conocimiento en el ámbito de la organización, entiendan la importancia de la formación del capital intelectual y, a través de la interrelación de cultura organizacional y liderazgo, puedan crear lazos entre el capital intelectual y la organización. En resumen, que todos comprendan cómo se creará valor a partir del conocimiento.

En la figura siguiente se presentan, siguiendo a Edvinsson y Malone (1998), los componentes básicos del capital intelectual:

CAPITAL HUMANO	CAPITAL ESTRUCTURAL	CAPITAL DEL CLIENTE
Comprende toda capacidad, conocimiento, creatividad, habilidad, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de establecer relaciones,	Tiene por objetivo mantener y desarrollar al capital humano. Comprende a toda la infraestructura que sustenta al capital	Es la marca de la empresa, su imagen y reputación. Depende de la percepción de los clientes.

liderazgo, proactividad y experiencia individual de los trabajadores.	humano. Se divide en tres: organización, innovación y procesos.	
---	---	--

Figura 4. Los componentes básicos del capital intelectual. Adaptación de: Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual – Descubriendo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil.

No importa si alguno de los capitales es más fuerte que el otro, lo fundamental es que la organización dirija y transforme a sus efectivos intelectuales en un valor corporativo que le permita hacer una diferencia competitiva y alcanzar resultados positivos.

2.2 La gestión del conocimiento en las organizaciones.

En este segmento definiremos los conceptos de dato, información y conocimiento, en la forma específica en que los utilizamos en la presente tesis. Apuesto a que estas definiciones aportarán claridad a los temas discutidos en este capítulo. Aunque los tres conceptos están interrelacionados, comenzaremos su análisis por separado.

2.2. 1 Dato

De acuerdo a Davenport y Prusak (1998), “Los datos son la materia prima esencial para la creación de la información. No obstante, un punto fundamental que muchas veces no es considerado, es que el dato no tiene un significado inherente”^{xii} (p. 3). Lins (2003) afirma que los datos son “(...) registros puros y simples de eventos, que en un contexto empresarial pueden corresponder simplemente a registros estructurados de transacciones”^{xiii} (p. 25). Para ambos autores, los datos, vistos de forma aislada, pueden tener muchos significados y no representan unívocamente nada, constituyen información en bruto.

Entonces, los datos podrían definirse como una secuencia de símbolos cuantificables, de representaciones formales que pueden ser almacenados en una computadora; además, fuera de un contexto al cual puedan ser aplicados, pierden su valor como auxiliares de argumentos en los procesos de toma de decisiones.

En el mismo sentido anteriormente planteado, Perroti (2004) afirma que “(...) los datos describen solo una parte de lo que sucedió, no fortalecen el juicio, la interpretación, ni ofrecen una base sólida para la toma de decisiones”^{xiv} (p. 50). Los datos, desde su producción y recolección, necesitan ser ordenados, seguros y confiables; solamente de esta forma podrán ser considerados materias primas válidas para la construcción de información que pueda auxiliar en los procesos de toma de decisiones. En resumen, los datos constituyen una representación normalizada de los hechos para facilitar su procesamiento, interpretación y comunicación.

2.2.2 Información

Mientras que el dato es un fragmento crudo de la realidad que carece en sí mismo de significado alguno, la información es el dato agrupado, organizado y cargado de sentido. En este sentido, Jamil (2001) afirma: “La información, por lo tanto, es algo más trabajado y laborioso. Involucra diversas mediciones y la obtención de datos asociados – como los del ambiente al que se aplican las mediciones realizadas – (...)”^{xv} (p. 161).

En otras palabras, la información es el material directo, la materia prima de la que se compone el conocimiento. La cadena productiva del conocimiento pasa necesariamente por una etapa de producción de información, para posibilitar posteriormente su interpretación y colaborar en la toma de decisiones, “(...) el valor de la información está directamente vinculado a la forma en que esta ayuda a quienes deben decidir correctamente para alcanzar las metas de la organización”^{xvi} (Stair, 1998, p. 6).

La información posee el atributo de servir para la producción de conocimiento, facilitando que los profesionales capaces e instruidos puedan extraer y asimilar el máximo de informaciones. De acuerdo a Capurro (2003), la información es una estructura significativa con la competencia e intención de generar conocimiento en el individuo y su grupo, posibilitando su desarrollo y bienestar.

Retornando a la diferencia y relación entre los datos y la información, Stair (1998) explica que los datos son la menor unidad posible en que pueden ser representados los hechos; mientras que la información presenta a los hechos organizados de un modo que adquieren un valor adicional. La interpretación de la información puede hacer que una empresa dé un salto adelante en sus procesos de innovación y consiga hacer la diferencia competitiva que le permita crecer y desarrollarse.

En la misma dirección se expresa Oliveira (2002), quien además afirma que la información permite vincular a los diferentes subsistemas que componen a la organización. En la era de la información, las empresas buscan soluciones que las diferencien del resto y les permitan conquistar una posición estratégica en el mercado. Para ello deben tomar decisiones en forma rápida y correcta, lo cual demanda a la gestión moderna el procesamiento certero de la información, claves de la productividad y competitividad.

El propósito básico que se tiene al establecer un adecuado proceso de producción e interpretación de información, es proporcionar los usos más eficaces e inteligentes de los recursos disponibles, maximizando los resultados y asegurando el futuro promisorio de la organización.

2.2.3 Conocimiento

En la actualidad, las organizaciones reconocen que el conocimiento es necesario para mantener la competitividad exigida por el mercado y mejorar significativamente el desempeño. El conocimiento es una información con

capacidad para producir acciones transformadoras que hagan de los individuos e instituciones seres más eficientes, y esto es algo fundamental en una era signada por la dinámica y la inestabilidad, en la que sostener los estándares de competitividad requiere de grandes esfuerzos.

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), el predominio de la falta de certezas en el campo económico hace del conocimiento la única fuente segura de competitividad. En el contexto actual, el éxito de muchas empresas se debe a sus habilidades para crear, compartir y transferir conocimiento a sus productos y servicios. Para que esto suceda, la organización debe incentivar a las personas creativas, de ellas depende la creación de conocimiento, y por ello la organización debe contar con un ambiente adecuado.

Una característica notable de la sociedad de la información es la integración de los diferentes tipos de conocimientos que coexisten en una organización. Nonaka y Takeuchi (1997) señalan que la clave de la creación de conocimiento reside en la distinción entre el conocimiento tácito y el explícito. De acuerdo a Carvalho (2012), el conocimiento tácito no es palpable ni puede ser explicado, es empírico, práctico, personal y por ende difícil de ser compartido; además, comprende las emociones del individuo, sus creencias, intuición, habilidades, capacidad de percepción y experiencias informales. Las organizaciones encuentran dificultades en gerenciar este tipo de conocimiento, constituye un desafío saber como utilizarlo.

El conocimiento tácito es también llamado conocimiento inconsciente o intrínseco. Chiavenato (2005) lo define de la siguiente forma:

Representa el conocimiento de lo que sabemos y no podemos verbalizar o escribir. Es el conocimiento de mayor coherencia dentro de la organización, estrechamente vinculado con la cultura organizacional. El costo de compartir el conocimiento tácito es elevado, debido a que este depende de la comunicación directa y frontal; además, su transferencia es muy poco eficiente.^{xvii} (p. 152).

Definiremos ahora al conocimiento explícito. De acuerdo a Cruz (2002) este se distingue por su cualidad de poder ser compartido, es un saber ininterrumpidamente transmitido entre los integrantes de la organización, gracias a lo cual forma una cadena de desarrollo científico, cultural y emocional. Chiavenato (2005) subraya que el conocimiento explícito representa la acumulación de políticas, procedimientos y procesos de negocio que forman la base de las operaciones de la organización; además, se caracteriza por ser formal, y puede ser transmitido por palabras, números y fórmulas; puede ser transferido en clases o conferencias, y es posible almacenarlo en artículos, manuales, libros, planillas o bancos de datos (p. 152).

A fines de poder ser transmitido a personas o máquinas, el conocimiento explícito se codifica a través de libros y manuales de procedimiento operacional o de algoritmos y programas de informática, respectivamente. Carvalho (2012) señala que el conocimiento explícito es visible y tangible, se presenta de forma codificada en una estructura formal y sistémica que facilita su transmisión, lo cual confiere a este tipo de saber un carácter impersonal.

2.2.4 Funcionamiento de los dos tipos de conocimiento en la organización.

La suma de estos dos tipos de conocimiento dentro de las organizaciones posibilita a las mismas desarrollar procesos de gestión de conocimiento; esto es: coleccionar, clasificar y almacenar todo tipo de informaciones para que estén disponibles a través de “portales del conocimiento”, “intranets” u otras herramientas. En la *figura 5* se muestra la diferencia entre los componentes de ambos conocimientos.

CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	CONOCIMIENTO TÁCICO
Objetivo	Subjetivo

Propio de la racionalidad (mente)	Propio de la experiencia (cuerpo)
Secuencial	Conocimiento simultáneo (aquí y ahora)
Digital (teoría)	Conocimiento analógico (práctico)
Ejemplo: receta de cocina, partitura de música.	Ejemplo: andar en bicicleta, improvisación de jazz.

Figura 5. Diferencia entre conocimiento explícito y tácito. Adaptación de: Nonaka, I. y Takeuchi, I. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica de Inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Como vemos en la *figura 6*, de acuerdo a Cruz (2002), el conocimiento en una organización puede ser clasificado según su utilización de la siguiente forma:

Conocimiento estratégico	Es aquel que sirve para desarrollar planes a largo plazo (de tres a cinco años).
Conocimiento operacional	Es aquel que nos lleva a realizar planes de acción orientados a alcanzar los objetivos de corto plazo (un año).
Conocimiento emocional	Es aquel que mantiene las estructuras informales - aunque muchas veces también las formales-, funcionando.

Figura 6. Clasificación del conocimiento según su utilización. Adaptado de: Cruz, T. (2002). *Gerência do Conhecimento*. São Paulo: Editora Cobra.

El conocimiento tácito y el explícito tienden a complementarse e interactuar a partir de la actividad creativa de las personas, y en la medida que ambos

coexisten en el ambiente organizacional, ayudan a que las empresas establezcan un equilibrio entre la innovación y la productividad. Esta interacción es llamada conversión y es considerada como un proceso social. Nonaka y Takeuchi (1997) indican cuatro formas de conversión del conocimiento, en la siguiente figura se presenta el modo en que la conversión del conocimiento se expande cuantitativa y cualitativamente.

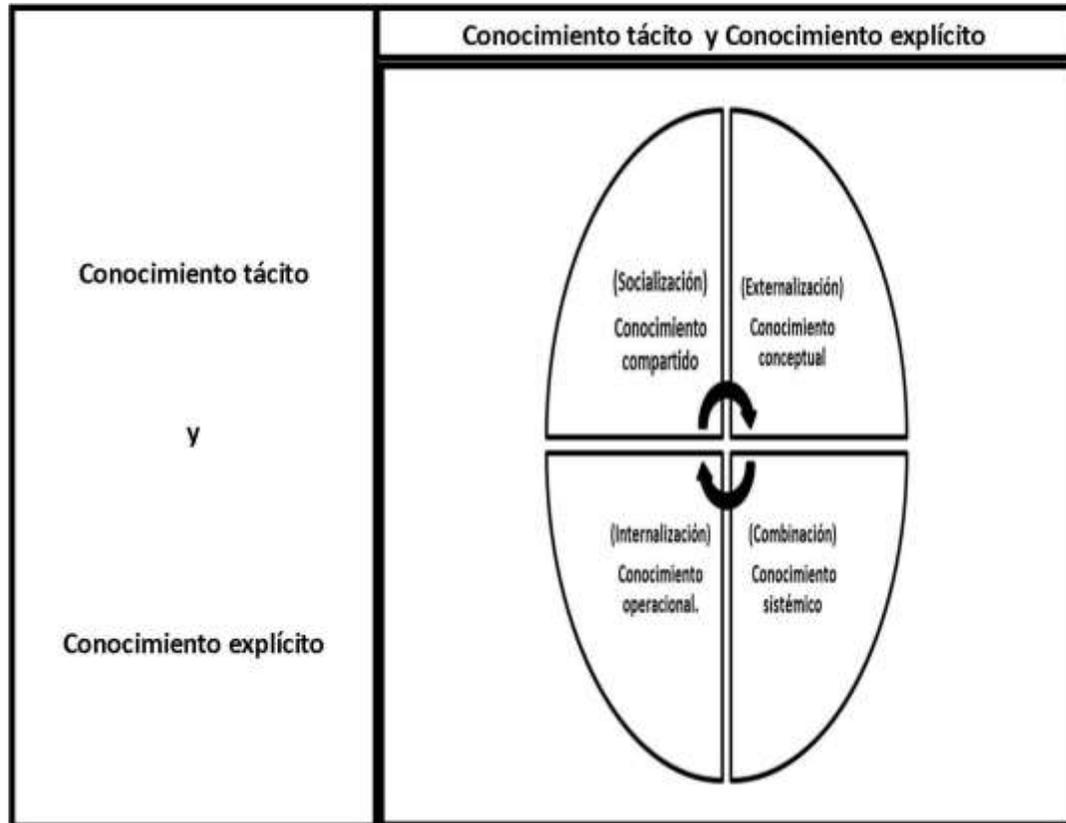


Figura 7. Modos de conversión y espiral de conocimiento. Adaptado de Nonaka, I. y Takeuchi, I. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica de Inovação*. Rio de Janeiro: Campus.

Es necesario que ahora expliquemos algunos conceptos de la figura 7, en particular las formas de conversión de conocimiento. La socialización -- conocimiento tácito en tácito-- es el proceso de puesta común de experiencias. Un individuo puede adquirir conocimiento tácito directamente de otros individuos, sin necesidad de la mediación del lenguaje. Los aprendices trabajan con sus maestros a partir de la observación, la imitación y puesta en práctica.

La externalización --conocimiento tácito en explícito-- es el proceso de creación de conocimiento perfecto, expresado en metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos. La combinación --conocimiento explícito en explícito-- es el proceso de sistematización de conocimientos que confluyen en un sistema complejo. Involucra la combinación de conjuntos diferentes de conocimiento explícito. Los individuos intercambian y combinan conocimientos a través de diferentes medios: documentos, reuniones, conversaciones telefónicas o en red.

La internalización --conocimiento explícito en tácito-- está estrechamente vinculada a la práctica, y puede ser sintetizada en la expresión “aprender haciendo”. Sucede cuando las bases del conocimiento tácito son internalizadas en un *know-how* técnico compartido. Es un proceso muy valioso para la creación de conocimiento organizacional, considerando que este proviene en parte del conocimiento tácito acumulado que una vez socializado se internaliza en cada miembro de la organización, construyendo un proceso espiral virtuoso.

Nonaka y Takeuchi (1997) demuestran que los modos de conversión se desarrollan de forma ininterrumpida y dinámica, produciendo diferentes contenidos a partir de la interacción entre el individuo, el grupo, e inclusive el exterior. La combinación y la internalización son los dos procesos de conversión más comunes, en ellos predomina el conocimiento explícito y el rol de la alta administración.

La creación del conocimiento organizacional es un proceso espiral que comienza a nivel individual y se desenvuelve ampliando las comunidades de interacción, cruzando las fronteras internas de la organización --secciones, departamentos, divisiones--e inclusive los límites de esta.

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), “La función de la organización en el proceso de creación de conocimiento organizacional consiste en fortalecer un contexto apropiado para facilitar las actividades grupales y para crear y acumular conocimiento a nivel individual”^{xviii} (p. 14). Continuando este argumento, los

autores distinguen cinco condiciones organizacionales que promueven la creación de conocimiento:

- a) Intención: aspiración y metas de una organización. Los esfuerzos para alcanzarlas adquieren la forma de estrategias. La esencia de la estrategia está en el desarrollo de la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar conocimiento. Para crear conocimiento, las empresas deben estimular el compromiso de sus funcionarios.
- b) Autonomía: promueve la creación de conocimiento. La promoción de la autonomía individual aumenta las posibilidades de creación de conocimiento en la organización. Las ideas originales son generadas por individuos autónomos y se difunden en sus equipos.
- c) Fluctuación y caos creativo: estimula la interacción entre la organización y el ambiente externo. La fluctuación se caracteriza por la existencia de un patrón difícil de prever. Si las organizaciones adoptan una actitud abierta y receptiva de los signos que se desprenden del clima organizacional, podrán entonces explotar la ambigüedad y la redundancia, para dirigir el sistema de conocimiento.
- d) Redundancia: es la existencia de informaciones que trascienden las exigencias operacionales inmediatas de los miembros de la organización. En las organizaciones comerciales, la redundancia refiere a la superposición intencional de informaciones sobre las actividades de la empresa. Ello promueve la participación y la puesta en común.
- e) Variedad de requisitos: la diversidad interna de una organización le permitirá enfrentar los desafíos impuestos por la complejidad del clima organizacional. Los miembros de la organización podrán enfrentar situaciones si poseen variedad de requisitos, producto de la combinación de informaciones y el acceso rápido y flexible a estas en todos los niveles de la organización. Para maximizar la variedad,

todos en la organización deben tener la garantía de poder acceder a la más amplia gama de informaciones, atravesando el menor número posible de etapas.

Al considerar las cinco condiciones de creación del conocimiento organizacional es necesario que las organizaciones estén preparadas para los cambios culturales que, de manera imprescindible, demanda su implementación. Además, en la era de la información, estas condiciones se transforman en un factor esencial para producir una ventaja competitiva que permita la sobrevivencia de la empresa en el largo plazo. De cualquier forma, es necesario resaltar que ninguna organización que dirija sus actividades hacia la creación de conocimiento obtendrá resultados de no preocuparse por el desarrollo de sus contextos de capacitación, sin ellos es imposible determinar cualquier tipo de estrategia. Una vez que el conocimiento es integrado como un recurso estratégico de suma importancia, la existencia de tales contextos y su creación se transformará en una cuestión estratégica decisiva.

2.3 Concepto de gestión del conocimiento

Atentas a que la fuente del conocimiento son las personas, las organizaciones están instrumentando entre los colaboradores nuevas formas de crecimiento personal y profesional que permitan desarrollar y retener al capital intelectual. El gran desafío de las empresas es lograr que el conocimiento individual se difunda y no quede encapsulado en un colaborador.

En este nuevo escenario empresarial se revela la importancia de la gestión del conocimiento como factor crucial para el éxito. Para comprender estos cambios, Stewart (1998) señala que es difícil encontrar una empresa u organización de cualquier tipo que no se haya vuelto dependiente del conocimiento.

De acuerdo con Oliveira (2001) es responsabilidad de la organización actuar como agente organizador del conocimiento existente, garantizando su

utilización y la creación de nuevos saberes. El autor entiende a la gestión del conocimiento como la capacidad de la gerencia para identificar, diseminar, desarrollar y actualizar el conocimiento colectivo de la organización, en vistas a aumentar su capacidad de innovación, en respuesta a los nuevos escenarios y a la alta competitividad.

En la era del conocimiento, saber administrar los saberes que se encuentran en una organización es considerada la principal ventaja competitiva esencial para la sobrevivencia de la empresa. Además, el conocimiento es una cualidad propia de la condición humana, por lo tanto, la gestión del conocimiento no es algo totalmente revolucionario, sino una herramienta que permite a las organizaciones producir conocimientos de forma continua y potenciar el capital intelectual oculto y explícito.

En cuanto a la definición de capital intelectual, seguimos la propuesta de la Lacombe y Heilborn (2003):

(...) capital intelectual es la suma de conocimientos, informaciones, propiedad intelectual y experiencia de todos los integrantes de una empresa, que pueden ser utilizados para generar riqueza y ventajas competitivas. El capital intelectual es como una red electrónica que transporta información a la velocidad de la luz^{xix} (p. 190).

Respecto del concepto de gestión del conocimiento, Terra (2005) lo define como el esfuerzo dirigido a conseguir que el conocimiento organizacional se encuentre disponible para todos aquellos que lo necesiten y en la forma en que lo precisen, con el objetivo de mejorar el desempeño individual y organizacional (p. 245). Esta concepción no significa que todos los colaboradores serán capaces de crear productos y servicios innovadores, sino que son responsables como conjunto de crear y sostener ambientes favorables a su producción. Por ello, es importante que todos los miembros estén comprometidos con la estrategia del conocimiento. Davenport y Prusak (1998) afirman que una gestión del conocimiento se compone de una buena gestión de sistemas de información, una

gestión de cambio organizacional y buenas prácticas en la gestión de los recursos humanos (p. 196).

Lacombe y Heilborn (2003) señalan que uno de los factores que llevó a la gestión del conocimiento a convertirse en una tendencia predominante, fue la facilidad para ordenar, almacenar, recuperar y diseminar las informaciones proporcionadas por las redes y *softwares* informáticos de gerenciamiento, con costos relativamente bajos. De acuerdo a Terra (2001), la sociedad situada entre las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento se encuentra normalmente vinculada al uso de sistemas informáticos. Una buena gestión del conocimiento depende de una gestión de la información que permita que la tecnología esté al servicio de las características específicas de las interrelaciones personales de la empresa.

Sobre esta cuestión, Carvalho (2012) señala que una buena gestión de la información es aquella que permite a las personas acceder a los datos, informaciones y conocimientos, de la forma más sencilla posible. En general, esto sucede cuando se cumplen dos acciones complementarias: la construcción de rutas de acceso para mejorar el flujo y el almacenamiento de datos, informaciones y conocimientos, y la capacitación de las personas para que puedan utilizar de manera eficaz dichas rutas y la red como un todo.

Para Nonaka y Takeuchi (1997), la gestión del conocimiento es la capacidad de la empresa para crear nuevos conocimientos, diseminarlos en la organización e incorporarlos en nuevos productos, servicios y sistemas; para que esto suceda, creen necesaria la utilización de mecanismos que permitan que el aprendizaje trascienda al individuo, alcanzando al grupo y a la organización. En resumen, la gestión del conocimiento no puede reducirse al gerenciamiento de personas, comprende infinitas actividades que atraviesan toda la estructura organizacional.

Uno de los factores fundamentales para el éxito de la gestión del conocimiento está determinado por la aplicación de procesos. Lacombe y Heilborn

(2003) clasifican cuatro tipos de procesos: generación, organización, desarrollo y distribución del contenido.

GENERACIÓN	Identificar el contenido deseado e incentivar a las personas a contribuir con sus ideas.
ORGANIZACIÓN	Una vez que la información fue recolectada, representar y recuperar las informaciones con rapidez y facilidad.
DESARROLLO	Selección y refinamiento del material para aumentar el valor para el usuario.
DISTRIBUCIÓN DEL CONTENIDO	Forma en que las personas acceden al material.

Figura 8. Procesos aplicados en la gestión. Adaptado de Lacombe, F. J. M. y Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva..

Para poder mapear el flujo del conocimiento, las organizaciones deben implementar los cuatro procesos arriba descritos, recordando que las prácticas de conocimiento exigen el compromiso de todos los miembros, principalmente de aquellos que están en la cima.

Cuando los directores y gerentes están involucrados en la definición estratégica de la organización y el rumbo que debe seguir, es esencial que incluyan al conocimiento como un elemento fundamental para la construcción de metas a largo plazo. De cualquier forma, debe entenderse que más allá de que se implemente una gestión del conocimiento, su creación ocurre todo el tiempo en todas las organizaciones.

De acuerdo a Davenport y Prusak (1998), la gestión del conocimiento desarrolla transversalmente normas, valores y actitudes que sustentan la creación y diseminación de los saberes. La transversalidad de la gestión permite alcanzar los elementos constitutivos de la organización e identificar las zonas con mayores similitudes, así como aquellas con grandes diferencias.

Por lo tanto, la gestión del conocimiento se correlaciona significativamente con la alta administración, la cultura organizacional, las prácticas de la gestión de RR. HH., los sistemas informáticos de medición de resultados, y la política de alianzas estratégicas, entre otras áreas. La gestión de conocimiento requiere para su implementación de la coordinación sistémica de los esfuerzos en el plano organizativo e individual, estratégico y operacional, y normativo formal e informal.

La forma en que las personas acceden al conocimiento y lo formalizan, comparten y aplican, permite que este se transforme en un activo organizacional. Existen varios modelos de implementación de procesos de gestión del conocimiento, Beckman (1999) propone uno con ocho etapas que facilitan el proceso de búsqueda y uso:

ETAPAS	CONCEPTO
Identificar	Determinar las competencias esenciales, estrategias de fortalecimiento y dominio de conocimiento.
Capturar	Formalizar el conocimiento existente.
Seleccionar	Evaluar la relevancia del conocimiento, valor y adecuación. Resolver conflictos entre conocimientos
Almacenar	Representar la memoria de la corporación en un repositorio de conocimientos

Compartir	Distribución del conocimiento automáticamente por los usuarios, sobre la base de los tipos de interés y trabajo. Colaborar en trabajos de conocimiento a través de equipos virtuales.
Aplicación	Investigar y usar el conocimiento para tomar decisiones, resolver problemas, sostener el trabajo y entrenar personas.
Crear	Descubrir nuevos conocimientos a través de la investigación, experimentación y pensamiento creativo.
Vender	Desarrollar y comercializar nuevos productos y servicios basados en el conocimiento.

Figura 9. Modelo de procesos de gestión del conocimiento. Adaptado de Beckman, T. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. Knowledge Management Handbook. Liebowitz, J. ed. CRC Press.

La construcción de un ambiente que permita la interpelación de estos modelos de procesos de gestión del conocimiento, y facilite el libre acceso a la tecnología y la información, permite que cada individuo realice su trabajo de la forma más completa posible; además, estimula a las personas a buscar, desarrollar y compartir conocimiento, y transformarlo en una acción afectiva.

Una empresa que aplica en su estructura organizacional un sólido programa de gestión del conocimiento está realizando un esfuerzo para el desarrollo del capital intelectual, hecho que, en los contextos descritos con anterioridad, puede garantizar la sustentabilidad de la competitividad e innovación.

2.4 Factores estratégicos para la implementación de la gestión del conocimiento.

Al comenzar a diseñar la puesta en práctica de una gestión del conocimiento, deben considerarse aquellos factores estratégicos que movilizan los procesos de creación, adquisición y transferencia de conocimientos en la organización, y que, además, permiten que se produzca un movimiento de aprendizaje organizacional. A continuación, presentamos a estos factores: la cultura organizacional, liderazgo y comunicación, en la forma en que fueron establecidos luego del trabajo de campo.

2.4.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional está estrechamente vinculada a la percepción de los colaboradores y determina las posibilidades de implantación de una gestión del conocimiento. De acuerdo a Fleury y Fleury (1995) cultura organizacional se define como “(...) un conjunto de valores, expresados en términos simbólicos y en prácticas organizacionales, que son capaces de ordenar, otorgar significados, construir identidad organizacional, y actuar tanto como elementos de comunicación y consenso, así como de expresión e instrumentalización relaciones de dominación”^{xx} (p. 27).

Las formas de ser y actuar de una organización conforman su identidad y están determinadas por la cultura organizacional, que se manifiesta en patrones de conducta específicos internalizados en los colaboradores. La implementación de un sistema de gestión del conocimiento, para prever la aparición de resistencias y conocer la capacidad de apertura a nuevos procesos de aprendizaje, requiere del estudio de la cultura organizacional.

El colaborador orienta su conducta por la cultura organizacional, en ella encuentra los objetivos y metas a ser cumplidos, una planificación estratégica, y la forma de alcanzar y contribuir al crecimiento personal y colectivo. En este mismo sentido, Barros y Prates (1996) señalan que la empresa, además de ser una unidad económica productiva, es también una unidad sociocultural en donde se producen procesos de socialización y creación de cultura. Esta dimensión no puede ser ignorada a la hora de implementarse una gestión del conocimiento;

además, es fundamental evaluar la cultura del país en que la empresa se desarrolla, y luego, los incentivos que la empresa ofrece y que influyen significativamente en el rendimiento de las personas.

La cultura organizacional, vista como un conjunto, puede ser entendida como la suma de los valores a ser agregados, distribuidos y compartidos por un grupo de personas, a fines de alcanzar objetivos comunes. En esta dirección se expresan Davenport y Prusak (1998) al explicar el trabajo del gestor y la forma de lidiar con la cultura organizacional:

Los gestores de conocimiento saben que el intercambio de informaciones y la puesta en común de conocimiento entre personas y grupos en una organización puede resultar una tarea difícil. La mayoría de las dificultades que se presentan se relacionan con la cultura organizacional. Falta de confianza, cuestiones de estatus, problemas de comunicación, culturas diferenciadas, falta de tiempo, espacios de encuentro y prerrogativas especiales de grupos específicos, presentan obstáculos a la creación de nuevos conocimientos^{xxi} (p. 117).

Con esta afirmación, nos proponemos dejar establecido que en muchas organizaciones no existe necesariamente una cultura unívocamente establecida, que oriente uniformemente las conductas. Esta realidad es muchas veces causa del fracaso de los procesos de gestión del conocimiento; por lo tanto, la identificación certera de la cultura organizacional es el desafío más importante para una gestión del conocimiento eficaz, enfocada en el estímulo que producen las recompensas por la creación, puesta en común y uso de saberes.

2.4.2 Liderazgo.

Es común que la palabra liderazgo aparezca inmediatamente asociada al conocimiento y la actitud. Los líderes exitosos están dotados de cualidades subjetivas que permiten a sus equipos alcanzar una buena posición en el mercado; en general, las personas bien lideradas producen más, y tiene una mejor salud psíquica, física y emocional.

Hunter (2004) define al liderazgo como “(...) la habilidad para ejercer influencia sobre las personas y lograr que trabajen con entusiasmo y en vistas a cumplir los objetivos identificados con el bien común”^{xxii} (p. 22). A través de la irradiación de cualidades como la confianza y el respeto, el líder conduce las relaciones interpersonales y desempeña un rol protagónico en el proceso de gestión del conocimiento.

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), la alta administración tiene la obligación de establecer, a través de mapas macro organizacionales, los requisitos para la gestión del conocimiento. Es el líder quien debe crear y difundir una visión compartida del beneficio que significa la puesta en práctica de una red de aprendizaje para el intercambio de conocimiento. Como también subraya Maximiano (2006), ello es indispensable para sostener las ventajas competitivas de la organización.

Herrera (2007) señala que el liderazgo, mediante la aprobación y proposición de nuevas ideas, y la valorización de las diferencias individuales, debe ser una fuente de inspiración y motivación. El mismo autor afirma que el proceso de gestión de conocimiento precisa de un liderazgo de tipo transformacional, ampliamente participativo, basado en resultados, capaz de habilitar la reflexión, crítica y cuestionamiento continuo de las formas organizativas de actuar y pensar, comprometido con la innovación en los productos, procesos y servicios, a partir del intercambio y utilización productiva del conocimiento generado en la organización. El rol del gestor se revela entonces como imprescindible en el proceso de implementación de la gestión del conocimiento, sin perder de vista que esta no es un fin en sí mismo y que debe responder a los objetivos estratégicos de la organización.

Existen dos aspectos fundamentales en la relación entre la gestión del conocimiento y el liderazgo. El primero refiere a la necesidad de los líderes de implementar patrones de evaluación y crear un ambiente en que los miembros del equipo se sientan motivados a poner en juego toda su potencialidad, Herrera (2007) afirma que el gestor actúa como un facilitador y promotor de procesos y

relaciones, en medio de un escenario colectivo incierto, lo cual presupone el empoderamiento de los miembros del grupo y el desarrollo de competencias de inteligencia emocional. El segundo aspecto se relaciona con la necesidad del líder de cambiar su estilo, desaprender actitudes que normalmente desarrollaba, y pasar a liderar con un estilo adecuado a la era del conocimiento. Para Romani y Dazzi (2005), “(...) no hay cómo mantener una relación de comando, control y subordinación, en un ambiente en el cual se requiere un compromiso mayor de las personas y la capacidad de transferir sus conocimientos sin el constante miedo a compartirlo”^{xxiii} (p. 51). Como puede verse en la siguiente figura, los autores recientemente mencionados hacen énfasis en las diferencias entre un líder tradicional y un líder de la era del conocimiento.

LÍDER TRADICIONAL	LÍDER EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO
Sustentado en reglas, normas y procedimientos.	Sustentado en las personas, su capacitación y habilidad.
La rutina es un obstáculo constante.	La rutina representa una nueva oportunidad.
Distingue sus acciones de las de sus subordinados, cada uno tiene su rol.	Distingue sus acciones por su competencia.
Comunica lo suficiente para mantener las cosas funcionando.	Fomenta el debate y la investigación.
Observa, acompaña y controla todo.	Observa, acompaña y controla solo aquello que es más importante.

Posee una cultura específica basada en una tarea.	Posee una cultura amplia, con el objeto de entender y crear alternativas.
Delega tareas.	Delega cómo hacer tareas.
Motivado por el poder y el dinero.	Motivado por el desafío de autorrealización.
Poder basado en el cargo.	Poder basado en la competencia.
Concepción del trabajo como una actividad simple a cambio de un beneficio económico.	Concepción del trabajo como un proceso de enriquecimiento cultural, además de un intercambio mercantil.
Visión de especialista.	Visión amplia y general.

Figura n° 10. Estilos de liderazgo. Adaptado de Romani, C. y Dazzi, M. C. S. (2005) "Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento". En: Angeloni, M.T. (comps.) Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia. (pp. 44-61). São Paulo: Saraiva..

Agregando elementos al modelo recientemente descrito, Terra (2005) señala que los líderes de la era del conocimiento tienen la difícil responsabilidad de reconocer cuándo las demandas del negocio sobrepasan sus competencias, habilidades y conocimientos. El gestor debe tener la capacidad de estimular las habilidades de las personas, establecer alianzas con agentes externos, saber reconocer aciertos y errores, recompensar iniciativas y, sobre todo, ser creativo, dinámico y comunicativo, reconocer los fracasos con humildad y estar dispuesto a aprender junto a sus colaboradores.

Al implementar el proceso de gestión de conocimiento, el gestor debe tener en mente que muy probablemente la complejidad que presenta la organización

demandará de un tiempo para madurar los procesos de cambio, empezando por la alta administración; además, al tratarse del gerenciamiento de capital intelectual, el gestor debe fomentar acciones participativas y eficientes, que generen una atmósfera de aprendizaje colectivo en donde se destaque el talento individual.

2.4.3 Comunicación

La comunicación puede entenderse como un proceso de intercambio de informaciones que permite a las personas adaptarse y entenderse en situaciones diferentes; además, posibilita estructurar y calificar al personal, por lo cual es uno de los factores más importantes en los procesos organizacionales, estrechamente vinculado a la gestión del conocimiento.

De acuerdo a Maximiano (2004):

El proceso de comunicación comprende la transmisión de informaciones y significados. De no existir esta transmisión, no puede hablarse de comunicación. En cualquier proceso de comunicación siempre están presentes los siguientes elementos: emisor, receptor, mensaje, canal de comunicación, ruido y *feedback*.^{xxiv} (p. 336).

La ausencia de alguno de los elementos recientemente citados necesarios para la comunicación, produce inevitablemente fallas en esta. Por otro lado, los ruidos causan distorsiones, malos entendidos y falta de claridad, por lo cual son considerados contrarios a una buena comunicación. Los medios y canales de comunicación pueden ser orales o escritos, o a través de mapas, fotografías, gráficos, etc.

La estrecha relación entre comunicación y gestión del conocimiento llevó al empleo progresivo de nuevas herramientas: teleconferencias, salas de discusión, grupos de estudio, etc. Un nuevo escenario comunicacional obligó a las empresas a modificar el perfil de sus formas de comunicación y comenzó entonces a desarrollarse el concepto de comunicación integrada:

La comunicación integrada pasó a ser un arma estratégica para la sobrevivencia y el desempeño de una organización en una realidad compleja y en constante cambio. Hoy en día, ya no es posible pensar en desarrollar una campaña de prensa resonante o producir campañas publicitarias, sin involucrar a todas las subáreas de la comunicación organizacional^{xxv} (Kunsch, 1997, p. 149).

Kunsch (1997) afirma que la comunicación integrada se sustenta en tres premisas básicas: la unicidad del mensaje transmitido a través de múltiples canales, el trabajo conjunto de profesionales de comunicación en colaboración con profesionales de áreas afines, y la planificación. La reunión de estas tres premisas permite una estrecha articulación entre los departamentos y áreas profesionales que ejercen actividades de comunicación; al mismo tiempo, la comunicación integrada ofrece agilidad y transparencia en las relaciones entre las personas.

Una mala comunicación desgasta las relaciones, produce agresiones verbales, pérdida de tiempo de trabajo, malos entendidos, pérdida de motivación y estrés, y hiere susceptibilidades. La comunicación organizacional es de extrema importancia, permite el buen intercambio de informaciones, la toma de decisiones correctas y el desarrollo de relaciones integrales que permiten la coordinación entre diferentes áreas.

En la administración moderna, orientada a la gestión del conocimiento, es vital el trabajo en equipo y la capacidad para compartir informaciones. En la actualidad, el desempeño de cualquier líder es medido por sus cualidades de comunicación y movilización de talentos. En el trabajo gerencial se demanda también la gestión de conocimiento, la capacidad para generar un ambiente corporativo afín a la producción de eventos y procesos que faciliten el intercambio de información y conocimiento. Todo ello remarca la importancia de la gestión del conocimiento, que se esfuerza por diseñar una planificación de la comunicación, integrando equipos multifuncionales y las tecnologías de comunicación.

Una buena comunicación permite a la empresa comprender sus contextos internos y externos, provoca armonía, una sinergia positiva en todos los sectores

de la empresa, transparencia en los contenidos de los mensajes y relaciones de confianza. En este sentido, Moreira (2012) señala:

La comunicación, antes de ser instrumental, es humana. Necesita de respuestas para realizarse, pues un mensaje sin retorno es una comunicación fallida e incompleta. Desgraciadamente, en general, las empresas tienden a utilizar la comunicación formal y burocrática. Predomina la preocupación por la eficacia de los mecanismos de transmisión del mensaje, en vez de la atención por la comprensión de su contenido^{xxvi} (p. 97).

La comunicación es básicamente el intercambio de informaciones entre las personas, es un hecho común que sucede todo el tiempo en la convivencia entre seres humanos. Es diversificada, en la medida en que se produce a través de diferentes medios; es también compleja, debido a que son varios los factores que pueden interferir en ella. Al considerar estas características, se revela la importancia de desarrollar una planificación de la comunicación, basada en conceptos e informaciones siempre actualizadas, que consiga establecer un análisis consistente y permita la puesta en común de las diferentes opiniones de los miembros del equipo.

2.5. Barreras que dificultan la implementación de la gestión del conocimiento.

Compartir conocimiento e informaciones permite a las empresas construir una diferencia competitiva; para que esto ocurra, es necesario reconocer desde el inicio que existen desafíos propios del proceso de transferencia de conocimiento. A veces las iniciativas de puesta en común del conocimiento no son bien recibidas. En algunas ocasiones, en la alta administración existe recelo por la supuesta pérdida de poder que significaría entregar ciertas informaciones; otras veces, las costumbres de los colaboradores constituyen una fuente de resistencia a la innovación y las nuevas tecnologías. Probst, Raub y Romhardt (2002) destacan tres barreras que pueden obstaculizar la puesta en común de

conocimiento: resistencia al uso de nuevo conocimiento, la ceguera organizacional y las barreras culturales (p. 167).

La resistencia al uso de nuevo conocimiento se encuentra generalmente vinculada a la falta de preparación de los colaboradores, su carencia de ambiciones y deseos de superación personal, y su resistencia a ser dueños de conocimientos específicos y transformarse en especialistas. El ambiente de trabajo debería estimular el acceso a nuevos conocimientos y su utilización.

La ceguera organizacional se produce a partir de que una empresa se aferra a sus rutinas y se resiste a las innovaciones. Es común ver organizaciones perdiendo tiempo, colaboradores, clientes y dinero, a causa de la reproducción de procesos mecánicos y estresantes. Las empresas olvidan el adagio que dice que “todo lo que puede resultar bueno hoy, será mejor mañana”.

Las barreras culturales son típicas de las empresas familiares. El traspaso de la gerencia entre familiares tiende a ser un obstáculo para la innovación. Los colaboradores innovadores quedan en soledad y en una posición vulnerable, su actitud pone en evidencia lagunas en los procesos de producción y, por lo tanto, pueden volverse una amenaza para sus colegas o para su jefe inmediato.

De acuerdo a Krogh, Ichijo y Nonaka (2001), los procesos empresariales de puesta en común de información se encuentran con cuatro obstáculos. En primer lugar, es necesario utilizar un lenguaje legítimo para poder tener una buena comunicación. El conocimiento debe ser expuesto de forma simple y clara. En segundo lugar, debe considerarse que la historia y las memorias de la organización conforman su cultura y son productos de años de existencia; por lo tanto, la cultura se presentará como un obstáculo para la creación de nuevos conocimientos. En tercer lugar, es bueno saber que los procedimientos existentes en las empresas pueden chocarse con las nuevas propuestas. Por último, los paradigmas existentes en la empresa también representan una barrera a la innovación; la misión y visión de la empresa pueden no acompañar al proceso de cambio al ver que las innovaciones se contraponen al paradigma existente.

De acuerdo a Bukowitz y Williams (2002), los obstáculos a la puesta en común del conocimiento solo podrán ser retirados cuando existan recompensas para los colaboradores. Estas no necesariamente deben ser monetarias, sino que pueden consistir también en capacitaciones y reconocimientos.

3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 Carácter de la investigación.

De acuerdo a Gil (2010), la investigación es un procedimiento racional y sistemático que tiene como objetivo ofrecer respuestas a los problemas tratados (p. 17). Con el propósito de encontrar estas respuestas desarrollamos el presente estudio, en el que buscamos conocer y evaluar los problemas que se presentan en un proceso de implementación de gestión del conocimiento, considerando tanto a sus fines como a sus medios, en una empresa que actúa en el área de distribución de alimentos.

Respecto del estudio de los fines del proceso de gestión de conocimiento, la investigación es exploratoria y descriptiva, y tiene como objetivo facilitar la familiarización con el problema, el perfeccionamiento de ideas, el refinamiento de la percepción sobre el tema y la descripción de las características del proceso de gestión a partir de una muestra.

Respecto del estudio de los medios, la investigación es bibliográfica y de campo. En la investigación de campo, la recolección de datos se realiza normalmente en las condiciones naturales en que ocurren los fenómenos y la observación es directa (Severino, 2007, p. 130). También puede entenderse a la investigación de campo como aquella que se utiliza con el objetivo de conseguir las informaciones y conocimientos acerca del problema para el cual se busca una respuesta, así como la corroboración de hipótesis o el descubrimiento de nuevos hechos y sus relaciones (Markoni y Lakatos, 1990, p. 75).

La investigación bibliográfica abarca a todo lo publicado en relación al tema de estudio, ya sea desde los medios académicos –boletines, revistas, jornadas

especiales, libros, monografías, tesis—o desde medios de comunicación masivos —radio, documentales audiovisuales, cine, etc. La finalidad es colocar al investigador en contacto directo con todo lo que haya sido producido sobre el asunto (Marconi y Lakatos, 2003, p. 183).

La investigación es de carácter cualitativo, la interpretación de los datos recolectados tiene por objetivo la producción de información. En ello seguimos a Vergara (2008), para quien las investigaciones cualitativas apuntan a destacar lo realmente relevante (p. 19). La investigación también tiene un carácter cuantitativo, se aplican cuestionarios tabulados que posibilitan el manejo estadístico de los datos resultantes, recurrimos al auxilio del lenguaje matemático para describir las causas de un fenómeno. Creemos que, como afirma Fonseca (2002), la conjugación de la investigación cualitativa y cuantitativa permite la obtención de una mayor cantidad de informaciones (p. 20).

3.1.1 Plan de recolección de datos

La empresa ofreció un campo de investigación que permitió la recolección y análisis de datos, y el relevamiento de todo aquello vinculado a la gestión del conocimiento y a la búsqueda de respuestas a los objetivos del trabajo. La muestra se conformó de veintitrés colaboradores, diecinueve de ellos pertenecientes a diferentes departamentos, a los que se agregaron dos supervisores y dos gerentes.

La investigación se realizó en tres etapas. La primera estuvo destinada a la identificación de los participantes del estudio, para ello se les solicitó: el nombre del departamento en el cual trabajan, el cargo o función que desempeñan, su nivel educativo, la antigüedad en la empresa, y la edad.

En la segunda etapa se aplicó un cuestionario con dieciséis preguntas para los colaboradores de los distintos departamentos, el objetivo fue determinar su percepción sobre: el término gestión del conocimiento, el nivel de reconocimiento de la importancia estratégica de la gestión del conocimiento para la empresa, las

formas en que se produce el intercambio de información y conocimiento dentro de la empresa, la influencia de las jerarquías en el acceso a la información, la existencia de espacios para compartir conocimiento. Para la realización del cuestionario nos basamos en Gil (2009), quien afirma que esta herramienta puede ser definida como una técnica de investigación compuesta por interrogantes presentados por escrito a las personas, que tienen como objetivo el conocimiento de sus opiniones, creencias, sentimientos, intereses, expectativas, etc. (p. 128).

En la última etapa fue aplicada una entrevista semi-estructurada con diecinueve preguntas para los dos supervisores y los dos gerentes. El objetivo en este caso fue conocer su percepción en relación a: la forma en que la empresa desarrolla la gestión del conocimiento, la identificación de los factores estratégicos para la implementación de la gestión del conocimiento, la forma en que la empresa estimula la puesta en común de conocimiento, la forma en que las prácticas y políticas del departamento de gestión de personas contribuyen con los proyectos de gestión del conocimiento.

Para la confección de la entrevista semi-estructurada nos basamos en Triviños (1987), quien plantea que esta se caracteriza por la elaboración de preguntas apoyadas en teorías e hipótesis vinculadas al tema de investigación, y cuyas respuestas permitirían crear nuevas hipótesis. La entrevista semiestructurada facilita la descripción de fenómenos sociales, su explicación y comprensión, además de sostener la presencia activa del investigador en el proceso de recolección de datos (p. 152).

3.1.1.1. Aplicación del instrumento de recolección de datos.

La recolección de datos en base a los cuestionarios se realizó en el mes de octubre de 2015. Los cuestionarios fueron enviados y puestos a disponibilidad por medio del correo electrónico corporativo de los dos gerentes que se involucraron en la investigación. Previamente se aclaró que la participación era voluntaria, y que sería respetada la confidencialidad de los datos obtenidos y el anonimato de

los encuestados. Una nota introductoria de los cuestionarios facilitó la explicación, el carácter y los objetivos de la investigación.

Complementariamente, la investigadora visitó y permaneció en la empresa durante el periodo en que se respondieron los cuestionarios impresos, sustentando la investigación de campo junto a los veintiún colaboradores administrativos situados en sus respectivas áreas gerenciales y operacionales. A partir de la recolección de datos se logró un trato personal con cada uno de ellos, con el objeto de cumplir con los objetivos específicos del trabajo.

3.1.1.2 La empresa objeto de investigación

La empresa *Valorize Comércio e Representacoes Ltda.* fue fundada el 20 de agosto de 2002, es parte del conglomerado Rede Grupo Nascimento, que cuenta también con dos empresas más: *Samavi Distribucao* y *Provendas*. El grupo fue creado por los hermanos Sinval Nascimento y Valdenito Nascimento. Todas las empresas del grupo están volcadas al mercado de distribución de alimentos. La empresa en cuestión contribuye de forma significativa al desarrollo y progreso socioeconómico de la ciudad de *Santa María Da Vitória*, y los pueblos vecinos. En el momento en que la investigación fue realizada, la empresa contaba con un cuadro de veintiséis funcionarios: dos gerentes y veinticuatro colaboradores.

La organización nació con una estructura familiar integrada por el propietario y sus parientes. Con el paso del tiempo y el crecimiento, la empresa fue ganando la credibilidad de sus clientes gracias al compromiso del equipo de trabajo familiar, que en los inicios constituyó una ventaja competitiva con el resto de las empresas del sector.

Aunque continua desarrollándose con el mismo vigor que en sus inicios, el colectivo que hoy conforma *Valorize* ya no está más compuesto exclusivamente por familiares. Sus funcionarios sostienen el compromiso necesario para alcanzar el éxito, creen en su trabajo y visten con orgullo la camisa con el logo de la empresa, la cual construyó un modelo de gestión participativa, y ofrece

capacitación continua a sus colaboradores a través de diferentes cursos y conferencias que le permiten valorizar el capital humano y alcanzar un desarrollo exitoso y sustentable.

3.1.1.3. Perfil de la muestra.

La investigación fue realizada en una empresa distribuidora de alimentos ubicada en el oeste del estado de Bahía (Brasil). Los datos recolectados se obtuvieron en los siguientes departamentos: ventas, comercial, contabilidad, finanzas, RR. HH., y dirección. Los mismos fueron tabulados y transformados en información. Participaron de la investigación veintitrés funcionarios, diecisiete de sexo masculino, y seis de sexo femenino. Se observa que el plantel de la empresa está mayoritariamente compuesto por varones.

DATOS PERSONALES		Nº
Edad	18 a 25 años	03
	25 a 30 años	06
	30 a 40 años	10
	40 a 50 años	04
Antigüedad en la empresa	Menos de 1 año	07
	1 a 3 años	08
	5 a 10 años	06
	Más de 10 años	02
Nivel de Educación	Secundario Completo	12
	Terciario y/o universitario incompleto	06
	Terciario y/o universitario completo	05
Función y/o cargo en la empresa	Analista	04
	Representante	09

	Supervisor	02
	Gerente	02
	Promotor	06

Figura 11. Datos generales de los participantes de la investigación. Elaboración propia en base a los resultados de la investigación, 2016.

La *figura 11* muestra que el seis de los colaboradores tiene de 25 a 30 años de edad, el diez tiene de 30 a 40 años de edad, el tres de 18 a 25 años de edad, y el cuatro tiene de 40 a 50 años. Puede observarse que el cuadro de colaboradores de la empresa es compuesto por dos personas que pertenecen a una llamada "generación y", personas hiperconectadas, en búsqueda permanente de crecimiento profesional, constructores de redes de relaciones e información. Este perfil es justamente coincidente con el de aquellos que trabajan con la gestión del conocimiento.

Respecto del nivel de educación, el doze personas nivel secundario completo, el seis personaas con su educación superior incompleta, mientras que el cinco terminó sus estudios superiores. Debemos destacar que la empresa se preocupa por la educación de sus colaboradores e incentiva su formación continua a través de un programa de becas en convenio con la Cámara de Dirigentes de Comercio de *Santa María da Victoria*.

En relación a la antigüedad en la empresa, el seis de los consultados cuenta con más de 5 años en ella; el ocho trabaja desde hace 1 a 3 años; el siete hace menos de un año, y un dos está hace más de 10 años en la empresa. Estos resultados demuestran que la empresa consigue retener al personal y sus conocimientos, que cuenta además con un bajo índice de rotación de personal, lo cual contribuye a mejorar la eficacia y eficiencia de la estructura de la organización.

En cuanto a las funciones o roles en que se desempeñan, el nueve afirmó ser representante de ventas o comercial, el seis productor de ventas, ocho

personas en el cuadro de supervisor de ventas, un dos analistas financieros o de RR. HH., y un dos gerentes.

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

4.1. Análisis de los resultados de los colaboradores.

En el presente análisis indagamos en la opinión de los colaboradores, identificamos los factores que determinan la implementación de la gestión del conocimiento e intentamos encontrar las soluciones para mejorar su puesta en marcha. La técnica empleada para el análisis de los datos se basó en el uso de la planilla de cálculo del software *Microsoft Excel*, en la cual fueron tabulados los resultados producto de las respuestas a los cuestionarios. Posteriormente, estos resultados fueron transformados en gráficos para que puedan ser visualizados en esta presentación y analizados oportunamente.

4.1.2. Análisis de las respuestas recolectadas a través de la aplicación del cuestionario a los colaboradores.

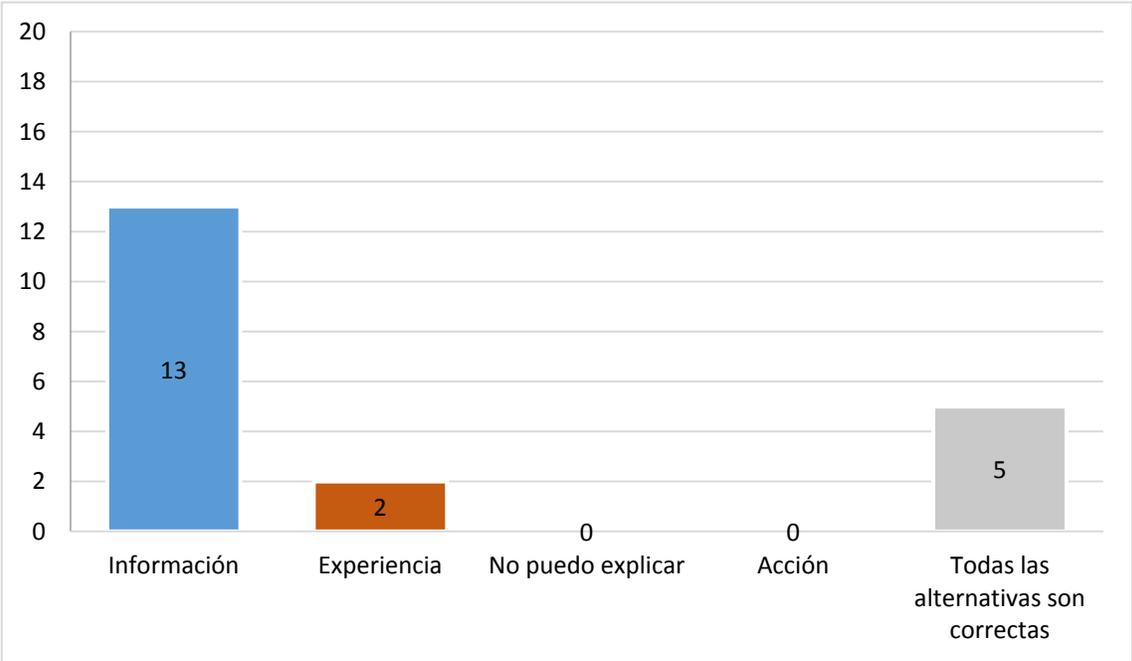


Figura 12. ¿Qué es el conocimiento? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Como puede observarse en la figura de arriba, el trece de los participantes afirmó que el concepto de conocimiento se relaciona con la información, el dos lo vinculó a la experiencia, y el cinco a todas las alternativas. Estos resultados demuestran que los participantes creen que la información es la materia prima del conocimiento, y que la empresa trabaja con sus colaboradores sobre este concepto. En la actualidad, las organizaciones reconocen que el conocimiento es necesario para mantener la competitividad en el mercado y mejorar significativamente el desempeño. El conocimiento es una información que provoca transformaciones, acciones que incrementan la eficiencia del individuo y la institución.

De acuerdo a Jamil (2001), la información implica la producción de mediciones y datos; en otras palabras, la información es el material directo, la materia prima que compone el conocimiento. En este sentido, la cadena productiva del conocimiento presupone necesariamente la producción de información que sirve para facilitar una interpretación verídica de los hechos y ayudar a tomar decisiones que permiten a la organización alcanzar sus objetivos.

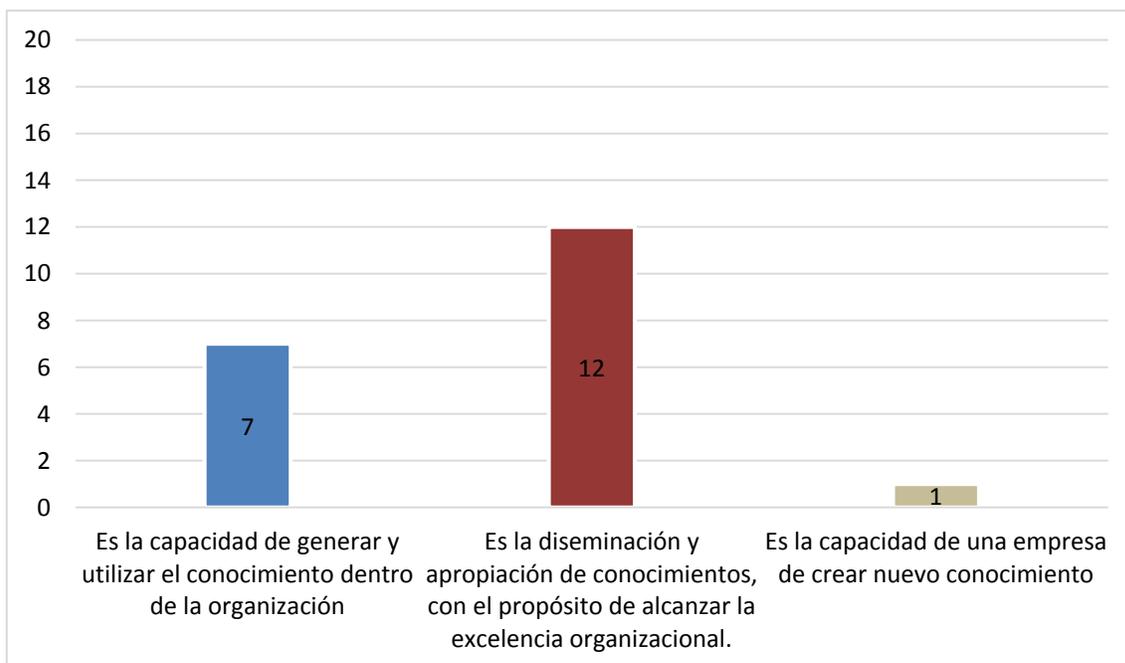


Figura 13. ¿Qué entiende usted por gestión del conocimiento? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Como puede observarse en la figura de arriba, el siete de las personas definen a la gestión del conocimiento como la capacidad de generar y utilizar el conocimiento dentro de la organización; un doce la define como la disseminación y apropiación de conocimientos con el propósito de alcanzar la excelencia organizacional, y un uno afirma que es la capacidad de crear nuevo conocimiento.

Los resultados demuestran que en la empresa estudiada los colaboradores poseen una aproximación positiva al concepto de gestión del conocimiento, factor crucial para el éxito de cualquier organización. De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), la gestión del conocimiento es la capacidad de una empresa de crear nuevos conocimientos, disseminarlos e incorporarlos en nuevos productos y servicios. Para que esto ocurra es necesaria la utilización de mecanismos que permitan que el aprendizaje trascienda al individuo y alcanza al colectivo de personas que conforman la organización.

Otra dimensión importante que fue observada en el momento de aplicarse el cuestionario fue que los colaboradores acentuaron la importancia de la gestión del conocimiento en la creación de herramientas que permitan el uso de la información disponible. Oliveira (1992) afirma que la organización debe actuar como agente organizador del conocimiento existente, colaborando también en la producción de nuevo conocimiento. La gestión de conocimiento buscar identificar, desarrollar y actualizar el conocimiento colectivo de la organización para aumentar su capacidad de innovación y respuesta, y mejorar su competitividad.

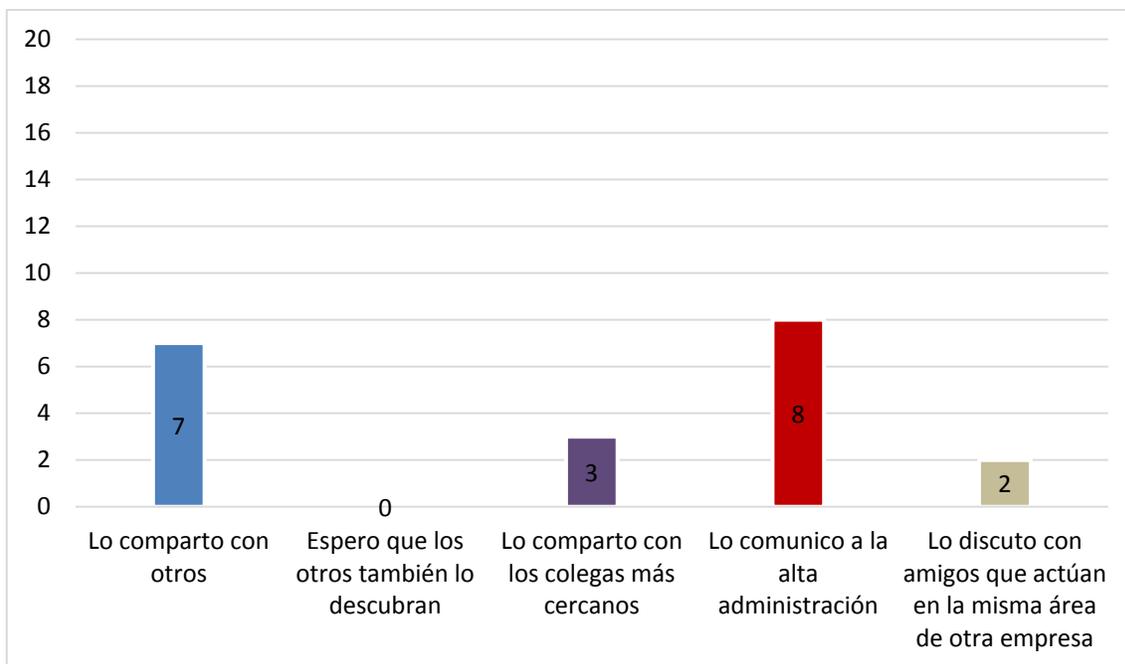


Figura 14. ¿Qué haces cuando descubres algo nuevo en tu área de trabajo? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Como puede observarse en la figura de arriba, el siete afirmó que lo comparte con otros, y adicionalmente, un ocho también señaló que lo comunica con la alta administración; por lo tanto, este conjunto de resultados demuestra que la primera acción de los colaboradores es compartir el conocimiento dentro de la empresa, prueba también de que esta cuenta con canales abiertos para la comunicación interna. El dos de los colaboradores afirmó que lo comparten con amigos que actúan en la misma área, pero de otra empresa. y un tres afirma que es lo comparto com los colegas más cercanos.

La comunicación es un intercambio de informaciones entre las personas, es algo que sucede todo el tiempo a nuestro alrededor, y algo a lo cual prestamos poca atención. Nada es más natural que la comunicación, ella se produce a través del habla, del lenguaje de señas, de códigos, letras o símbolos. La comunicación es sistemática, diversificada y compleja; además, muchos factores pueden interferir en su proceso de producción. En el ámbito empresarial es importante desarrollar una comunicación basada en conceptos e informaciones actualizadas,

de forma que pueda realizarse un análisis consistente que permita la puesta en común de las opiniones del conjunto del equipo; en síntesis, es importante que exista una comunicación aceptada. En los nuevos escenarios del mercado, las empresas alteraron el perfil de la comunicación organizacional, integrando las diferentes áreas y rompiendo los canales tradicionales de transmisión de información. Como afirma Kunsch (1997), la comunicación integrada pasó a ser un arma estratégica para la sobrevivencia y el desempeño de una organización (p. 149). En una realidad compleja, sujeta a constantes y veloces procesos de cambio, ya no es posible diseñar grandes campañas publicitarias o pensar en avisos de impacto de forma aislada, sin involucrar al conjunto de la organización.

La gestión del conocimiento busca que las empresas aprendan y planifiquen su comunicación, integrando equipos multifuncionales con las nuevas tecnologías. En este contexto, el gerente es un gestor del conocimiento, alguien capaz de colaborar en la creación de un ambiente corporativo propicio a la producción de eventos y procesos que faciliten la creación y el intercambio de información y conocimiento.

En la moderna administración, que se mueve en dirección a la gestión del conocimiento, compartir informaciones es fundamental, tanto como lo es el trabajo en equipo. Por todo ello, el desempeño de los jefes es medido también por su capacidad de comunicación y de movilización de talentos.

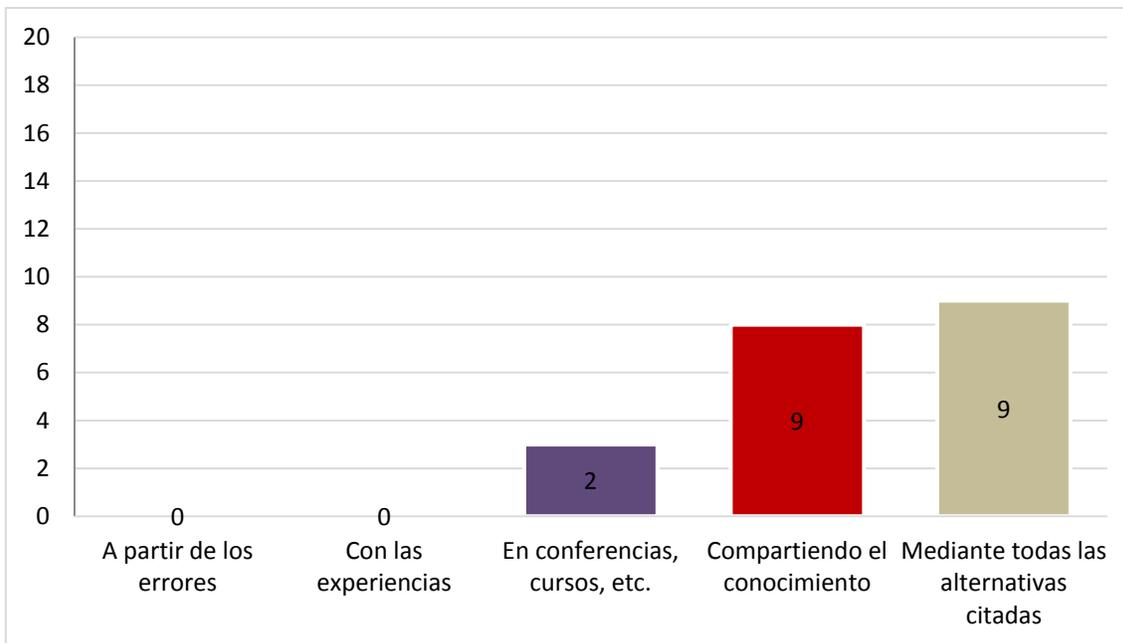


Figura 15. De acuerdo a su opinión: ¿Cuándo aprende más la empresa? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Como puede observarse en la *figura 15*, el nueve de los participantes creen que la empresa aprende más a través de la puesta en común del conocimiento; el mismo resultado obtuvo la opción por el conjunto de las alternativas; por otro lado, el dos de los participantes respondió que la empresa aprende más mediante la realización de conferencias, cursos, etc.

Los resultados obtenidos demuestran que la empresa impulsa el desarrollo una cultura de socialización del conocimiento; sin embargo, señalamos que es necesario que este impulso sea canalizado a través de herramientas de gestión del conocimiento, como por ejemplo clasificadores o mapas mentales. Estas herramientas colaboran en la clasificación de las soluciones a diferentes problemas, y así es posible que la empresa desarrolle una cultura de aprendizaje organizacional. De cualquier forma, independientemente de la definición de aprendizaje organizacional utilizada, este proceso se encontrará siempre mediado por el aprendizaje de cada uno de los integrantes de la organización; por lo tanto, el aprendizaje organizacional dependerá siempre del comportamiento de cada

persona, de su capacidad para saber explotar sus cualidades y buscar el conocimiento.

De acuerdo a Gore (2006), para que una organización sea capaz de aprender, es necesario que esté compuesta por individuos dispuestos a aprender. Para que la organización sea un sujeto activo de aprendizaje y enseñanza, debe componer un ambiente que facilite el aprendizaje de sus miembros. Es necesario que la empresa se preocupe por tener iniciativas que permitan el florecimiento del conocimiento, faciliten el libre acceso a la información y el uso de nuevas tecnologías.

Aún cuando no se lo proponga, toda organización experimenta procesos de aprendizaje que garantizan su existencia. La diferencia está en que algunas empresas promueven conscientemente el aprendizaje organizacional; además, las organizaciones aprenden de la interacción entre sus miembros, siendo estos agentes activos de los cuales la organización se nutre. Por todo ello, es necesario referir a la relación entre el aprendizaje individual y colectivo. Como señala Senge (1990), las organizaciones aprenden sólo si sus individuos aprenden; aunque ello no sea suficiente, es imprescindible.

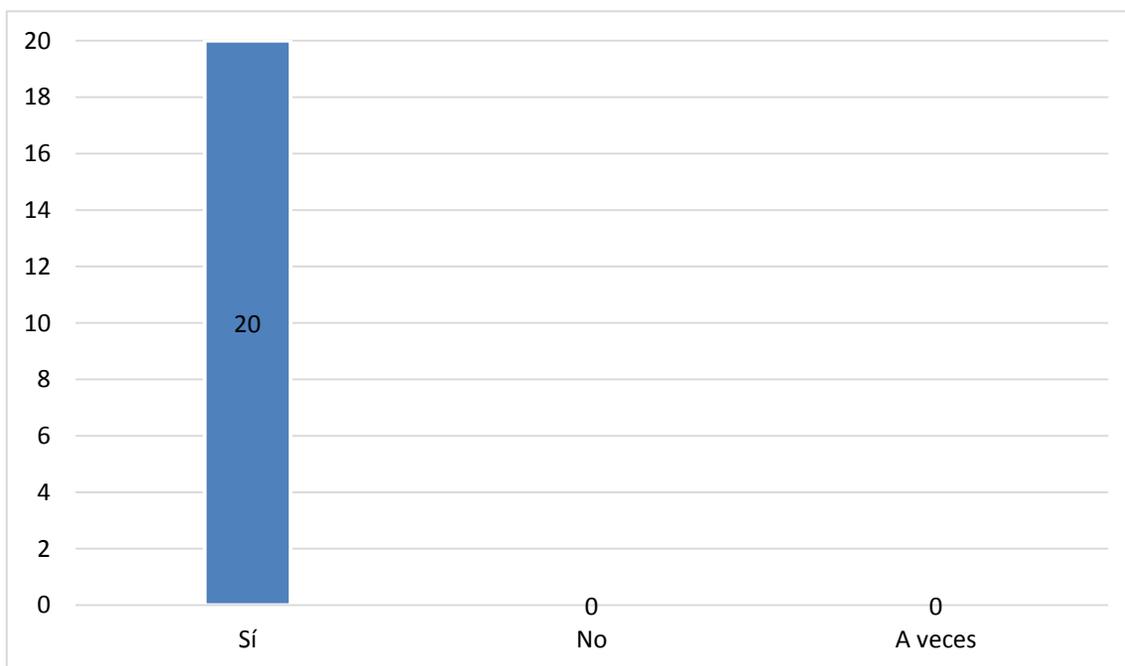


Figura 16. ¿Es importante el conocimiento en su negocio? Fuente: elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Como puede observarse, la respuesta afirmativa fue unánime. Creemos que ello se debe a que en el escenario empresarial del siglo XXI, las organizaciones perciben que para mantenerse activas en el mercado y establecer diferencias con la competencia su principal arma está en las personas, únicas portadoras del conocimiento necesario para transformar la realidad de la organización, gerenciar el conocimiento dentro de la empresa y transformarlo en productos y servicios.

De acuerdo a Albuquerque (2002), las llamadas organizaciones del conocimiento establecen estrategias específicas de gestión del capital humano, dedicándose a mapear el flujo de la fuerza de trabajo y los medios para aprovechar al máximo la capacidad disponible. En este nuevo contexto en que la producción intelectual pasó a otorgar la diferencia competitiva que permite el éxito, es notable la preocupación de las empresas por el gerenciamiento del intelecto humano. Se comprendió que la contribución que las personas hacen a las organizaciones crece conjuntamente con su competitividad. En este mismo sentido, Klein (2012) afirma que para gerenciar su capital intelectual de forma sistemática, las empresas deberán elaborar pautas que permiten que la organización se focalice en la creación y puesta en común del conocimiento.

Para gerenciar el conocimiento acumulado dentro de una empresa será necesario un cambio en la forma de pensar de los gestores o ejecutivos en todo aquello vinculado a la diseminación de los activos intelectuales, partiendo de identificar al capital intelectual como una oportunidad para repensar los roles de las personas y los procesos administrativos, incorporar una memoria organizacional y recrear la cultura organizacional.

Los gestores de la empresa estudiada perciben que existe una preocupación de la alta administración por la creación de un ambiente de formación continua y el mantenimiento de una estructura tecnológica que facilite a

los gestores la conducción de sus colaboradores a fines de lograr una producción intelectual competitiva; sin embargo, creemos que todavía es necesario un cambio en la cultura organizacional, es preciso que se tome conciencia de que no ya se está en un sistema de administración clásico, sino en un escenario de administración estratégica.

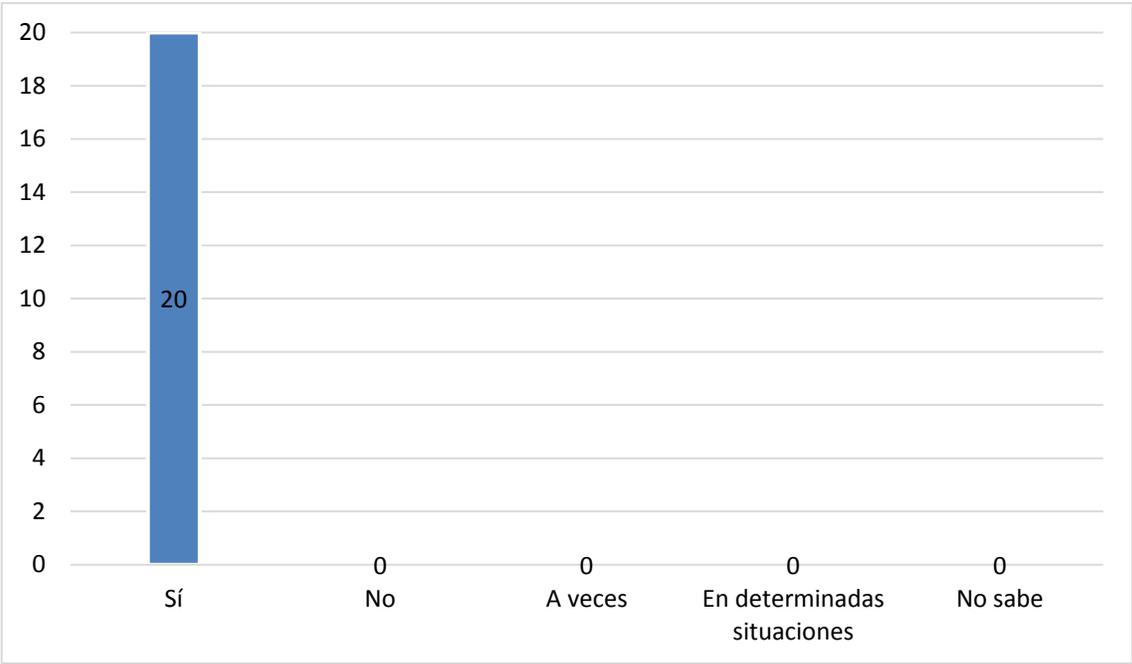


Figura 17. ¿Es el conocimiento una fuente de innovación, creación de estrategias y ventajas competitivas? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

La figura 17 muestra que los entrevistados están de acuerdo en que el conocimiento es una fuente de innovación, creación de estrategias y ventajas competitivas. Sin embargo, aun cuando la empresa líder de su rubro valora positivamente el conocimiento, es necesario que desarrolle al capital intelectual como herramienta estratégica de los diferentes equipos internos (financiero, RR. HH., contabilidad, transporte, logística). La empresa debe buscar mejorar los canales de socialización dentro de cada uno de los equipos, e inclusive entre ellos. Recordamos que en la figura 14, cuando se les preguntó qué hacían al descubrir un nuevo conocimiento, afirmaron que informaban directamente a la alta administración, en lugar de trabajar con ese conocimiento en los equipos.

De acuerdo a Nonaka y Takeuci (1997), en una economía donde no hay certezas, una de las únicas fuentes seguras de competitividad es el conocimiento. El éxito de una empresa que se desarrolla en la sociedad de la información y el conocimiento se origina en su capacidad para la creación, puesta en común y transferencia de conocimiento a sus productos y servicios. La empresa debe incentivar la creatividad de las personas, y para ello debe disponer de ambientes adecuados. En este mismo sentido, una característica fundamental a desarrollar es la integración de los diferentes tipos de conocimientos que coexisten en la empresa, y la llave de la creación de conocimiento reside en la capacidad para distinguir los conocimientos tácito y explícito.

El conocimiento tácito, también llamado conocimiento inconsciente, es intrínseco, individual y propio de cada persona. El conocimiento explícito es aquel que se comparte con otros para que puedan desarrollarse nuevas habilidades y conocimientos. La suma de los dos tipos de conocimiento posibilita a las organizaciones el desarrollo de procesos de gestión de conocimiento por medio de modelo de gestión.

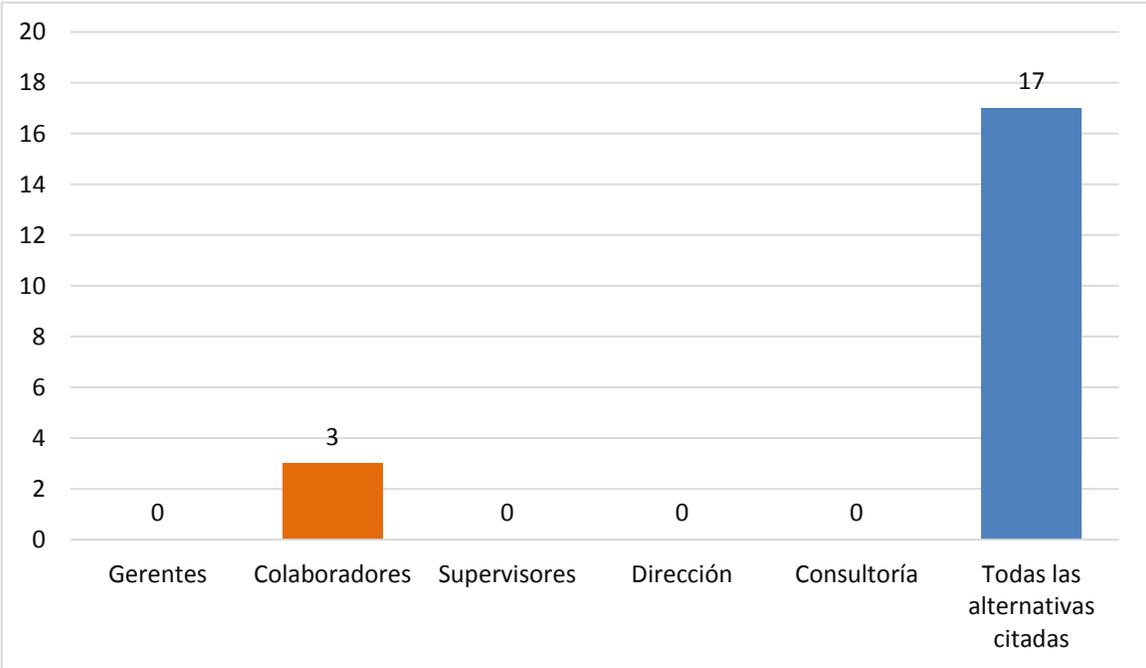


Figura 18. En su empresa, ¿dónde se concentra el conocimiento? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

En la *figura 18* puede observarse que el diecisiete de los participantes creen que el conocimiento de la empresa está presente en todos los miembros que componen la empresa, el tres de los participantes creen que el conocimiento de la empresa está concentrado en los colaboradores de la empresa de los colaboradores. Este resultado evidencia que la gestión del conocimiento en la empresa está siendo compartida entre todos los miembros y que el mismo no queda retenido solamente en una categoría, haciendo que el conocimiento sea compartido y utilizado por todos los miembros. Estos resultados evidencian que será necesario para la empresa trabajar con gestores que puedan implementar un programa de gestión del conocimiento. El liderazgo cumple un rol político central en la gestión, responsable por la reunión del trabajo humano que permita el paso de una organización convencional a una organización centrada en el conocimiento.

La gestión del conocimiento trae grandes beneficios, uno de ellos, es el cambio en las formas de liderazgo. En las organizaciones convencionales los liderazgos tenían características autoritarias, mientras que hoy las empresas buscan perfiles totalmente diferentes. Las organizaciones se encuentran en la búsqueda de líderes participativos, que sepan practicar *feedback*, que sean flexibles, que confíen en sus intuiciones y valoren el trabajo en equipo. Las cualidades mencionadas son en la actualidad las competencias indispensables con las que debe contar cualquier gestor. De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), la alta administración tiene el deber de establecer los pre-requisitos de una gestión del conocimiento basada en macrovisiones organizacionales.

Por ello, es competencia del líder crear una visión compartida y los intercambios de conocimiento que puedan ejercer una influencia positiva dentro de una red dinámica de aprendizaje organizacional. El gestor de la era del conocimiento y la información deberá tener la capacidad de estimular las habilidades de las personas, establecer alianzas con agentes externos, saber

reconocer errores y aciertos, recompensar iniciativas, ser creativo, dinámico, comunicativo y humilde a la hora de asumir los fracasos, para aprender de esa experiencia; además, como señala Terra (2005), los líderes de la era del conocimiento tienen la difícil responsabilidad de reconocer el punto en el cual las demandas del negocio sobrepasan sus competencias, habilidades y conocimientos (p. 94). En resumen, el liderazgo es un instrumento importante para la orientación de los individuos en dirección del conocimiento; a través de él, y con el apoyo del departamento estratégico de RR. HH., los gestores impulsan los procesos de gestión de personas, a fines alcanzar la innovación y competitividad requeridas.

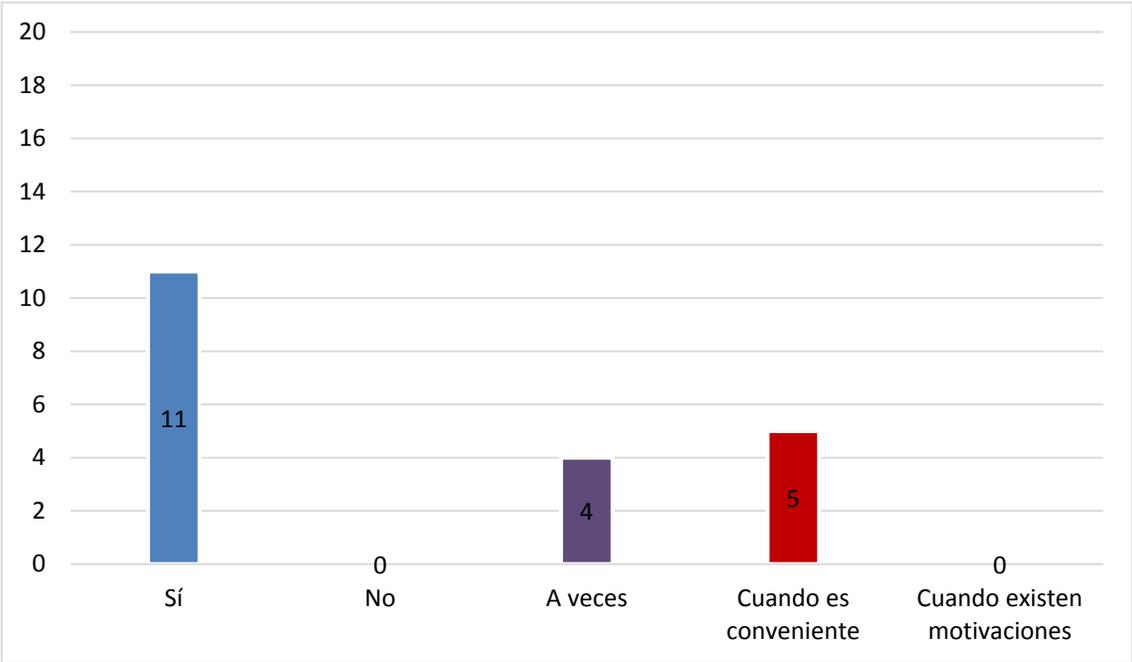


Figura 19. ¿Se comparte el conocimiento en la empresa? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Con la pregunta a partir de la cual se recolectaron los datos expresados en la figura 19, se buscó conocer en qué medida se comparten conocimientos en la empresa. El once respondió positivamente, dieron esta respuesta los integrantes del equipo comercial y de ventas; un cinco señaló que la empresa comparte conocimiento solo cuando es conveniente, y cuatro afirmó que la empresa

comparte conocimiento a veces, ofrecieron esta última respuesta integrantes de los equipos financiero y comercial. La diferencia en las respuestas de los diferentes equipos puede deberse a la forma en que la alta administración implementa los procesos de capacitación, fundamentalmente con el equipo de ventas, para el que existen programas especiales de entrenamiento y planes de reunión mensuales.

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), la función de la organización en el proceso de creación de conocimiento organizacional es fortalecer los contextos apropiados para viabilizar las actividades grupales y estimular la creatividad personal. Los mismos autores identifican cinco condiciones fundamentales para la promoción de la creación de conocimiento: intención, autonomía, fluctuación, redundancia, y variedad de requisitos. Estas cualidades requieren que las organizaciones estén preparadas para transformar su cultura y adaptarse a la nueva realidad de la era de la información. Ninguna organización que dirija sus actividades hacia la creación de conocimiento obtendrá buenos resultados si no se enfoca en el desarrollo de los contextos de capacitación, sin ellos es imposible definir una estrategia. Cuando el conocimiento es considerado como un recurso estratégico de importancia, la existencia de dichos contextos y su creación se vuelve una cuestión decisiva para la organización.

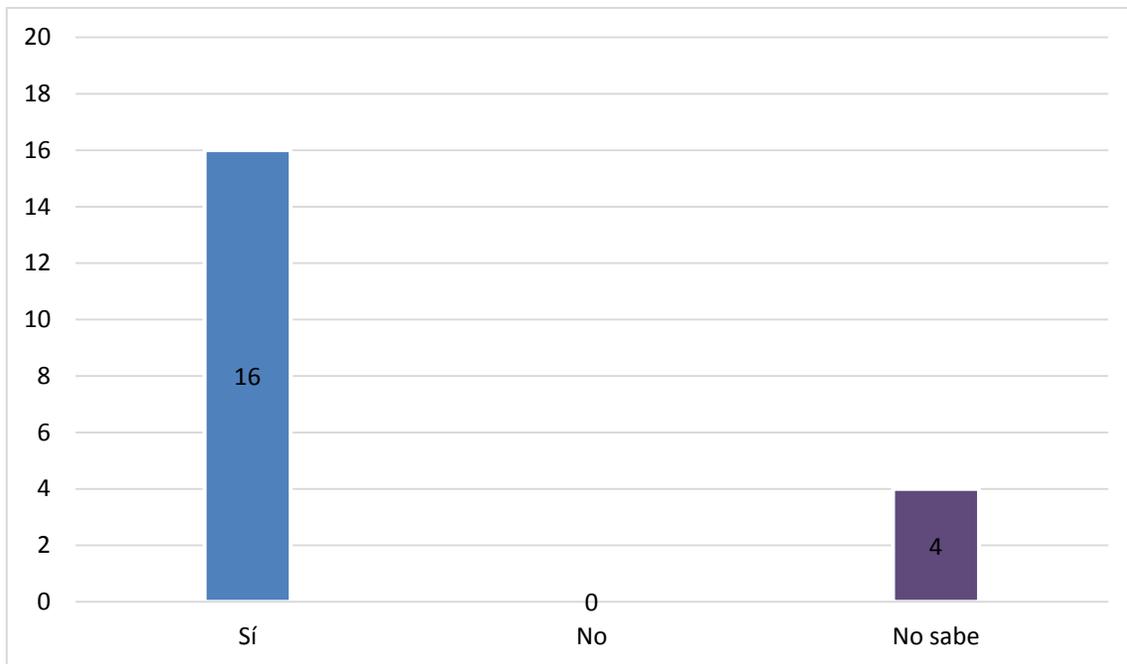


Figura 20. ¿Se realizan actas u otro tipo de registros de las reuniones? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Los resultados expresados en la *figura 20* muestran que el dieciséis de los colaboradores afirmaron que se llevan registros de las reuniones y los proyectos presentados en las mismas; otro cuatro de los entrevistados respondió que no, o no sabe. La pregunta a partir de la cual se recolectaron estos datos está pensada para detectar y fomentar la creación de una memoria organizacional.

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), la creación de conocimiento organizacional permite que este sea compartido; sucede que aun cuando el individuo sea el creador, si la información no se comparte, se pierde. Por ello, es necesario que la empresa disponga de los mecanismos adecuados para almacenar los conocimientos y proyectos presentados en las reuniones y posibilite que los conocimientos tácitos movilizados puedan ser amplificados a la organización de acuerdo a las cuatro formas de conversión señaladas por Nonaka y Takeuchi (1997): socialización, externalización, combinación e internacionalización. Los procesos de conversión son espiralados, comienzan en

el individuo, y luego atraviesan las secciones, departamentos y divisiones de la organización.

En cada uno de los procesos de conversión se genera un tipo de conocimiento diferente. De acuerdo a Nonaka y Takeuchi (1997), la socialización genera conocimiento compartido, modelos mentales; la externalización genera conocimiento conceptual a partir de la producción de metáforas y analogías; la combinación produce conocimiento sistémico, prototipos; por último, la externalización crea conocimiento operacional, experiencia práctica.

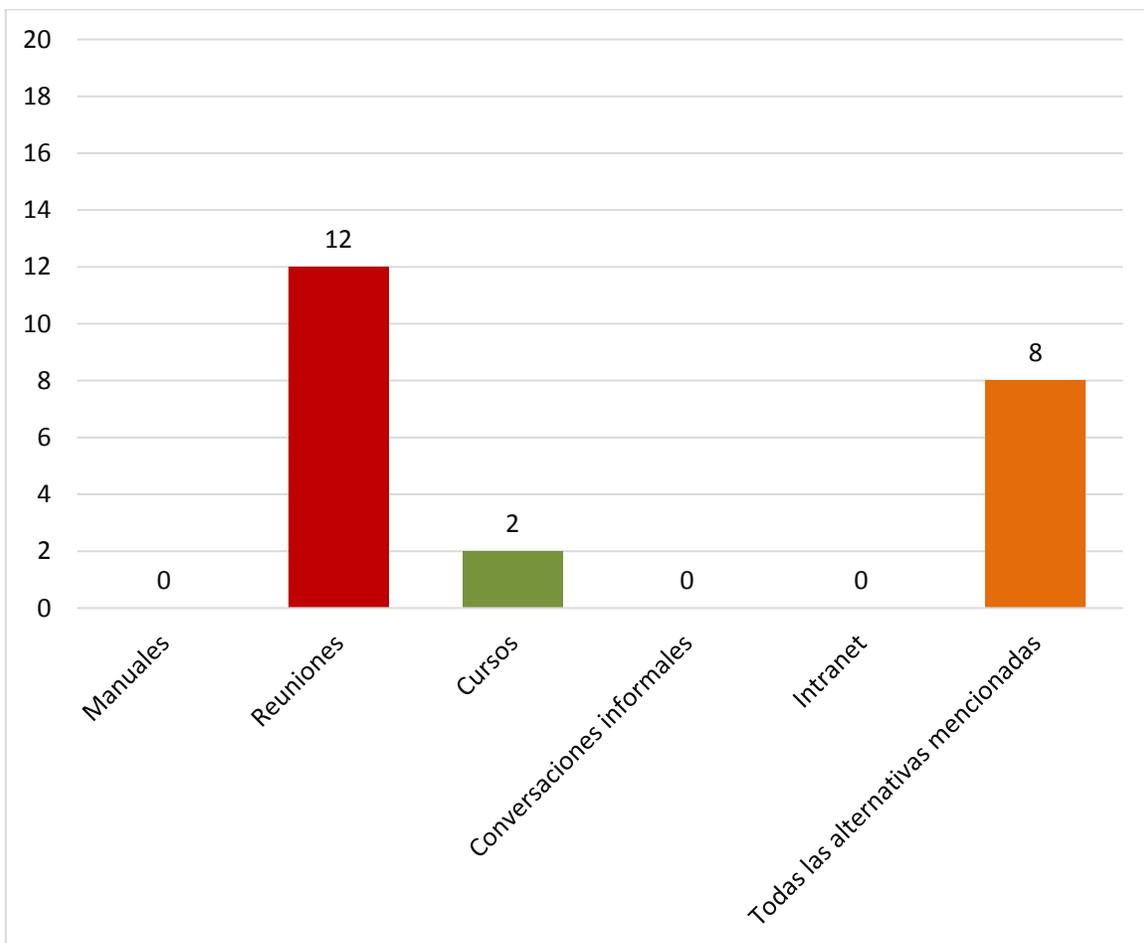


Figura 21. ¿Qué medios se utilizan frecuentemente para la puesta en común del conocimiento? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

En la figura 21 puede observarse que el doce de los entrevistados señalan que la puesta en común de conocimiento ocurre en las reuniones, otro dos a

través de cursos, y un ocho afirmó que se realiza en todas las formas mencionadas. Se percibe que las opciones manuales, internet y conversaciones informales no fueron votadas por los participantes, sin embargo, en las observaciones realizadas in loco durante la investigación, fue notorio que esas categorías son usadas por algunos miembros en la empresa. Sin embargo, a no elegir estas herramientas muestran que la Gestión de Recursos Humanos necesita revisar los conceptos que los miembros de la empresa tienen por herramientas de intercambio de conocimientos, principalmente no que se refiere a los manuales, como si la empresa no hubo un mapeo organizacional de conocimientos y de proyectos.

De acuerdo a Probst, Raub y Romhardt (2002) el conocimiento es el único recurso que puede enriquecerse con su uso; algunas empresas así lo entienden e intentan incorporar el conocimiento a sus productos y servicios. Los autores mencionados alertan sobre los riesgos que supone intentar optimizar las actividades de conocimiento en áreas individuales sin considerar a la organización como un todo, y sin pensar en la amplitud de los efectos de dichas actividades.

Considerando los resultados obtenidos, evaluamos que es necesario que la empresa estudiada busque ampliar sus canales de puesta en común de conocimiento; por ejemplo, los canales de conversación informal que la empresa posee y que no son debidamente utilizados, o el uso de internet para realizar cursos de perfeccionamiento laboral on line. La puesta en común y el intercambio de conocimientos es el elemento vital para la creación de nuevos productos y servicios. El intercambio de conocimientos ocurre, en la mayor cantidad de oportunidades, cuando el trabajo personal encuentra diferentes canales de realización.

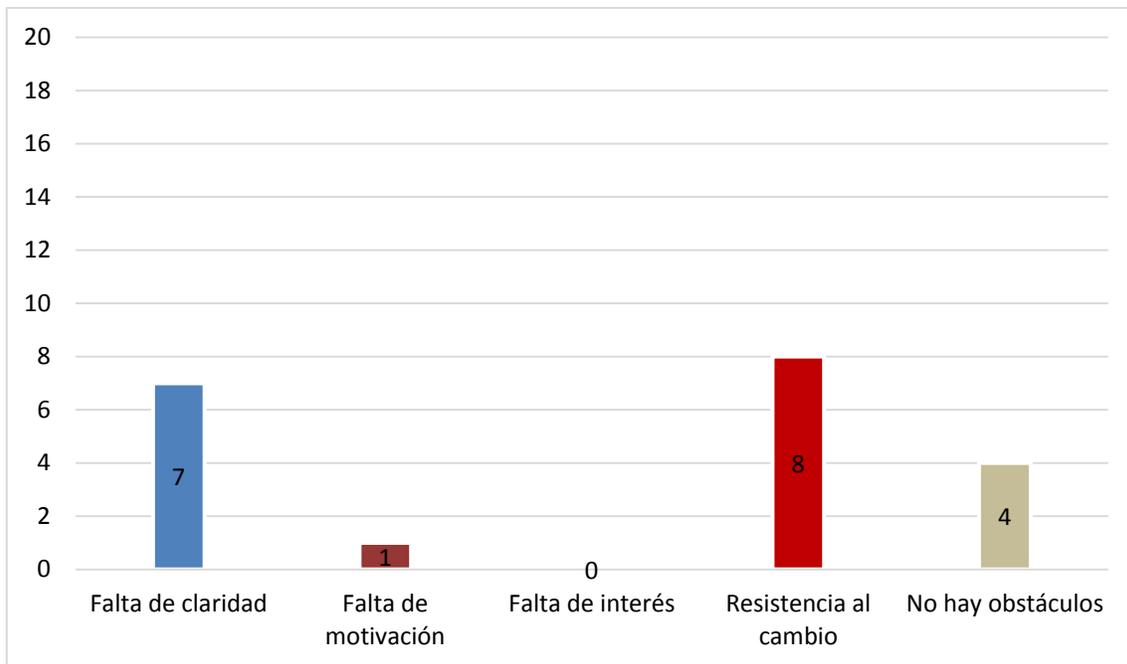


Figura 22. ¿Cuál es el principal obstáculo para la implementación de nuevos procedimientos en la empresa? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

En la *figura 22* puede observarse que el cuatro de los entrevistados señaló que no existen obstáculos para la implementación de nuevos procedimientos, añadiendo que la gerencia está siempre abierta a sus inquietudes; un siete respondió que hay falta de claridad; otro ocho subrayó como principal obstáculo la resistencia al cambio, y uno la falta de motivación.

En la implementación de un sistema de gestión de conocimiento es fundamental considerar al liderazgo y a la comunicación. Ambos factores pueden tanto facilitar como dificultar la producción de conocimiento. En la *figura 22* se verifica la presencia de fallas en la comunicación, fallas que afectan al trabajo en equipo. Para la administración moderna trabajar en equipo y compartir informaciones es prioritario. En este contexto, el desempeño de todo jefe es evaluado en función de sus capacidades de comunicación y movilización de talentos.

La falta de motivación demanda un trabajo conjunto con el departamento de gestión de personas, a fines de comprender qué aspectos están influyendo en la

situación. La motivación consiste en un conjunto de fuerzas internas que movilizan al individuo para el alcance de sus objetivos, y se produce como respuesta a un estado de necesidad, carencia o desequilibrio. La motivación es responsable de la intensidad, dirección y persistencia de los esfuerzos de una persona.

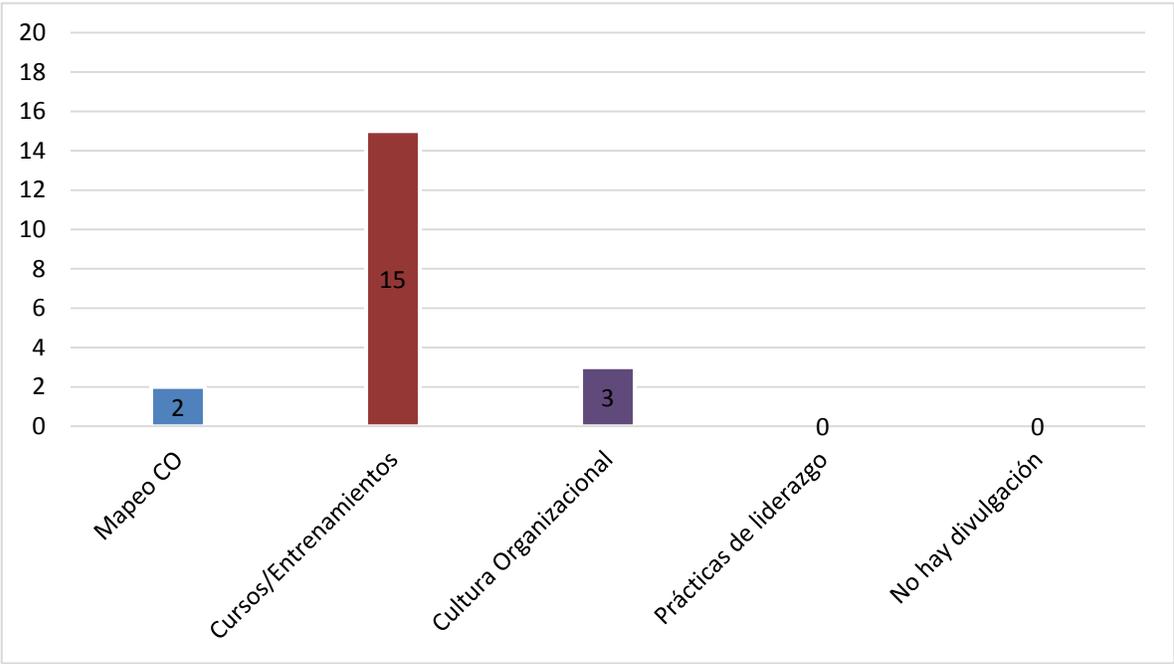


Figura 23. ¿En qué forma el departamento de RR. HH. divulga la gestión de conocimiento? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Quince personas del total de entrevistados, respondieron que el departamento de RR. HH. divulga y trabaja la gestión del conocimiento a través de cursos y entrenamientos; un tres señaló que lo hace a partir de la creación de una cultura organizacional específica; un dos identificó al mapeo de lo Conocimiento organizacional , en este caso cuando se les repreguntó por lo que entendían por “mapeo”, respondieron que eran los manuales. A partir de los datos obtenidos se percibe que el departamento de RR. HH. de la empresa estudiada precisa de la elaboración de un diagnóstico sobre las competencias de cada uno de los cargos. Una vez que esto haya sido desarrollado, podrá confeccionar un plan para la implementación de la gestión del conocimiento.

Por último, la información que no existe divulgación alguna, constituye un indicador de que aun cuando pueda existir un programa de gestión de conocimiento, este requiere de una divulgación adecuada y exhaustiva, en coordinación con la gerencia. Es necesaria la aplicación de métodos como: videoconferencias, creación de salas de conversación informal, comunidades prácticas, portales corporativos, registro de lecciones aprendidas, coaching, mapas mentales, etc.

De acuerdo a Ulrich (1997), las prácticas de recursos humanos consisten en diferentes metodologías que permiten ampliar las capacidades individuales y colectivas. El área de RR. HH. debe ser consciente de que una de las principales ventajas competitivas de la empresa se encuentra en el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. En este mismo sentido, es necesario que los profesionales del área de RR. HH. sepan identificar y medir al capital intelectual; para ello, deben usar sus habilidades como profesionales del área, así como utilizar las herramientas de gestión disponibles. El departamento de RR. HH. debe llevar a los colaboradores a buscar cambios en las formas de aprendizaje individual que impacten en el aprendizaje colectivo, a fines de construir una gestión de conocimiento estratégica, innovadora y competitiva. Becker, Huselid y Ulrich (2001), señalan cinco competencias fundamentales del gestor de RR. HH.: conocimiento del negocio, fortalecimiento de prácticas de recursos humanos, gestión de cambios, gestión de cultura, y credibilidad personal. El gestor del área de RR. HH. debe hacer prevalecer sus competencias con el objetivo de conseguir que su área se convierta en un factor determinante en la implementación de la gestión del conocimiento.

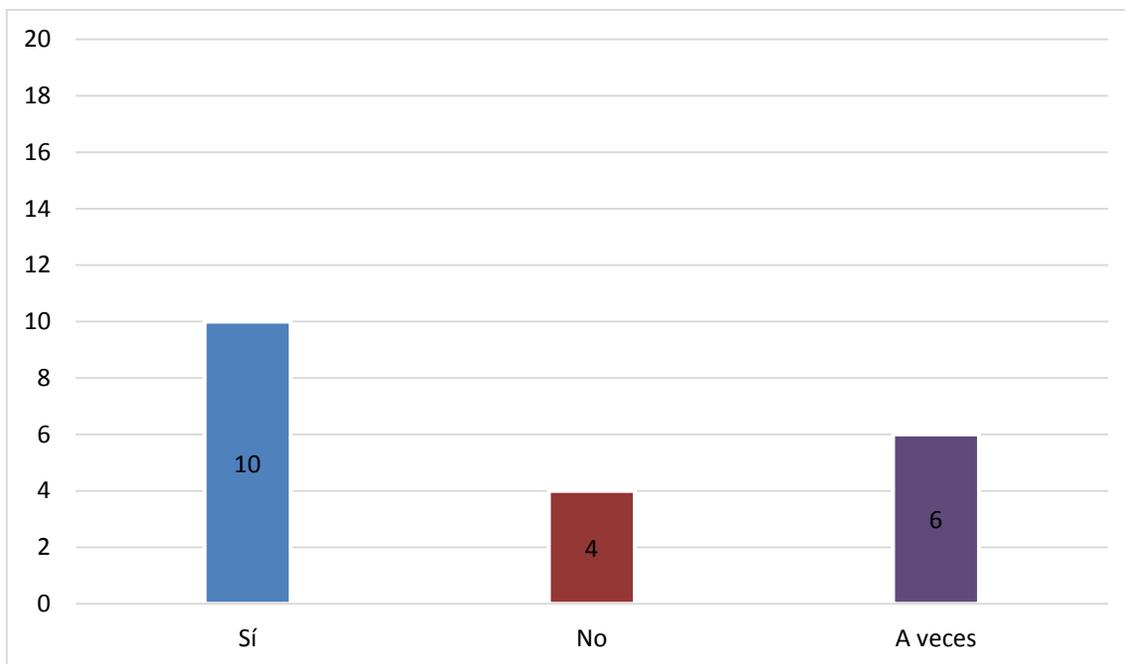


Figura 24. ¿Considera usted que el área de RR. HH. participa activamente en la gestión del conocimiento? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

Como puede observarse en la *figura 24*, el diez respondió afirmativamente respecto de la participación del área de RR. HH. en la gestión del conocimiento, un seis respondió “a veces”, y un cuatro consideró que no participa. La respuesta “a veces” puede ser relacionado con los resultados de la *figura 22*, en la que siete personas consideró que la falta de claridad era el principal obstáculo para la implementación de nuevos procesos; en este mismo caso, cuando se preguntó a los colaboradores por los métodos de gestión del conocimiento que el departamento viene ejecutando, los mismos no pudieron recordar los nombres de esos métodos.

Es destacable que un diez de los colaboradores no visualizó a la acción del área de RR. HH. en la gestión del conocimiento. Recordamos que en la *figura 23* en la categoría no divulgación del Rh en la gestión del conocimiento. De estos datos se desprende que es urgente una acción de divulgación de la gestión del conocimiento. El gestor de RR. HH. debería indagar en las causas que provocan que la acción de gestión de conocimiento no esté llegando a todos, debería

averiguar las formas en que los supervisores y las gerencias están involucrados en este tipo de acciones, saber si realmente comprenden de qué se trata y cómo se ejecuta.

Uno de los roles del profesional de recursos humanos es lograr la colaboración de todos los departamentos de la empresa con la finalidad de obtener resultados estratégicos. Ulrich (1997) define tres capacidades genéricas esenciales que deben estar presentes en el trabajo estratégico de recursos humanos: capacidad de transmitir claridad estratégica, capacidad de llevar adelante los cambios en forma efectiva, y creación de capital intelectual.

Por lo tanto, acorde con la evolución de las organizaciones, el área de gestión de personas debe contribuir con nuevas herramientas que permitan que los colaboradores obtengan nuevas fuentes de conocimiento y atraviesen nuevas experiencias que ayuden a desarrollar y propagar el conocimiento en la empresa. Esas herramientas son algunas de las ya mencionadas más arriba: memoria organizacional, cursos, reuniones, etc.

Una gestión estratégica de RR. HH. es responsable de la elaboración y planificación de políticas cuyo objetivo fundamental sea provocar los cambios que mejoren los resultados de la empresa, utilizando para ello los recursos humanos disponibles. La planificación de RR. HH. es parte del plan estratégico de la empresa (Lacombe, 2005, p. 28); por lo tanto, es responsabilidad del profesional de RR. HH. crear las condiciones para la efectivización de una nueva mentalidad en la gestión de personas y facilitar el camino para que las personas desempeñen positivamente su rol profesional, en busca de las prácticas administrativas que garanticen los mejores resultados.

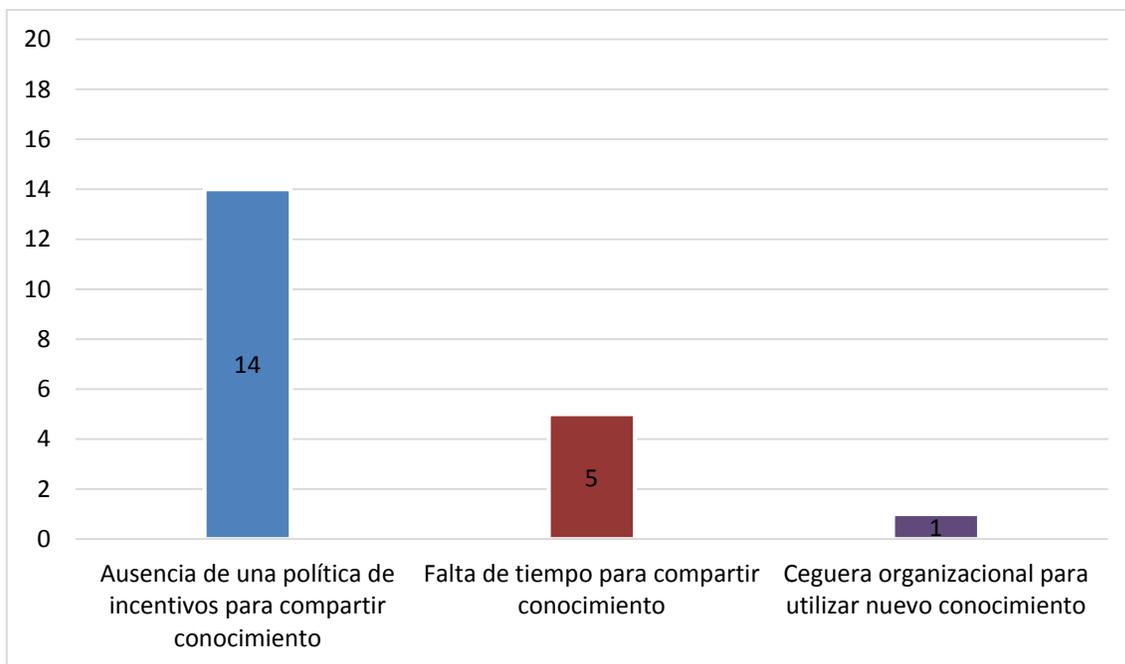


Figura 25. ¿Cuál de estos factores representa la barrera más importante para la implementación de la gestión del conocimiento? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

El catorce señaló como principal barrera para la implementación de la gestión del conocimiento la ausencia de una política de incentivos para compartir la información, resultado que coincide con los de las figuras 22 y 23, y que demuestra que las acciones de gestión del conocimiento no tienen la suficiente divulgación; el uno de los entrevistados señaló a la ceguera organizacional, lo cual pone en evidencia la necesidad de trabajar sobre la identidad construida en la cultura organizacional; el cinco respondió que no hay tiempo para compartir conocimiento, señalaron además que ello se debe a la gran carga horaria del trabajo.

En general, podemos percibir que a pesar de que la empresa implementó prácticas de gestión del conocimiento, muchas de estas no están articuladas con su visión y misión, todo lo cual produce que los conocimientos se estanquen en algunas personas o departamentos.

Al pensar en una puesta en práctica efectiva de la gestión del conocimiento es necesario trabajar sobre los factores estratégicos que puedan frenar a la organización en su proceso de creación, adquisición y transferencia de conocimientos, impidiendo el aprendizaje organizacional. Los factores estratégicos que presentan un obstáculo a la implementación de la gestión del conocimiento en una organización son: barreras culturales, ceguera organizacional, y barreras para el uso de nuevo conocimiento.

Respecto de las barreras culturales, cada organización desarrolla su propia cultura y una identidad que se manifiesta en patrones de comportamiento y conductas de sus colaboradores. La implementación de un sistema de gestión del conocimiento requiere de la consideración de las características culturales que componen al universo organizacional. El tipo de cultura predominante puede darnos pistas sobre las barreras y aberturas que la empresa puede ofrecer a la gestión del conocimiento.

Otro factor determinante es la denominada ceguera organizacional, o el bloqueo para la utilización de nuevos conocimientos que algunos colaboradores o gerentes pueden desarrollar. Este tipo de barrera alimenta formas de pensar ancladas en las rutinas establecidas y fuertemente resistentes a la posibilidad de creer que un nuevo procedimiento pueda mejorar la eficacia del trabajo.

De acuerdo a Floriano (2009) existen tres formas de traspasar las barreras de las que venimos hablando: motivación, facilitación y confianza. Las organizaciones deben crear un ambiente estimulante por medio de beneficios, deben adoptar prácticas que faciliten los vínculos entre las personas y la construcción de redes, deben inspirar relaciones de confianza entre gerentes y colaboradores, relaciones que permitan que el conocimiento sea compartido sin temores.

En resumen, las barreras que dificultan el proceso de implementación de la gestión del conocimiento son múltiples; sin embargo, es posible trabajar sobre ellas a partir de la contribución que pueda hacer cada departamento y grupo de

profesionales, en la medida que estén dispuestos a mejorar su trabajo y abrir el espacio estratégico necesario al desarrollo y circulación del conocimiento.

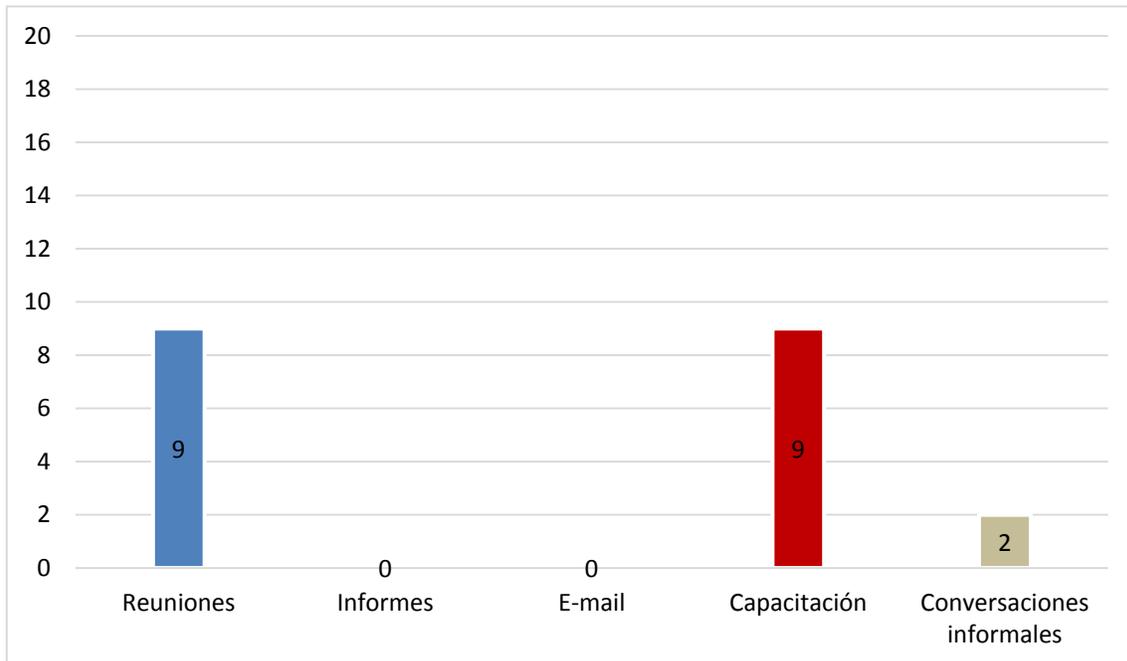


Figura 26. ¿Qué herramienta realiza la mayor contribución al aprendizaje organizacional? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

En la *figura 26* puede observarse que el nueve de los entrevistados señalan que la herramienta que realiza mayor contribución en el aprendizaje organizacional son las reuniones. En la misma figura observa un empate de pensamientos de los participantes cuando el nueve de los entrevistados respondió que la capacitación es la herramienta que realiza la mayor contribución al aprendizaje organizacional. La capacitación debe ser comprendida por la empresa como una inversión y un beneficio que se ofrece a los profesionales. Así se percibe que las reuniones y las capacitaciones son las dos herramientas más contribuido en el aprendizaje organizacional de la empresa solicitada, tal vez ese dato se da por la inversión en cursos, entrenamientos y conferencias que la misma pone a disposición de los colaboradores.

De acuerdo a Chiavenato (2004), existen seis procesos de gestión de personas: agregar, aplicar, recompensar, desarrollar y monitorear personas. Estos

seis procesos forman subsistemas interconectados que posibilitan el diseño de estrategias, la valorización del talento de las personas, la búsqueda de ventajas competitivas, una mejora en la calidad del colaborador, y una ayuda para alcanzar los objetivos de la empresa y sus integrantes.

Volviendo a nuestros resultados, las conversaciones informales fueron reconocidas por un dos como la herramienta de mayor contribución al aprendizaje organizacional. La empresa debería registrar los conocimientos que están siendo socializados en la estructura organizacional: las habladurías en los pasillos y salas de espera, las reuniones informales, charlas en redes sociales informales, etc.

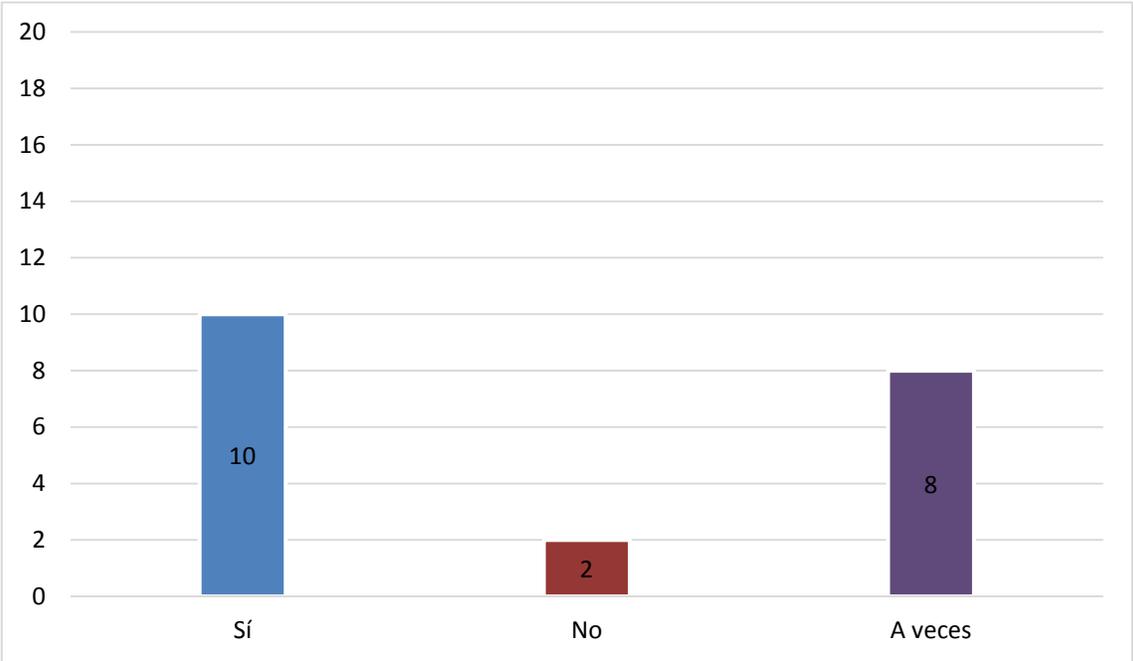


Figura 27. En su opinión, ¿cuenta la empresa con una gestión de conocimiento eficaz que le otorgue competitividad? Elaboración propia en base al análisis de los datos obtenidos en la investigación, 2016.

En la figura 27 puede observarse que el diez de los colaboradores cree que existe una gestión del conocimiento eficaz que hace que la empresa sea competitiva en el mercado; sin embargo, un octo respondieron que solo a veces la gestión es eficaz, resultado que demuestra que los programas de gestión no están siendo aplicados eficazmente en algunos departamentos, resultado que se vincula

con los de la *figura 25*, en la que uno de los entrevistados afirmaron que existe ceguera organizacional. Por último, un diez respondió que no cree que la gestión del conocimiento sea eficaz.

Como venimos señalando, en la actualidad, el conocimiento organizacional es la principal ventaja competitiva de una organización y saber administrarlo es por lo tanto un asunto crítico para la sobrevivencia del negocio. El conocimiento está vinculado al aprendizaje de nuevas ideas. Las organizaciones están permanentemente buscando ventajas sustentables que las diferencien en el mercado, y utilizan para ello al conocimiento.

Todo aprendizaje organizacional se fundamenta en procesos de cambio, hayan sido estos deseados o no. De acuerdo a Argyris y Schön (1978), el aprendizaje organizacional se distingue por ser un proceso de identificación y corrección de errores que permite que la organización perfeccione sus políticas y alcance sus objetivos. El conocimiento es producto de este proceso, colabora en la corrección de errores y en la posibilidad de encontrar soluciones a diferentes problemas.

La mayoría de las organizaciones gerencia sus mecanismos de memoria, registro y puesta en común de prácticas y conocimientos; sin embargo, es común que el conocimiento creado o absorbido por las organizaciones quede disponible solo para aquellas personas que estuvieron directamente involucradas en las actividades en donde fue inicialmente aplicado. Por ello, la gestión del conocimiento se propone no solo crear conocimiento, sino organizar y difundir el conocimiento existente al mayor número de integrantes de la organización. Las organizaciones no deberían invertir únicamente en software, deberían considerar que el capital intelectual es la fuente esencial de las ventajas competitivas en una economía basada en la información y el conocimiento. En este escenario, las organizaciones necesitan de aprendizajes sistemáticos y colectivos de las nuevas ideas y experiencias.

Como señala Klein (2012), para gerenciar su capital intelectual de forma más sistémica, la empresa deberá dejar de ser una organización que simplemente capta portadores de conocimiento, para pasar a ser una organización enfocada en el conocimiento. Para gerenciar el conocimiento acumulado dentro de una empresa, es necesario un cambio en las formas de pensar de los gestores y ejecutivos respecto de la difusión de los activos intelectuales. Es necesario que el capital intelectual sea considerado como determinante del rol de las personas y los procesos administrativos, con vistas a diseñar una memoria organizacional, crear una nueva cultura e incorporar otros elementos de gestión del capital intelectual.

4.1.3. Análisis de las fallas de la alta administración en la gestión del conocimiento detectadas a través de la entrevista semiestructurada.

Presentamos a continuación el relevamiento de los datos resultantes de las respuestas ofrecidas por los dos supervisores y los dos gestores de la empresa. Para facilitar la comprensión de las opiniones de los entrevistados, se presentan las preguntas que fueron realizadas en la siguiente figura.

CATEGORÍA	PREGUNTAS
¿Qué es el conocimiento?	<ol style="list-style-type: none"> 1. En su opinión, ¿qué es el conocimiento? 2. ¿Dónde está concentrado el conocimiento en la empresa? 3. ¿Cómo se usa el conocimiento para aumentar la competitividad de la empresa?
¿Cómo se produce la puesta en común de conocimiento en la empresa?	<ol style="list-style-type: none"> 4. ¿Cómo estimula la empresa la puesta en común de conocimiento? 5. Respecto de los conocimientos adquiridos, ¿cómo son transmitidos?

	6. ¿Cuáles son los medios que facilitan a su equipo el compartir conocimiento?
Gestión de personas y gestión de conocimiento.	7. ¿Cómo influyen a los proyectos de gestión de conocimiento las prácticas y políticas del departamento de gestión de personas? 8. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan al implementarse nuevos procedimientos en la empresa?

Figura 28. Categorías y preguntas realizadas a los entrevistados. Elaboración propia, 2016.

Utilizamos una entrevista semiestructurada, herramienta que permitió un diálogo con los gestores. Las tres categorías presentadas guiaron a las entrevistas. En primer lugar, tres preguntas se dirigieron a la categoría *conocimiento* con el objetivo de indagar en las formas en que este se socializa, la posición de los gestores en el proceso, y su impacto en la competitividad. En segundo lugar, trabajamos la categoría *puesta en común del conocimiento* pensando en las tres cuestiones presentadas, con el objetivo de comprender las formas utilizadas por los gestores en el contexto organizacional y considerando los objetivos de la empresa. Por último, utilizamos dos preguntas para indagar en la gestión de personas, el funcionamiento de su respectivo departamento y su relación con la gestión del conocimiento.

Para la comprensión de las respuestas dividiremos a los cuatro entrevistados en dos grupos: en el grupo A están los gestores con cargos de supervisión a los que denominaremos gestor 1 y gestor 2; el grupo B está compuesto por los directores generales de la empresa, a los que denominaremos gestor 3 y gestor 4.

Categoría 1. Conocimiento.

Utilizamos esta categoría de análisis para indagar en las concepciones de los entrevistados, queremos conocer cómo ellos creen que ocurre la socialización del conocimiento y las formas en que es utilizado para aumentar la competitividad de la empresa; además, buscamos develar el pensamiento de los gestores respecto al vínculo de la empresa con el conocimiento. Deseando profundizar en la comprensión de estas cuestiones realizamos las siguientes preguntas: en su opinión, ¿qué es el conocimiento?; ¿cómo se usa el conocimiento para aumentar la competitividad de la empresa?

Los gestores de los grupos A y B dieron las siguientes respuestas a la pregunta 1, de la categoría 1:

(...) conocimiento es el conjunto de informaciones producto de las experiencias, eventos y asuntos cotidianos (gestor 1).

(...) es el hecho de tener una noción y comprender, aplicado a la acción o experiencia (gestor 2).

(...) es el nivel de aprendizaje que se tiene de un asunto determinado, cuando la comunicación fluye el mensaje puede ser bien interpretado y gestionado (gestor 3).

(...) todo aquello que usted aprende y consigue transmitir (gestor 4).

Respecto de la pregunta 2, de la categoría 1, afirmaron:

(...) el conocimiento está principalmente localizado en cada uno de los colaboradores, aunque puede ser adquirido en cualquier lugar (gestor 1).

(...) en aquellos que buscan una mejor cualificación (gestor 2).

(...) en todos los involucrados en la organización, desde aquel de menor rango hasta el de mayor jerarquía, así como en fuentes externas, como consultorías y otras. (gestor 3).

(...) en todo el equipo. (gestor 4).

Respecto de la pregunta 3, de la categoría 1, respondieron:

(...) el conocimiento hace la diferencia entre los profesionales, es la forma en que se encuentra aquello que es más adecuado para la empresa (gestor 1).

(...) a través de resultados (gestor 2).

(...) como factor diferencial, para alcanzar el resultado, haciendo análisis y generando alternativas e ideas que traigan soluciones creativas para el conjunto (gestor 3).

(...) forma motivacional en el análisis de resultados, todos los sectores tienen su participación en el conocimiento (gestor 4).

En las concepciones expresadas por los interlocutores en la primera categoría se expresan algunas similitudes. Todos consideraron que el conocimiento es información que debe ser socializada entre todos los colaboradores de la empresa, y que la gestión de ese conocimiento constituye un diferencial para alcanzar los objetivos generales. Además, los gestores afirmaron que el conocimiento es producto de la interpretación combinación e integración de informaciones diferentes, por lo cual vieron necesaria la participación de todos los colaboradores.

Las respuestas de los dos gestores supervisores fueron similares, ello puede notarse en la *figura 13*, allí el 56% de los colaboradores relacionó al conocimiento con la información y su aplicación en la empresa; también en la *figura 16*, donde el 100% de los entrevistados señaló la importancia del conocimiento en el negocio de la empresa. Verificamos entonces que todos los participantes de la investigación demostraron que comprenden la relevancia del capital intelectual en el contexto organizacional.

Capurro (2003) afirma que la información es una estructura significativa que contiene en sí la intención de generar conocimiento en el individuo y su grupo, a fines de posibilitar su desarrollo y bienestar. Profesionales capaces e instruidos

pueden producir conocimiento a partir de la información, producto de las experiencias de la organización.

Categoría 2: Cómo se comparte la gestión de conocimiento en la empresa.

En la segunda categoría de análisis indagamos en las percepciones respecto de la forma en que se desarrolla la gestión del conocimiento en la empresa. Las siguientes preguntas guiaron nuestra investigación: ¿En qué formas se estimula la puesta en común de conocimiento? ¿Cómo se transmiten los conocimientos adquiridos? ¿Cuáles son los principales medios que facilitan a su equipo el compartir conocimiento?

Los gestores supervisores del grupo A y B respondieron de la siguiente forma a la pregunta 1, de la categoría 2:

(...) a través de foros y comunicaciones (gestor 1).

(...) capacitaciones en equipo (gestor 2).

(...) por medio de reuniones, conversaciones informales, convivencia con los colaboradores del grupo que realizan la misma tarea, con los que siempre se intercambian informaciones que facilitan la realización de un buen trabajo (gestor 3).

En la pregunta 2, categoría 2, se obtuvieron los siguientes resultados:

(...) capacitación y comunicación (gestor 1).

(...) reuniones en la semana (gestor 2).

(...) algunos conocimientos que están sometidos a normas se transcriben manualmente y se comparten, otros son transmitidos en capacitaciones prácticas en las que se desarrollan proyectos (gestor 3).

(...) reuniones, capacitaciones, debates y seminarios (gestor 4).

En la pregunta 3, de la categoría 2, respondieron lo siguiente:

(...) Skype, sistemas, emails, y otros (gestor 1).

(...) utilizamos internet para difundir con la mayor amplitud posible todas las informaciones pertinentes (gestor 2).

(...) conversaciones formales e informales, cursos entre colaboradores, intranet (gestor 3)

(...) email, Skype, teléfono (gestor 4).

Los resultados respecto de la puesta en común del conocimiento y los medios utilizados para ello, demuestran que en la empresa existe un programa de gestión de conocimiento básico que precisa ser sustituido por un programa más avanzado y acorde a la estructura de la empresa. Para ello, es necesario cambiar la cultura organizacional vigente.

Para que todos los colaboradores sean conscientes de su necesidad, la gestión del conocimiento debe ser parte de la cultura de la organización. Los beneficios producto de la implementación de una gestión del conocimiento exitosa suceden cuando la cultura organizacional no ofrece barreras a la generación, puesta en común y transferencia de conocimiento.

De acuerdo a Davenport y Prusak (1998), las barreras que presenta la cultura organizacional constituyen una de las mayores dificultades para los procesos de gestión de conocimiento. La falta de confianza, el estatus, las dificultades en la comunicación, la convivencia de diferentes culturas, la falta de tiempo y lugares de encuentro, o simplemente la creencia de que el conocimiento le pertenece a determinados grupos, son algunos ejemplos de estas barreras. En consecuencia, es necesario que el gestor de RR. HH. realice un diagnóstico de la cultura organizacional y los roles que desempeñan los colaboradores, para encontrar las mejoras herramientas para la implementación de una gestión del conocimiento eficaz.

Por otro lado, se observa que los principales medios de puesta en común de información son las reuniones y capacitaciones (ver *figura 26*). Gestores y colaboradores dieron en este caso las mismas respuestas. También destacamos que los colaboradores identificaron la falta de claridad como uno de los

impedimentos para aplicar la gestión del conocimiento. Las dificultades para su comprensión pueden impedir al equipo de trabajo la construcción de un mapa del conocimiento organizacional, herramienta que les permitiría conocer los lugares donde este se encuentra. La técnica del mapeo permite identificar tanto al conocimiento tácito --en la mente de cada persona--, como al explícito --bases de datos, documentos, etc--.

Carvalho (2012) afirma que el conocimiento tácito es totalmente personal y por ello, muy difícil de ser compartido; en cambio, como afirma Cruz (2002), el conocimiento explícito se caracteriza por ser compartido, permite que otros desarrollen habilidades y se genere más conocimiento, y se forme una cadena de desarrollo.

En resumen, para que una organización adopte y obtenga resultados de la gestión del conocimiento es necesario que se diseñen estrategias para su implementación adecuada. La gestión del conocimiento no es una moda o una herramienta de gestión, es una filosofía organizacional.

Categoría 3. Gestión de personas y gestión del conocimiento.

En esta última categoría serán analizadas las concepciones vinculadas al trabajo de la gestión de personas (departamento de RR. HH.) en la implementación de la gestión del conocimiento. Las preguntas realizadas fueron: ¿Cómo influyen a los proyectos de gestión de conocimiento las prácticas y políticas del departamento de gestión de personas? ¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan al implementarse nuevos procedimientos en la empresa?

Los gestores de los grupos A y B respondieron de la siguiente forma a la primera pregunta:

(...) influyen directamente al comportamiento de las personas (gestor 1).

(...) influyen directamente permitiendo una aplicación más directa y precisa del conocimiento (gestor 2).

(...) influyen positivamente cuando se producen los procedimientos correctos, al comenzar un nuevo contrato, cuando hay capacitación para la función, cuando se transmiten correctamente al colaborador los objetivos de la organización y este busca adecuar sus objetivos para llegar a un denominador común, cuando se evalúa el desempeño, se valora lo positivo y se trabaja sobre aquello a ser mejorado (gestor 3).

(...) con la forma de transmitir conocimiento y motivando al equipo (gestor 4).

En la segunda pregunta los resultados fueron:

(...) cultura y clima organizacional (gestor 1).

(...) no existen dificultades (gestor 2).

(...) la resistencia al cambio incorporada en la conducta de la mayoría de las personas (gestor 3).

(...) cultura y clima organizacional (gestor 4).

A partir de estos resultados, puede observarse como evidente la importancia de la gestión de personas en la implementación de la gestión del conocimiento. Verificamos también la existencia de la necesidad de involucrar al director de RR. HH. en el programa de gestión del conocimiento aplicado en el momento. Se identifica al área de RR. HH. con las funciones de reclutamiento y desarrollo de los integrantes de la empresa, con vistas al logro de los objetivos de la organización y a la obtención de ventajas competitivas. Creemos que las ventajas competitivas, tan deseadas por las empresas, solo serán alcanzadas gracias a la correcta implementación de la gestión del conocimiento, o lo que es lo mismo, al gerenciamiento de las ideas y percepciones producto del conocimiento tácito y explícito de los colaboradores. Es en este contexto en el que debe pensarse una gestión de RR. HH. moderna.

De acuerdo a Gil (2009), la gestión de personas es la función gerencial que busca la cooperación de las personas para el logro de los objetivos individuales y

organizacionales. Compartiendo esta concepción, el profesional de RR. HH. debe saber identificar a la gestión de conocimiento no solo como un proyecto, sino como un ideal a ser incorporado a la estrategia de la empresa; además, debe saber que su rol consiste en dirigir el conjunto de las áreas hacia un objetivo institucional global que suponga una interacción total.

Dutra (2002) señala que la gestión de personas se caracteriza por estar conformada por un conjunto de políticas y prácticas que permiten conciliar las expectativas de las personas y de la organización, para que ambas partes puedan conseguir su realización. La gestión de personas es por lo tanto aplicable a cualquier organización y posee un gran valor para las empresas, permitiéndoles encontrar el camino para la competitividad y el éxito.

En relación a las dificultades en la implementación de la gestión del conocimiento, se destacaron las respuestas que señalaron como causa de estas dificultades a la cultura y al clima organizacional. Estos son dos factores estratégicos fundamentales para toda organización que quiera alcanzar sus objetivos. El clima organizacional ejerce una fuerte influencia sobre todos los colaboradores, construye una atmósfera perceptible para cualquiera que ingrese a una organización, y sus características nos hacen sentir más o menos confortables. La cultura organizacional está compuesta de valores morales, creencias, políticas internas y externas, y reglas que todos los miembros de la organización adoptan como directrices y premisas que orientan su trabajo cotidiano.

Carvalho (2012) señala que la cultura de una empresa no es externa ni preexistente al individuo, sino que se construye a partir de su interacción y de la interacción de los diferentes grupos que componen la organización. En la empresa existen subculturas que hacen al funcionamiento de sectores y departamentos, que limitan territorios, ritmos de trabajo, formas de relacionarse, formas de solucionar problemas, etc.

Por otro lado, Coda (1997) afirma que el clima organizacional es un indicador del grado de satisfacción de los integrantes de una empresa y de su relación con diferentes dimensiones de la organización: la política de recursos humanos, el modelo de gestión, la misión, los procesos de comunicación, la valorización del personas y los niveles de identificación del personal con la empresa.

Cuando la cultura y el clima organizacional están en armonía, la gestión del conocimiento encuentra facilidades para alcanzar a todos los sectores de la empresa y renovar al conocimiento. Este nuevo conocimiento está compuesto de valores, misión, ideas y normas compartidas. La gestión del conocimiento permite a las empresas saber la forma en que sus miembros reaccionarán frente al cambio.

Para finalizar, creemos que la empresa objeto de estudio precisa: reflexionar sobre su cultura y clima organizacional, realizar un mapeo de las formas en que el clima y la cultura influyen su desarrollo, adoptar instrumentos y métodos que sirvan de canal de comunicación, escuchar y conocer las percepciones de los colaboradores. En resumen, la organización debe optar por formas que representen mejor su capacidad, sustentabilidad y *feedback* con los colaboradores. Los resultados obtenidos precisan ser revertidos para que el cambio y la innovación sean posibles. En este sentido, la gestión debe incluir en su estrategia el conocimiento de las percepciones de sus colaboradores, ellos son los verdaderos protagonistas de las transformaciones de la cultura y el clima organizacional, y del logro de nuevas metas que permitan construir un nuevo futuro.

5. CONSIDERACIONES FINALES.

Los resultados de la investigación demuestran que la gestión del conocimiento en la empresa estudiada se encuentra en una fase inicial. Aunque la empresa realiza grandes esfuerzos para obtener mejores resultados, es evidente que las diferentes secciones deben ser reestructuradas. Consideramos que es necesaria la implementación de medidas de bajo costo que, a mediano y largo plazo, favorezcan la recreación de una visión positiva.

Respecto del objetivo general de la investigación, los resultados demostraron que la gestión de RR. HH. ha desarrollado algunas políticas que apuntan a la implementación de la gestión del conocimiento. Por otro lado, podemos afirmar que los objetivos específicos de la investigación fueron parcialmente resueltos. El primer objetivo consistió en averiguar **cuál es la percepción de los colaboradores y los funcionarios de mayor responsabilidad en relación a la gestión del conocimiento**. De acuerdo con las afirmaciones expresadas en la *figura 13*, la mayoría de los gestores definió a la gestión del conocimiento como la capacidad de generar y utilizar el conocimiento dentro de la organización, y señaló además que la gestión de conocimiento puede hacer la diferencia que le permita a la empresa mejorar sus resultados a través de las inversiones en los procesos de entrenamientos, cursos y reunión en los departamentos estratégicos como el de ventas y de logística, con el fin de identificar el conocimiento individual y transformar en un capital activo en la corporación como un objetivo de prever posibles riesgos, dirigir a la empresa en alcanzar sus objetivos, aumentando las posibilidades de excelencia en el mercado competitivo. Es posible verificar que la empresa en cuestión está buscando mejorar el mapeo de los conocimientos organizacionales a través de las elaboraciones de manuales y grupos de educación corporativa. Otra práctica a destacar en la empresa mencionada por el director-presidente es la participación en ferias nacionales. Afirmó que grandes ferias tienden a reunir expositores que representan a las más importantes compañías de cada rama de actividad, permitiendo a cualquier participante, condiciones para estudiar los productos y las

técnicas mercadológicas de las empresas exitosas. Resalta además, que es una oportunidad en la búsqueda de conocimiento relevante para aplicaciones prácticas frente a las nuevas dinámicas del mercado.

De cualquier forma, la gestión del conocimiento, como actividad de administración del capital intelectual, precisa de mucho trabajo y de la participación activa de todos los colaboradores.

En el segundo objetivo específico nos propusimos **describir los elementos que vinculan a la gestión de RR. HH. con la gestión del conocimiento**. En la *figura 24* pudo observarse que el diez de los participantes respondió afirmativamente al preguntársele sobre si el departamento de RR. HH. está involucrado en la gestión del conocimiento. En la *figura 23*, puede también observarse que cuando fueron interrogados sobre las formas concretas de esta relación, los entrevistados señalaron a las reuniones y las capacitaciones implementadas por el área. De cualquier forma, creemos que es fundamental que el departamento de RR. HH. desarrolle conjuntamente los seis procesos de gestión de personas. Por último, en este mismo objetivo merecen destacarse los resultados expresados en la *figura 19*, allí el once de los entrevistados afirmaron que la empresa comparte conocimiento. En el mismo sentido pueden observarse las respuestas de los gestores en la categoría 2, cuando señalaron la importancia de la puesta en común de la información para el desarrollo del equipo de trabajo.

Dicho esto, creemos que es necesario reafirmar nuestra posición respecto de la necesidad de hacer que las diferentes formas existentes de compartir el conocimiento se transformen en una gestión del conocimiento coherente que apunte a: volver accesibles grandes cantidades de información organizacional, compartir las mejoras prácticas tecnológicas, permitir la identificación y mapeamiento de los activos de conocimiento e informaciones, apoyar la generación de nuevos conocimientos que otorguen ventajas competitivas, dar vida a los datos disponibilizándolos para su utilidad personal y colectiva, organizar los datos de forma lógica y comprensible, aumentar la competitividad de la organización valorizando sus bienes intangibles.

Para alcanzar los objetivos mencionados, es necesario que la dirección de RR. HH. y el resto de los departamentos de la empresa Implementa un canal de comunicación eficaz en lo que se refiere a la transparencia de los mecanismos utilizados por la empresa para compartir conocimientos, dejando claro a todos los colaboradores qué procesos se utilizan para asignar el conocimiento dentro de la empresa. Para ello es necesario que la empresa haga un análisis del grado de madurez de los liderazgos, de los colaboradores, de los procesos internos de la empresa, tales como: cultura, tecnología y procesos. A partir de ellos se evalúan la capacidad de la empresa para responder a los desafíos del mercado, de organizar y dirigir el conocimiento, de entrenar a los empleados, el estímulo a un ambiente colaborativo y al compartir el conocimiento, el uso de tecnologías, entre otros. Considerando que, de acuerdo a los resultados expresados en la *figura 22*, el siete de los entrevistados subrayaron la falta de claridad de la gerencia en la aplicación de las herramientas de gestión del conocimiento y, además, un ocho expresó que tiene la resistencia al cambio aplicar estas herramientas.

Para que exista un proceso de gestión de conocimiento, la puesta en común de conocimiento debe ser un acto voluntario. Precisa además de políticas de gestión de personal que estimulan a los colaboradores a intercambiar conocimiento, de la disponibilidad de tecnologías que faciliten estas prácticas, junto a una adecuada capacitación para su correcto uso, y de una cultura que valore los procesos de socialización de experiencias y conocimientos.

En el tercer objetivo intentamos **analizar los aspectos más importantes en la gestión de RR. HH. y en la implementación de la gestión del conocimiento**. Para cumplir esta finalidad se aplicaron las siguientes preguntas a los participantes: ¿Cooperó el departamento de RR. HH. en la gestión del conocimiento? ¿Cómo influyen las prácticas del departamento de RR. HH. en los proyectos de gestión del conocimiento?

Los resultados indicaron que el diez de los entrevistados percibe que el departamento de RR. HH. coopera en la gestión del conocimiento (*figura 24*); sin embargo, un cuatro dijo no conocer las contribuciones de dicho departamento.

Aquí nos vemos obligados a abordar la cuestión de la comunicación empresarial. La comunicación puede ser comprendida como el esfuerzo para establecer canales ágiles y transparentes dirigidos a públicos internos, que faciliten la construcción de relaciones; además, es necesario que la comunicación esté alineada con la gestión del conocimiento. Toda información posee un ciclo de vida, desde su generación, pasando por su organización, almacenamiento, distribución y utilización, hasta el instante en el cual, eventualmente, pierde su valor y puede ser descartada.

Uno de los factores centrales en las posibilidades de éxito de una empresa se encuentra en su habilidad para manipular y utilizar artefactos informáticos. Por ello, a fines de establecer una cultura de comunicación interna que permita la exteriorización de la información, es necesario un trabajo conjunto con todos los departamentos,.

En la empresa estudiada se verificó la existencia diferentes tipos de comunicación. En primer lugar, la comunicación descendente desde las jerarquías superiores, que se produce a través de informes administrativos y de desempeño, manuales de políticas y procedimientos, reuniones, circulares, etc. En segundo lugar, la comunicación ascendente, que parte desde las jerarquías inferiores y se sirve de memorándums, informes, reuniones de equipo, conversaciones informales con los superiores, etc. En tercer lugar, la comunicación horizontal, que se produce a partir de la interacción de colaboradores de la misma jerarquía, aunque en el caso estudiado poco articulada entre colaboradores de las diferentes empresas del mismo grupo. En cuarto lugar, la comunicación diagonal, consistente en la transmisión de mensajes entre diferentes departamentos y jerarquías. En el caso estudiado, las comunicaciones diagonales se producen con mayor frecuencia a partir de la iniciativa de las jerarquías superiores, hecho que no contribuye con la realización de una memoria organizacional.

En fin, es necesario que la organización piense en todos los públicos al momento de definir sus estrategias de comunicación, factor clave en la generación de una imagen que transmita compromiso y credibilidad, tanto a sus

colaboradores como a sus clientes. Por lo tanto, el principal beneficio de una comunicación interna y externa eficiente es el fortalecimiento de ambos públicos a partir de la construcción de relaciones sólidas.

Otra dimensión de análisis vinculada al tercer objetivo fue abordada en la categoría 3: gestión de personas y gestión del conocimiento. Allí hicimos un análisis de las percepciones de los gestores de la relación entre el departamento de RR. HH. y la gestión del conocimiento. Los entrevistados resaltaron algunos factores determinantes de la aplicación de la gestión del conocimiento: el trabajo en equipo, la cultura organizacional y las actitudes de los colaboradores frente a las propuestas de cambios. Los cuatro gestores señalaron la importancia del trabajo en equipo, efectivizado a través de reuniones y capacitaciones, para la obtención de mejores resultados. En nuestras observaciones pudimos verificar que las reuniones de los equipos de trabajo se proponen diseminar entre todos los colaboradores un conocimiento ya registrado, como procedimientos documentados en manuales. Resaltamos que estas reuniones constituyen un momento de socialización clave y que su efectivización positiva genera un impacto significativo.

La aparición de resistencias de los colaboradores a la implementación de nuevos procedimientos o al uso de nuevas tecnologías es un problema directamente vinculado a la cultura organizacional. Toda organización, antes de aplicar un sistema de gestión del conocimiento, precisa del análisis de las características culturales de la empresa. La correcta implementación de la gestión del conocimiento requiere que la organización cuente con estructuras horizontales de poder, que exista un clima de confianza, que existan posibilidades de innovación, que los colaboradores estén motivados y sean capaces de asumir riesgos e involucrarse en nuevos aprendizajes. En la empresa estudiada, es necesario profundizar la capacidad de aprendizaje de los colaboradores, recreando una cultura organizacional estimulante y promoviendo la interacción, la socialización de experiencias y conocimientos adquiridos a través de herramientas simples como conversaciones en la sala de café y otros espacios informales. Es

necesario destacar que, muchas veces, las soluciones a los problemas se encuentran en la interacción en estos espacios.

Por último, subrayamos una vez más que cuando hablamos de gestión del conocimiento debemos considerar su dependencia de las políticas del departamento de RR. HH. La gestión del conocimiento será eficaz solo si es acompañada de cambios en la gestión de personas, y los factores claves para que estos cambios se produzcan dependen también de la cultura organizacional y de la visión estratégica de los líderes. Antes de decidir la implementación de un sistema de gestión del conocimiento, los líderes de la organización deben realizar un análisis crítico que les permita saber si dicho sistema podrá ser efectivo. Además, el enfoque de la herramienta de la gestión del conocimiento es revisar la empresa, su estructura, sus estrategias y, principalmente, su cultura. Otro punto, como esta investigación fue un estudio de caso, los resultados aquí encontrados no pueden ser generalizados. Sólo sirven como indicativo de referencia de algunos elementos. Estos, a su vez, contribuyen a la identificación del método de utilización de iniciativas de gestión de conocimiento en empresas de pequeño y mediano porte. Debido a la falta de estándares en el área de GC y sus características, cada caso es singular y las empresas deben buscar experiencias de otras y adaptar modelos ya usados en otros lugares.

Al final de esta investigación se percibe que la empresa investigada posee dos tipos de estrategia de gestión del conocimiento que son: la personalización y la codificación. Se puede identificar en la organización, el conocimiento de forma tácita (persona) y explícita (documentos y base de datos), sin embargo, existe una fuerte tendencia a la práctica de la personalización. Los resultados indicaron la existencia de las siguientes prácticas de Gestión del Conocimiento (GC): Intercambio de conocimiento en reuniones, entrenamientos, cursos internos y externos, incentivo a la innovación y disseminación del conocimiento vía contacto personal. Otro aspecto se observa en la empresa que a pesar de existir varios conocimientos codificados por medio de manuales, los colaboradores de la empresa no recurren mucho a este tipo de material para solución de los posibles

problemas diarios. Se concluye, así, que la identificación del conocimiento generalmente se utiliza mediante la personalización. Otro aspecto se observa en la empresa que a pesar de existir varios conocimientos codificados por medio de manuales, los colaboradores de la empresa no recurren mucho a este tipo de material para solución de los posibles problemas diarios. Se concluye, así, que la identificación del conocimiento generalmente se utiliza mediante la personalización.

La empresa posee un importante sector de informática que permite a los gestores almacenar y utilizar gran parte del conocimiento, de forma accesible y estructurada, sin embargo, todavía falta una política de gestión de conocimiento que viabilizando el intercambio de información entre personas de diferentes departamentos. De esta forma, aquí apuntan el resultado de la figura nº 24 cuando cuatro de los entrevistados apuntan que no conocen la política adoptada por el departamento de Recursos Humanos en la área de GC y otras seis personas a veces que dicho departamento deja transparente que las políticas se están implementando en la empresa En relación a la GC, así, se verifica que a la necesidad del departamento en cuestión buscar monitorear, evaluar y acompañar que herramientas formales e informales la cultura organizacional de la empresa en cuestión está posibilitando a los colaboradores comprender el uso del compartir el conocimiento en el aprendizaje organizacional. Además, el presente estudio permitió concluir que, dentro de la especificidad cultural de una organización, la gestión del conocimiento es favorecida, en función de la existencia de un ambiente propicio a la innovación, la creatividad y el intercambio conocimiento tácito. El caso estudiado puede indicar que en organizaciones pequeñas y medianas, es probable que se observe la personalización como estrategia predominante de gestión del conocimiento. Se propone para estudios futuros, extender la problemática de esta investigación a otros ejemplos, y también explorar, de forma más profunda, limitaciones y facilitadores de la gestión del conocimiento en organizaciones familiares.

En el presente trabajo nos propusimos contribuir a la comprensión de la importancia de la gestión del conocimiento, expusimos las posibilidades que ella brinda a las organizaciones para la administración de la información y la creación de una dinámica positiva entre el conocimiento tácito y explícito. Además de auxiliar a la organización en el desarrollo de acciones estratégicas, la gestión del conocimiento estimula la creación de nuevas ideas, la toma de decisiones correctas y el encuentro de soluciones para diferentes problemas. Como en todo proceso de cambio, la implementación de un sistema de gestión del conocimiento supone riesgos y oportunidades, es tarea de las organizaciones comprender que transformar al conocimiento en una ventaja competitiva requiere de un compromiso práctico con el desarrollo de las competencias de sus colaboradores. También es importante subrayar que las organizaciones que examinan sus bases de conocimiento con frecuencia, y la trazabilidad de estrategias plausibles están abiertas para innovaciones, creando espacios sólidos para construir y compartir conocimiento, solucionando problemas presentados en su cotidiano, con ello obteniendo resultados positivos en la toma de resolución de los problemas en corto, medio y en a largo plazo.

ⁱ Gil, A.C. (2009). *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas. “(...) a gestão de pessoas é a função gerencial que visa à cooperação das pessoas que atuam nas organizações para alcance dos objetivos tanto organizacionais quanto individuais” (p. 17) Traducción propia.

ⁱⁱ Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente. “o modelo de gestão de pessoas é a maneira pela qual uma empresa se organiza para gerenciar e orientar o comportamento humano no trabalho”. (p. 12) Traducción propia.

ⁱⁱⁱ Fleury, M. T. L. y Fischer, R. M. (1998). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas. “(...) é o conjunto de políticas e práticas definidas de uma organização para orientar o comportamento humano e as relações interpessoais no ambiente de trabalho”. (p. 61) Traducción propia.

^{iv} Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus. “(...) processo de agregar pessoas, processo de aplicar pessoas, processo de recompensar pessoas, processo de desenvolver pessoas e processo de monitorar pessoas” (p. 4) Traducción propia.

^v Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas. “(...) é caracterizada como um conjunto de políticas e práticas que permitem a conciliação de expectativas entre a organização e as pessoas para que ambas possam realizá-las ao longo do tempo” (p. 17). Traducción propia.

^{vi} Antunes, M. T. P. (2000). *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas. “Admitir o Conhecimento como recurso econômico impõe novos paradigmas na forma de valorizar o ser humano e na forma de valorizar uma organização, pois gera benefícios intangíveis que alteram seu patrimônio” (p. 33). Traducción propia.

^{vii} Becker, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com “scorecard”*. Rio de Janeiro: Elsevier. “(...) a competência refere-se às características de um indivíduo, em termos de

conhecimentos, habilidades, capacidades e personalidade, que afetam diretamente o respectivo desempenho no trabalho” (p. 183). Traducción propia.

^{viii} Antunes, M. T. P. (2000). *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas. “(...) a capacidade de adquirir e desenvolver o recurso do Conhecimento é inerente ao ser humano, isto diferencia o recurso do Conhecimento dos demais recursos”. (p. 52). Traducción propia.

^{ix} Klein, D. (2012). *Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark. “Para gerir seu capital intelectual de forma mais sistêmica, a empresa deverá elaborar uma pauta para se transformar de uma organização que simplesmente compreende indivíduos detentores do conhecimento numa organização focalizada em conhecimento que cuida da criação e compartilhamento de conhecimento” (p. 8). Traducción propia.

^x Drucker, P. F. (1999). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira. “Somente a organização pode oferecer a continuidade básica de que os trabalhadores do conhecimento precisam para ser eficazes. Apenas a organização pode transformar o conhecimento especializado do trabalhador em conhecimento de desempenho.” (p. 26). Traducción propia.

^{xi} Klein, D. (2012). *Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark. “A cultura de uma empresa possui implicações para método preferido de marketing interno de programas de capital intelectual. Em algumas empresas, o apoio visível da alta gerência para os programas de capital intelectual figura entre os fatores de sucessos mais críticos, enquanto outras companhias perseguem seus esforços deliberadamente como iniciativa de base para facilitar o engajamento dos trabalhadores de conhecimento de baixo para cima” (p. 8). Traducción propia.

^{xii} Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus. “(...) dados são matéria-prima essencial para a criação da informação. Entretanto, um ponto fundamental que às vezes não é levado em conta é que o dado não tem significado inerente” (p. 3). Traducción propia.

^{xiii} Lins, S. (2003). *Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista*. Rio de Janeiro: EPapers Serviços Editoriais. “(...) registros puros e simples de eventos que num contexto empresarial pode corresponder apenas a registros estruturados de transações” (p. 25). Traducción propia.

^{xiv} Perroti, E. (2004). *Estrutura organizacional e gestão do conhecimento*. (Dissertação Mestrado em Administração) Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo. “(...) dados descrevem apenas parte do que aconteceu; não fornecem julgamento nem interpretação e nem qualquer base sustentável para tomada de decisão” (p. 50). Traducción propia.

^{xv} Jamil, G. L. (2001). *Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil. “A informação, portanto, é algo mais trabalhado e trabalhoso. Envolve usualmente diversas medições e obtenção de dados associados – como o do ambiente a que se aplicam as medições feitas”. (p. 161). Traducción propia.

^{xvi} Stair, R. M. (1998). *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem Gerencial*. (2a ed.) Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1998. “O valor da informação está diretamente ligado à maneira como ela ajuda os tomadores de decisões a atingirem as metas da organização” (p. 6). Traducción propia.

^{xvii} Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus. “Representa o conhecimento do que sabemos, mas que não pode ser verbalizado ou escrito em palavras. É o conhecimento mais coerente dentro da organização e está relacionado com a cultura organizacional. O custo de compartilhar o conhecimento tácito é elevado porque ele repousa na comunicação direta face a face. Além disso, sua transferência é pouco eficiente”. (p. 152). Traducción propia.

^{xviii} Nonaka, I. y Takeuchi, I. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica de Inovação*. Rio de Janeiro: Campus. “A função da organização no processo de criação do conhecimento organizacional é fornecer o contexto apropriado para facilitação das atividades em grupo e para criação e acúmulo de conhecimento em nível individual”. (p. 14). Traducción propia.

^{xix} Lacombe, F. J. M. y Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva. “(...) capital intelectual é a soma dos conhecimentos, informações, propriedade intelectual e experiência de todos em uma empresa, que podem ser utilizados para gerar riqueza e vantagem competitiva. O capital

intelectual é como uma rede eletrônica que transporta informação na empresa à velocidade da luz” (p. 190). Traducción propia.

^{xx} Fleury, A. y Fleury, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas. “(...) um conjunto de valores, expressos em elementos simbólicos e em práticas organizacionais, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso, como expressam e instrumentalizam relações de dominação” (p. 27). Traducción propia.

^{xxi} Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus. “É sabido para todos os gestores do conhecimento que a troca de informações e a partilha de conhecimento entre pessoas e grupos em uma organização podem ser sua tarefa mais difícil. A maior dos impedimentos está relacionada com a cultura da organização. Barreiras como falta de confiança, status, dificuldade de comunicação, culturas diferenciadas, falta de tempo, lugares de encontro ou crença de que o conhecimento é prerrogativa de determinados grupos dificultam a criação de novos conhecimentos”. (p. 117). Traducción propia.

^{xxii} Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante. “(...) a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum” (p. 22). Traducción propia.

^{xxiii} Romani, C. y Dazzi, M. C. S. (2005) “Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento”, en: Angeloni, M.T. (comps.) *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. São Paulo: Saraiva. “Não há como manter uma relação de comando, controle e subordinação em um ambiente no qual se requer um comprometimento maior das pessoas e a capacidade de transferir seus conhecimentos sem o constante medo de compartilhá-lo.” (p. 51). Traducción propia.

^{xxiv} Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. (6ª ed.) São Paulo Atlas. “O processo de comunicação compreende a transmissão de informações e de significados. Se não há transmissão de informações ou de significados, não há comunicação. Em qualquer processo de comunicação, sempre há os seguintes elementos: emissor, receptor, mensagem, canal de comunicação, ruído e feedback” (p. 336). Traducción propia.

^{xxv} “A comunicação integrada passa a ser uma arma estratégica para a sobrevivência e o desempenho de uma organização em uma realidade complexa e que se altera de forma muito rápida. Hoje em dia, não é possível mais pensar, por exemplo, em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional” (p. 149). Traducción propia.

^{xxvi} Moreira, E. G. (2012) *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE. Decía recurso electrónico. “A comunicação, antes de ser instrumental, é humana. Necessita de respostas para se realizar, pois a mensagem sem retorno é uma comunicação falha e incompleta. Infelizmente, de um modo geral, é a comunicação formal e burocrática que as empresas mais utilizam no eu cotidiano. Há uma preocupação com a eficácia dos mecanismos de transmissão da mensagem e não, propriamente, com a reflexão e a compreensão do seu conteúdo” (p. 97). Traducción propia.

6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albuquerque, L. G. (2002). A gestão estratégica de pessoas. En Fleury, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização*. (pp. 35-50). São Paulo: Editora Gente.
- Antunes, M. T. P. (2000). *Capital Intelectual*. São Paulo: Atlas.
- Argyris, C.; Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: a Theory of Action Perspective*. Reading/Mass: Addison-Wesley.
- Arvalho, F. (2012). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson.
- Barros, B. T. y Prates, M. A. P. (1996) *O estilo brasileiro de administrar*. São Paulo: Atlas.
- Becker, B. E., Huselid, M. A. y Ulrich, D. (2001). *Gestão estratégica de pessoas com "scorecard"*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Beckman, T. (1999). *The Current State of Knowledge Management*. Knowledge Management Handbook. Liebowitz, J. ed. CRC Press.
- Bueno, W. (2003). *Comunicação empresarial: teoria e pesquisa*. São Paulo: Manole.
- Bukowitz, W. R. y Williams, R. (2002). *Manual de gestão do conhecimento: Ferramentas e técnicas que criam valor para a empresa*. Porto Alegre: Bookman.
- Capurro, R. (noviembre, 2003). Epistemologia e Ciência da informação. Trabajo presentado en el *V Encontro Nacional de Pesquisa em Ciência da Informação*. Escola de Ciência da Informação da UFMG, Belo Horizonte. Recuperado de: http://www.capuro.de/enancib_p.htm
- Carvalho, F. C. A. (2012). *Gestão do Conhecimento*. São Paulo: Editora Pearson.

-
- Chiavenato, I. (2004). *Recursos humanos: o capital humano das organizações*. (8ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (2005). *Gestão de pessoas: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus.
- Coda, R. (1997). *Pesquisa de Clima organizacional e gestão estratégica de recursos humanos*. São Paulo: Atlas.
- Cruz, T. (2002). *Gerência do Conhecimento*. São Paulo: Editora Cobra.
- Davenport, T. H. y Prusak, L. (1998). *Conhecimento Empresarial; como as organizações gerenciam o seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- Drucker, P. F. (1999). *Administrando em Tempos de Grandes Mudanças*. São Paulo: Pioneira.
- Dutra, J. S. (2002). *Gestão de pessoas. Modelos, Processos, Tendências e Perspectivas*. São Paulo: Atlas.
- Edvinsson, L. y Malone, M. S. (1998). *Capital Intelectual – Descobrimo o Valor Real de sua Empresa pela Identificação de seus Valores Internos*. São Paulo: Makron Books do Brasil.
- Fischer, A. L. y Albuquerque, L. G. (2004). Para onde vai a gestão de pessoas. *HSM Management*, 3(44), 53-59.
- Fleury, M. T. L. (2002). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente.
- Fleury, A. y Fleury, M. T. L. (1995). *Aprendizagem e Inovação Organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil*. São Paulo: Atlas.
- Fleury, M. T. L. y Fischer, R. M. (1998). *Processo e relações do trabalho no Brasil*. São Paulo: Atlas.

-
- Floriano, P. R. (2009). *Sete obstáculos ao compartilhamento do conhecimento e três maneiras de superá-los*. Biblioteca Digital Terra Fórum Consultores. Recuperado de: <http://www.terraforum.com.br>
- Fonseca, J. J. S. da; (2002). *Metodologia da Pesquisa Científica*. Fortaleza : UEC.
- Gil, A.C. (2009). *Gestão de Pessoas, enfoque nos papéis profissionais*. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (5a ed.). São Paulo: Atlas.
- Gore, E. (2006). *Aprendizaje y Organización. Una lectura educativa de teorías de la organización*. Buenos Aires: Granica.
- Herrera, C. G. N. (diciembre, 2007). El liderazgo en la gestión del conocimiento. *Revista Perspectivas en psicología*, 1(10). Recuperado de: <http://www.umanizales.edu.co/programs/psicologia/Perspectivas.pdf>
- Hunter, J. C. (2004). *O Monge e o Executivo: Uma história sobre a essência da Liderança*. Rio de Janeiro: Sextante.
- Jamil, G. L. (2001). *Repensando a TI na empresa moderna: atualizando a gestão com a tecnologia da informação*. Rio de Janeiro: Axcel Books do Brasil.
- Klein, D. (2012). *Gestão Estratégica do Capital Intelectual*. Rio de Janeiro: Qualitymark.
- Kunsch, M. M. K. (1997). *Relações Públicas e Modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. (3a ed.) São Paulo: Summus.
- Lacombe, F. J. M. (2005). *Recursos humanos: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.
- Lacombe, F. J. M. y Heilborn, G. L. J. (2003). *Administração: princípios e tendências*. São Paulo: Saraiva.

-
- Lins, S. (2003). *Transferindo conhecimento tácito: uma abordagem construtivista*. Rio de Janeiro: EPapers Serviços Editoriais.
- Marconi, M. de A. y Lakatos, E. M. (1990). *Técnicas de pesquisa*. (2a ed.). São Paulo: Atlas.
- Marconi, M. de A. y Lakatos, E. M. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. (5a ed.). São Paulo: Atlas, 2003.
- Maximiano, A. C. A. (2006). *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. (6ª ed.). São Paulo Atlas.
- Moreira, E. G. (2012). *Clima Organizacional*. Curitiba: IESDE.
- Nonaka, I. y Takeuchi, I. (1997). *Criação de Conhecimento na Empresa – Como as Empresas Japonesas Geram a Dinâmica de Inovação*. Rio de Janeiro: Campus.
- Oliveira, D. P. R. (1992). *Sistemas de informação gerenciais: estratégias, táticas, operacionais*. (8a ed.) São Paulo: Atlas.
- Perroti, E. (2004). *Estrutura organizacional e gestão do conhecimento*. (Dissertação Mestrado em Administração) Escola de Administração, Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo.
- Probst, G.; Raub, S. y Romhardt, K. (2002). *Gestão do conhecimento: os elementos construtivos do sucesso*. Porto Alegre: Bookman.
- Ribeiro, A. L. (2005). *Gestão de pessoas*. São Paulo: Saraiva.
- Robbins, S. P. (2002). *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Prentice Hall.
- Romani, C. y Dazzi, M. C. S. (2005) “Estilo gerencial nas organizações da era do conhecimento”. En: Angeloni, M.T. (comps.) *Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologia*. (pp. 44-61). São Paulo: Saraiva.

-
- Senge, P. M. (1990). *A quinta disciplina*. (14. ed.). São Paulo: Best Seller.
- Setzer, V. W. (1999). *Dado, informação, conhecimento e competência*. Rio de Janeiro: Datagramazero.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do trabalho científico*. (23ª ed.). São Paulo: Cortez. (1ª ed. 1941).
- Stair, R. M. (1998). *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem Gerencial*. (2a ed.) Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos.
- Stewart, T. A. (1998). *Capital Intelectual – A Nova Vantagem Competitiva das Empresas*. Rio de Janeiro: Campus.
- Terra, J. C. C. (2005). *Gestão do Conhecimento. O grande desafio empresarial*. (5a ed.). Rio de Janeiro: Negócio.
- Triviños, A. N. S. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas.
- Ulrich, D. (1997). *Recursos Humanos Champions. Cómo pueden los Recursos Humanos cobrar valor y producir resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Vergara, S. C. (2008). *Métodos de pesquisa em administração*. (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Von Krogh, G.; Ichijo, K. y Nonaka, I. (2001). *Facilitando a criação do conhecimento*. Rio de Janeiro: Campus.

7. ANEXOS

APÉNDICE A.

Cuestionario adaptado para ser aplicado a los colaboradores de la empresa.

Carta de presentación.

Mi nombre es Laédiane Dourado Oliveira, maestranda del programa de posgrado en RR. HH. de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina. La Dra. Cristina Gutiérrez es mi tutora. Por medio del presente cuestionario queremos conocer mejor el sistema de gestión del conocimiento de la empresa. Nos gustaría contar con su participación para responder el siguiente cuestionario compuesto de preguntas y afirmaciones a las que deberá responder consignando con una "X" en las opciones ofrecidas, según usted considere se aproximen a su opinión. Recuerde que no hay respuestas correctas o erradas, todas serán válidas.

El objetivo es conocer su opinión. El cuestionario es de carácter individual y anónimo. Los datos recolectados en su cuestionario serán computados junto a otros, de forma que las respuestas no serán individualizadas, lo que garantiza el anonimato.

Agradecemos su cooperación.

CUESTIONARIO.

Sexo: M () F ()

Cargo que ocupa:

Nivel de educación:

Antigüedad en la empresa: menos de 1 año (); de 1 a 3 años (); de 3 a 5 años (); de 5 a 10 años (); más de 10 años ().

Edad: de 18 a 25 años (); de 25 a 30 años (); de 35 a 40 años (); de 40 a 50 años (); más de 50 años ().

1. ¿Qué es el conocimiento?
() información; () experiencia; () acción; () todas las alternativas mencionadas; () no sé explicar qué es el conocimiento.

-
2. ¿Qué entiende usted por gestión del conocimiento?
() es la capacidad de crear y utilizar conocimiento dentro de la organización;
() es la diseminación y apropiación de conocimientos, realizada con el propósito de alcanzar el éxito empresarial;
() es la capacidad de crear nuevo conocimiento en la empresa.
 3. ¿Qué hace usted cuando descubre algo nuevo vinculado a su actividad laboral?
() lo comparte con otros; () espera que otros lo descubran; () lo comparte con los colegas más próximos; () lo comunica a la alta administración; () lo conversa con amigos que actúan en la misma área, aunque en otra empresa del grupo.
 4. En su opinión, ¿cuál es la forma en que la empresa realiza un mayor aprendizaje?
() a partir de los errores; () a partir de las experiencias anteriores; () en cursos y conferencias; () compartiendo el conocimiento; () todas las opciones mencionadas.
 5. ¿Es el conocimiento importante en su negocio?
() sí. () no. () esporádicamente.
 6. ¿Es el conocimiento una fuente de innovaciones, creación de estrategias y ventajas competitivas?
() sí; () no; () a veces; () en algunas situaciones específicas; () no sé.
 7. En su empresa el conocimiento está localizado en:
() las consultoras; () los gerentes; () los directores; () los supervisores; () los colaboradores; () todas las opciones.
 8. ¿Se comparte el conocimiento en la empresa?
() sí; () no; () a veces; () cuando es conveniente; () cuando hay motivaciones.
 9. ¿Se realizan registros documentales de lo que sucede en las reuniones?
() sí; () no; () no tengo conocimiento.
 10. La puesta en común de conocimiento en la empresa sucede a partir de:
() manuales; () reuniones; () cursos; () conversaciones informales; () intranet; () todas las alternativas citadas.
 11. Las mayores dificultades para implementar nuevos procedimientos en la empresa se originan en:
() falta de claridad; () falta de motivación; () falta de interés; () resistencia al cambio; () no existen dificultades.
 12. ¿De qué formas el departamento de RR. HH. trabaja la gestión del conocimiento?
() realizando mapas del conocimiento organizacional; () con cursos y capacitaciones; () actuando sobre la cultura organizacional; () con prácticas de liderazgo.
 13. ¿Cooperó el área de RR. HH. con la gestión del conocimiento?
() sí; () no; () a veces.
 14. ¿Cuáles son los factores que presentan las mayores resistencias para la implementación de la gestión del conocimiento?
() la cultura de la empresa; () la ausencia de una política de incentivos a la puesta en común del conocimiento; () la falta de tiempo para compartir el conocimiento; () la ceguera organizacional para utilizar nuevo conocimiento.

-
15. ¿Cuáles son las herramientas que mejor contribuyen al aprendizaje organizacional?
() reuniones; () informes; () emails; () capacitaciones; () conversaciones informales.
16. En su opinión: ¿la empresa tiene una gestión del conocimiento eficaz que la hace más competitiva?
() sí; no (); () a veces.

APÉNDICE B.

CUESTIONARIO A SER APLICADO A LOS GESTORES DE LA EMPRESA.

CARTA DE PRESENTACIÓN.

Mi nombre es Laédiane Dourado Oliveira, maestranda del programa de posgrado en RR. HH. de la Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales de Argentina. La Dra. Cristina Gutiérrez es mi tutora. Por medio del presente cuestionario queremos conocer mejor el sistema de gestión del conocimiento de la empresa. Solicitamos su participación en la respuesta al cuestionario indicado más abajo. Usted deberá responder las preguntas de acuerdo a su conocimiento y experiencia personal en la empresa.

El cuestionario contiene algunas preguntas abiertas que serán transcritas por el investigador, en caso de que usted no tenga tiempo y prefiera escribir sus propias respuestas, podrá completarlas personalmente en otro momento. El cuestionario es de carácter individual y anónimo. Los datos recolectados en su cuestionario serán computados junto a otros, de forma que las respuestas no serán individualizadas, lo que garantiza el anonimato.

Agradecemos su cooperación.

CUESTIONARIO

Sexo: M () F ()

Cargo que ocupa:

Nivel de educación:

Antigüedad en la empresa: menos de 1 año (); de 1 a 3 años (); de 3 a 5 años (); de 5 a 10 años (); más de 10 años ().

Edad: de 18 a 25 años (); de 25 a 30 años (); de 35 a 40 años (); de 40 a 50 años (); más de 50 años ().

1. En su opinión, ¿qué es el conocimiento?
2. ¿Cómo está desarrollando la empresa el proceso de gestión de conocimiento?
3. ¿Cuáles son los factores estratégicos para la implementación de la gestión del conocimiento?

-
4. ¿Cuáles son los principales mecanismos que favorecen que en su equipo se comparta el conocimiento?
 5. ¿Cómo o cuándo la empresa aprende más?
 6. ¿Cómo influyen las políticas de gestión de personas en los proyectos de gestión del conocimiento?
 7. En términos generales, ¿en la empresa es percibido el conocimiento como una fuente de innovación, creación de nuevas estrategias y obtención de ventajas competitivas?
 8. En su empresa, ¿dónde está localizado el conocimiento?
 9. ¿En qué formas la empresa estimula la puesta en común del conocimiento?
 10. ¿Cree usted que sus colaboradores comparten el conocimiento o lo mantienen en reserva?
 11. ¿Se realizan registros de las reuniones en la empresa? En caso de respuesta afirmativa, ¿qué tipo de registros?
 12. ¿En qué formas comunica a sus colaboradores los objetivos de la empresa?
 13. Respecto de los conocimientos adquiridos, ¿cómo se transmiten y difunden?, ¿con qué procedimientos?
 14. ¿Se utiliza el conocimiento para aumentar la competitividad de la empresa?, ¿con qué tipo procedimientos?
 15. ¿Cuáles son las mayores dificultades que se presentan al momento de implementar nuevos procedimientos?
 16. ¿Qué tipo de conocimiento, que usted crea que haga una diferencia, posee su organización?
 17. ¿Cuáles son las herramientas que más contribuyen al aprendizaje organizacional?

