

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO



**FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN**

**BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO PARA LAS ORGANIZACIONES DE
HOY**

T E S I S

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**P R E S E N T A:
DANELL OLVERA JOSE MANUEL**

**ASESORA:
M.A. MARCELA ANGELES DAUAHARE**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

A mis Padres:

A Gregorio Danell Sánchez y Valentina Olvera Reyes, mis papás, que son personas para las cuales no encuentro palabras para definir su grandeza. Quiero decirles que es un orgullo ser su hijo y agradecerles también la manera en como me guiaron siempre anteponiendo lo mas bonito que existe para mí, su amor y cariño, dotándome de los medios para convertirme en lo que hoy soy, es necesario que sepan que sin ustedes nada de lo presente sería posible. Muchas gracias les amo.

A mis Hermanos

A ellos que siempre me han acompañado y apoyado a lo largo de toda mi vida y que durante este trabajo participaron de manera ejemplar, debo agradecerles la manera como me han cobijado, pues con ellos las cosas siempre se presentan más agradables. Muchas gracias continuemos juntos.

A mi Asesora de Tesis

A Marcela, mi asesora de tesis, quiero que sepa lo agradable que es para mí haberle conocido, pues es ella el profesor universitario que todo alumno desea encontrar. Le agradezco la confianza que tuvo en mí, así como su valiosa colaboración, dedicación y paciencia que supo brindarme para poder completar mi formación de licenciatura. Muchas gracias Maestra y bienvenida a mi vida.

A mi Familia y Amigos

No cualquiera puede presumir de un grupo de personas incondicionales (verdaderas compañías), algo que yo si puedo hacer y a quienes no hace falta nombrar pues ellos saben bien quienes son. Gracias a ellos y a ellas que siempre están para brindarme su apoyo, seguramente se acuerdan de todos los momentos difíciles que pase pues acudía con ustedes para platicarles mis inquietudes o para solicitarles su ayuda. Muchas gracias, saben que cuentan conmigo, que siempre hemos salido adelante y sepan que me siento afortunado de contar con ustedes.

A DIOS

Le doy gracias por todo lo que me ha dado y por otorgarme una excelente salud, que me sirve para poder disfrutar y luchar en esta vida.

ÍNDICE

TÍTULO	4
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
OBJETIVO	5
HIPÓTESIS.....	5
INTRODUCCIÓN	6

CAPÍTULO 1 ORGANIZACIONES

1.1 CONCEPTO	9
1.2 Elementos	9
1.3 Clasificación	10
1.4 ORGANIZACIÓN TIPO EMPRESA	11
1.4.1 Objetivos.....	11
1.4.2 Clasificación.....	12
1.4.3 Áreas de Actividad.....	14
1.4.4 Recursos de la Empresa	16
1.5 TEORÍAS ADMINISTRATIVAS	17
1.6 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	29
1.6.1 Enfoque Tradicional y Enfoque Sistemático	31
1.6.2 Departamentalización	32
1.6.3 Modelos de Estructura.....	33
1.7 MEDIO AMBIENTE	39
1.7.1 Medio Ambiente Actual.....	40
1.7.2 Nueva Economía	40
1.7.3 Influencia en las Organizaciones.....	42
1.7.4 Las Organizaciones De Hoy.....	42

CAPÍTULO 2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.1 DEFINICIÓN	49
2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, GENERALIDADES	50

2.3 CONOCIMIENTO	57
2.3.1 Tipos de Conocimiento	58
2.3.2 Fuentes de Conocimiento.....	59
2.3.3 Creación de Nuevo Conocimiento.....	60
2.3.4 El Conocimiento Nuevo Capital	61
2.4 GESTIÓN.....	62
2.4.1 Dirección	64
2.4.1.1 Importancia	66
2.4.1.2 Principios.....	68
2.4.1.3 Comunicación.....	69
2.4.1.4 La Autoridad y el Mando en la Empresa	74
2.4.1.5 Decisiones	81
2.4.1.6 Auxiliares Técnicos Del Mando	82
2.4.1.7 La Delegación.....	85
2.4.1.8 La Supervisión	89
2.5 LA GERENCIA EN LA ÉPOCA ACTUAL.....	90

CAPÍTULO 3

BENEFICIOS Y ACTIVIDADES DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.1 SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	95
3.2 TECNOLOGÍA APLICABLE.....	120
3.2.1 INTRANET	122
3.3 ACTIVIDADES PARA LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ..	132
3.3.1 Objetivos del Conocimiento.....	133
3.3.2 ACTIVIDAD 1: Identificación	134
3.3.3 ACTIVIDAD 2: Adquisición	138
3.3.4 ACTIVIDAD 3: Desarrollo del Conocimiento.....	140
3.3.5 ACTIVIDAD 3: Compartimiento y Distribución del Conocimiento	140
3.3.6 ACTIVIDAD 4: Uso Del Conocimiento	143
3.3.7 ACTIVIDAD 5: Retención del conocimiento	143
3.3.8 Evaluación del Conocimiento.....	144
3.4 BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	145
3.4.1 Es un recurso para la organización.....	149

3.4.2 Incrementa la Competitividad	149
3.4.3 Contribuye a la Toma de Decisiones.....	150
3.4.4 Fomenta la Colaboración	150
3.4.5 Mejora La Distribución Geográfica de la Organización.....	151
CONCLUSIONES	154
BIBLIOGRAFÍA.....	156

TÍTULO DEL TEMA

BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA
LAS ORGANIZACIONES DE HOY.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Hoy en día nos encontramos en una era en la cual el conocimiento se ha convertido en un recurso altamente valioso para las organizaciones y la economía en general. Muchas empresas a lo largo del mundo han implantado o están comenzando a introducir un sistema que les ha brindado importantes beneficios organizacionales llamado gestión del conocimiento. Sin embargo existen gran número de empresas que no tienen una idea clara sobre este tema, por tanto desconocen como opera y las ventajas organizacionales que estos sistemas proporcionan.

OBJETIVO

Mostrar los beneficios de los sistemas de gestión del conocimiento para las organizaciones de hoy.

HIPÓTESIS

Al mostrar las ventajas de incorporar la gestión del conocimiento, en un entorno empresarial, se conocerá el potencial que brindan estos sistemas para las organizaciones de hoy.

INTRODUCCIÓN

La influencia de las tecnologías de la información y de la comunicación han provocado que en la presente era el conocimiento emerja como un recurso altamente valioso, esto a su vez ha producido transformaciones profundas en las organizaciones de hoy. La teoría de la administración está buscando soluciones nuevas como: la calidad total, la reingeniería, los equipos de trabajo, etc. Podemos observar que han surgido muchas novedades en la interminable búsqueda por alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la organización. Una de estas novedades es la Gestión del Conocimiento ya que las organizaciones que operan con un sistema de gestión del conocimiento han encontrado grandes e importantes beneficios. La gestión del conocimiento empezó a surgir aproximadamente, desde el año de 1990 y desde entonces ha tenido un gran avance. A medida que el tiempo pasa, se hace imprescindible promover una cultura sobre este tema, que nos permita tener una idea clara sobre las ventajas que brinda este sistema, así como conocer los pasos, requisitos o actividades necesarias que debe considerar la gestión del conocimiento.

El presente trabajo consta de tres capítulos: el primero hace referencia a la organización. Abordando aspectos generales como definición, clasificación, evolución, medio ambiente, etc. hasta llegar a lo que llamamos organizaciones de hoy. Lo anterior se sustenta en el trabajo de autores generalmente aceptados como es el caso de Chiavenato Idalberto y Lourdes Munch entre otros. En el segundo capítulo examinamos la gestión del conocimiento, a través de este, su clasificación e importancia para las organizaciones; apoyándonos en autores como Nanoka I. Kujiro, Hirotaka Takeuchi y Peter F. Drucker quienes son los exponentes principales en temas relacionados en este trabajo. Al final de este capítulo se estudian los componentes teóricos de la gestión como parte importante del proceso administrativo. En el tercer y último capítulo nos centramos propiamente en los sistemas de gestión del conocimiento en lo que se refiere a sus principales actividades y beneficios; apoyados en gran medida por artículos de textos especializados y digitalizados que reflejan la actualidad del tema en cuestión.

CAPITULO 1

ORGANIZACIONES

1. CONCEPTO

Antes de comenzar el análisis de la organización es necesario ubicarnos en la definición de ésta. Para lo cual nos apoyamos en las siguientes definiciones:

“Son Sistemas sociales compuestos por individuos o grupos de ellos que, teniendo valores compartidos, se interrelacionan y utilizan recursos con los que desarrollan actividades tendientes al logro de objetivos comunes”.¹

“una organización es: una entidad social, que está orientada al logro de metas, tiene un sistema de actividad deliberadamente estructurado y un límite o frontera identificable”²

“son unidades sociales con un propósito, y están formadas por personas que llevan a cabo tareas diferenciadas, coordinadas para contribuir a las metas organizacionales”.³

Definitivamente podemos notar que una organización es el medio en el cual un grupo de personas operan e interactúan entre sí para el logro de objetivos comunes.

1.1. ELEMENTOS

Teniendo en cuenta lo que es la organización, debemos saber que estas cuentan con elementos necesarios para su correcta operación, los cuales podemos ilustrar a continuación gracias al trabajo de Alicia B. Cortagerena y Claudio F. Freijedo. Y son los siguientes:

Objetivos Y Metas:

Los objetivos son los fines hacia los cuales va la actividad de la organización, mientras que las metas son fines específicos, expresados en forma cuantitativa.

Recursos Humanos:

Son las personas o grupos de personas que trabajan en la organización y se relacionan entre sí, aportando su esfuerzo físico e intelectual, así como sus valores, ideas y conocimientos.

¹ Cortagerena B. Alicia y Freijedo F. Claudio, (1999), Administración y Gestión de Organizaciones, Macchi, México Pág. 13

² Richard L. Darft y Richard M. Steers, (1997), Organizaciones: El Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos, Limusa, México.

³ Gary Dessler, (1995) Organización y Administración Enfoque Situacional, Prentice Hall, México. Pag 2

Recursos Materiales

Son los medios físicos, naturales y financieros que la organización usa para alcanzar los fines propuestos.

Información

Son recursos que genera la mente humana, apoyados por el uso de tecnología. Y son de suma importancia para la toma de decisiones⁴

1.2 CLASIFICACION

Las organizaciones no escapan a ser clasificadas pues existen rasgos que las pueden hacer diferentes. Alicia B. Cortajarena y Claudio F. Freijedo, señalan los elementos de la organización, en donde identifican y definen las dos grandes clasificaciones de la organización que son:

- **Organizaciones Formales:**

Son las que, cumpliendo con las características que les son propias, distribuyen entre sus miembros las actividades, responsabilidades y autoridad de una forma precisa, explícita y relativamente permanente.

Ejemplo: Empresas en general.

- **Organizaciones Informales:**

Son las que, cumpliendo con las características antes mencionadas, no tienen una distribución de actividades, responsabilidades y autoridad de una forma explícitamente definida.

Se caracterizan porque las relaciones entre sus integrantes son muy dinámicas, el número de sus integrantes y el liderazgo entre ellos varían constantemente, y hay un continuo proceso de formación y disolución de grupos. Por ejemplo: Organización de amigos para salir un fin de semana

⁴ Cortajarena B. Alicia. Ob. cit. p. 14-15

1.3 ORGANIZACIÓN TIPO EMPRESA

Nuestro interés está centrado en las organizaciones formales. Dentro de éstas encontramos a la organización tipo empresa, por lo cual es necesario hacer un análisis a fondo, en lo que respecta a su definición, objetivos, clasificación, actividad y recursos. Para este análisis contamos con el trabajo de Munch Galindo y García Martínez quienes en su libro Fundamentos de Administración nos proporcionan de manera muy clara los aspectos que necesitamos conocer sobre este tipo de organizaciones.

1.3.1. OBJETIVOS

Las empresas tienen distintos objetivos que cumplir como lo son:

Objetivo social:

Este se ubica en función a las necesidades de la sociedad, al atender bienestar social y demandas del gobierno, y de sus propios empleados.

Departamentos involucrados: Recursos Humanos, Jurídico y Relaciones públicas.

Objetivo de servicio:

Aquí se trata de atender las necesidades del cliente y los usuarios que son el factor que mantiene viva a la empresa, los cuales demandan servicios de calidad, precios equivalentes a los del mercado y disponibilidad en todo momento.

Departamentos involucrados: Producción y Ventas.

Objetivo Económico:

Es el principal fin de la empresa lucrativa ya que éstas buscan la utilidad, con el objeto de satisfacer las necesidades de cualquier tipo de la misma empresa en todo momento, así como la de sus accionistas por considerar atractiva la inversión en la empresa que mantenga índices altos de utilidad.

Departamento involucrado: el más involucrado es el departamento de finanzas

Objetivo tecnológico:

Este cuarto objetivo tiene que ver con la optimización de la tecnología la cual es elemental y necesaria para el desarrollo de las actividades hoy en día, y gracias a esta

las organizaciones puedan desarrollar una ventaja competitiva, así mismo propiciando nuevas técnicas para la creación de tecnología nacional.⁵

1.3.2. CLASIFICACION

Lourdes Munch nos proporciona las clasificaciones de las empresas generalmente aceptadas que van de acuerdo a Su giro o actividad, Por El origen de capital, y por La Magnitud De La Empresa:⁶

Por su giro o actividad

Las empresas se pueden clasificar de acuerdo a la actividad que desarrollen:

1.-Industriales:

Se dedican a la extracción y transformación de recursos naturales renovables y no renovables, así como, a la actividad agropecuaria y a la manufactura de bienes de producción y de bienes de consumo final.

-Extractivas: se dedican a la explotación de recursos naturales ya sean renovables o no renovables. Ejemplo de este tipo de empresas: mineras, pesqueras, petroleras, etc.

-Manufactureras: son empresas que transforman las materias primas en productos terminados y pueden ser de 2 tipos:

a) Empresas que producen bienes de consumo final. Estos productos pueden ser de todo tipo y satisfacen directamente al consumidor.

b) Empresas que producen bienes de producción. Aquí se satisface a las demandas de la industria de bienes de consumo final.

2.-Comerciales:

Se dedican a la compra y venta de productos terminados y sus canales de distribución son los mercados mayoristas, minoristas o detallistas y los comisionistas y se pueden clasificar en:

a) Mayoristas: cuando venden a gran escala a otras empresas (minoristas) y estas a su vez distribuyen directamente al consumidor.

⁵ Munch Galindo y García Martínez (2004), Fundamentos de Administración, Trillas, México. Pág. 51

⁶ Ibidem Pág. 44-48

- b) Minoristas o detallistas: son aquellas que venden productoras al menudeo o en pequeñas cantidades, al consumidor.
- c) Comisionistas: venden la mercancía que los productores les han consignado obteniendo de esto una ganancia o comisión.

3.-De servicio:

Como su nombre lo dice ofrecen un servicio a la comunidad y pueden tener fines lucrativos o no lucrativos, las empresas de servicio pueden clasificarse en:

- a) Transporte
- b) Turismo
- c) Instituciones financieras
- d) Servicios públicos varios: agua, energía, comunicación.
- e) Servicios privados varios: asesoría, diversos servicios contables, jurídicos, administrativos, Promoción y ventas, agencias de publicidad.
- f) Educación
- g) Salubridad
- h) Finanzas

Por el origen del capital

De acuerdo al origen de su capital y del carácter de quienes dirijan sus actividades, las empresas pueden clasificarse en:

1 Públicas: el capital pertenece al estado y generalmente su finalidad es de carácter social.

2 Privadas: el capital es de inversionistas privados y la finalidad es lucrativa

Por La Magnitud de la Empresa

Va de acuerdo con el tamaño de la empresa se establece que puede ser pequeña, y mediana y grande.

1.- Financiero: el tamaño de la empresa es en base al monto de su capital.

2.- Personal Ocupado: empresa pequeña es la que cuenta con menos de 250 empleados, una medianas la que cuenta de entre 250 y 1000 trabajadores y una grande cuenta con más de 1000 empleados.

3.- Producción: aquí se clasifica de acuerdo a su grado de maquinización. Así una pequeña empresa será en la cual el trabajo del hombre es decisivo, las empresas medianas podrán ser aquellas que cuenten con poco más de maquinaria y las empresas grandes aquellas que están altamente mecanizadas y/o sistematizadas.

4.- Ventas: el tamaño de la empresa esta en función del mercado que la empresa abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio son empresas pequeñas cuando sus ventas son locales; medianas, cuando sus mercados son nacionales y grandes cuando cubre mercados internacionales.

1.3.3. Áreas de actividad

Las áreas de actividad se conocen también como departamentos y están relacionados con las funciones básicas que realiza la empresa a fin de lograr sus objetivos. Las áreas más importantes son: producción, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.

***Producción:**

Esta área formula y desarrolla métodos adecuados para elaboración de productos, el suministro y coordinación de mano de obra, equipo, instalaciones, materiales y herramientas requeridas tiene como funciones:

- 1.-Ingeniería del producto: Diseño del producto, pruebas de ingeniería, asistencia a mercadotecnia.
- 2.- Ingeniería de planta: Diseño de instalaciones, mantenimiento y control de equipo.
- 3.- Ingeniería industrial: Estudio de métodos, medida del trabajo, distribución de la planta.
- 4.- Planeación y control de la producción: Programación, informes de avances de la producción, estándares.
- 5.- Abastecimientos: tráfico, embarque, compras locales e internacionales, control de inventarios, almacén.
- 6.- Fabricación: manufacturas, servicios
- 7.- Control de calidad: normas y especificaciones, inspección de pruebas, registros de inspecciones, métodos de recuperación.

***Mercadotecnia:**

Su tarea es crear lo que el consumidor quiere en base a un previo análisis de las necesidades del mercado.

Tiene como funciones:

- 1.- Investigación de mercados
- 2.- Planeación y desarrollo del producto: Empaque, marca
- 3.- Precio:
- 4.- Distribución y logísticas
- 5.- Ventas
- 6.- Comunicación: promoción de ventas, publicidad, relaciones públicas

***Finanzas**

Este departamento tiene como tarea la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de los departamentos con el objeto de que puedan funcionar debidamente. Tiene como objetivo principal el máximo aprovechamiento y administración de los recursos financieros.

Funciones:

- 1.- Financiamiento: planeación financiera, relaciones financieras, tesorería, obtención de recursos, inversiones.
- 2.- Contraloría: contabilidad general, contabilidad de costos, presupuestos, auditoría interna, estadística, acredite cobranza, impuestos.

***Recursos humanos**

Su objetivo es conservar al grupo humano de trabajo a través de programas adecuados de reclutamiento, de selección, de capacitación y desarrollo.

Funciones:

- 1.-Contratación y empleo: reclutamiento, selección, contratación, introducción o inducción, promoción, transferencias y ascensos.
- 2.-Capacitación y desarrollo: entrenamiento, capacitación, desarrollo, sueldos y salarios, análisis y valuación de puestos, clasificación de méritos, remuneración y vacaciones, relaciones laborales, comunicación, contrato colectivo de trabajo, disciplina, investigación de personal, relaciones de trabajo, servicios y prestaciones, actividades recreativas, actividades culturales, prestaciones, higiene y seguridad industrial, servicio médico, campañas de higiene y seguridad, ausentismo y accidentes⁷

⁷ Ibidem Pág. 52-55

1.3.4. Recursos de la Empresa

Las empresas cuentan con elementos o recursos que contribuyen para un funcionamiento adecuado, es necesario estudiar los recursos ya que gracias a estos se genera la producción, que es de gran interés ya que siempre el administrador analiza la productividad de los recursos de la empresa. Se pueden clasificar en:

***Recursos Materiales:**

Son aquellos bienes tangibles de la empresa:

- a) Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipos instrumentos, herramientas, etc.
- b) Materias primas, materias auxiliares que forman parte del producto, producto en proceso, productos terminados, etc.

***Recursos Técnicos:**

Sirven como herramienta e instrumentos auxiliares en la coordinación de los otros recursos:

- a) Sistemas de producción, sistemas de venta, sistema de finanzas, sistemas administrativos, etc.
- b) Fórmulas, patentes, etc.

***Recursos Humanos:**

Necesarios para la existencia de cualquier grupo social ya que de ellos depende manejo y funcionamiento de los demás recursos.

Estos poseen características tales como: creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidad etc. que los diferencian de los demás recursos según la función que desempeñan y el nivel jerárquico en que se encuentren dentro de la organización, y éstos pueden ser:

- 1.- Obreros: calificados y no calificados
- 2.- Oficinistas: calificados los calificados
- 3.- Supervisores se encargan de vigilar el cumplimiento de las actividades
- 4.- Técnicos que se encargan de efectuar nuevos diseños de producto, sistemas administrativos, métodos, controles, etc.
- 5.- Directores que se encargan de fijar los objetivos y las estrategias, etc.

***Recursos Financieros**

Son elementos monetarios propios y ajenos con los que cuenta la empresa, indispensable para la ejecución de sus decisiones:

Algunos son:

- dinero en efectivo
- aportaciones de los socios (acciones)
- utilidades

Los recursos financieros ajenos están representados por:

- préstamos de acreedores y probadas
- créditos bancarios privados
- emisiones de valores (bonos, cédulas, etc.)

Todos los recursos mencionados son fundamentales para el adecuado funcionamiento de la empresa.⁸

1.4. TEORÍAS ADMINISTRATIVAS

Para entender mejor a las organizaciones es necesario saber que éstas se encuentran en constante desarrollo, y en su afán por mantenerse vivas en el mercado evolucionan de acuerdo a las demandas de este para funcionar correctamente y alcanzar sus objetivos, es por ello la necesidad de hacer un breve resumen sobre los aspectos más destacados de las teorías administrativas que enmarcan dicha evolución hasta nuestros días. Chiavenato Idalberto en su trabajo divide las diferentes etapas de la historia de la teoría administrativa en lo que él llama Olas. Las cuales describiremos a continuación.

⁸ Ibidem Pág. 56 y 58

La Primera Ola: Énfasis en las Tareas

Administración Científica:

Su actor es el ingeniero Frederick Winslow Taylor (1856-1915), el pretendía sustituir la improvisación y el empirismo por las ciencia, para crear una administración científica.

Los principios de la administración científica según Taylor son:

Racionalizar las tareas: utilizar el método científico para determinar la mejor forma de ejecutar cada tarea. El Gerente decreta el método de trabajo para aumentar la eficiencia en su ejecución

Seleccionar a las personas más adecuadas para ejecutar las tareas. El gerente debe combinar las habilidades de cada obrero con las demandas de cada trabajo.

Entrenar a las personas: para que ejecute en el trabajo de acuerdo con el método establecido el gerente debe enseñar a cada obrero el uso de métodos estandarizado proyectados para su trabajo.

Monitorear el desempeño del trabajo para garantizar que lo planeado ha sido realmente ejecutado

La organización del trabajo es responsabilidad exclusiva de los gerentes. Estos deben pensar y planear, mientras que los trabajadores tan sólo deber de ejecutar las tareas de acuerdo con los métodos definidos por los gerentes.⁹

Sus seguidores:

- Frank Gilberth (1868-1924) y Lilian Gilberth (1878-1972) ellos también se dedicaron a buscar la mejor forma de ejecutar el trabajo.
- Henry Gant (1816-1919) desarrollo un plan salarial para la tarea y una ratificación, que representaba el pago de un bono, además del salario normal de Los obreros, que completarán el trabajo en el plazo estipulado.
- Una tercera contribución a la administración científica se debe a Harrington Emerson (1853-1931) que aplicó un análisis de doce principios de la administración. Que influyen en: recomendaciones para la definición de objetivos claros, orientación a los obreros, administración con justicia e igualdad, unificación de procedimientos, reducción de desperdicio y premiso ara los trabajadores eficientes.

⁹ Chiavenato Idalberto, (2004), Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Thomson, México Pág. 81

El siguiente cuadro enmarca las principales contribuciones de la administración científica.

CONTRIBUCION DE LA ADMINISTRACIÓN CIENTIFICA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Selección científica del personal 2. Entrenamiento 3. Estudio de tiempos y movimientos 4. Mejorar la forma de realizar el trabajo 5. Incentivos salariales 6. Condiciones fiscales y ambientales del trabajo 7. Control de la producción 8. Concepto de Homo economicus 9. Ingeniería industrial 10. Eficiencia 11. Racionalización del trabajo 12. Principios de la administración 13. Especializa de obrero 14. Línea de montaje industrial 15. Estudio de la fatiga humana 16. Recompensas salariales

Fuente: Chiavenato Idalberto,, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Pág. 82

La administración científica fue el primer paso para dar forma a la actual teoría de la administración y tiene todos los defectos de un enfoque pionero¹⁰

La Segunda Ola: Énfasis en la Estructura de la Organización

Teoría Clásica de la Administración

Su exponente el francés Henry Fayol (1841-1925) estaba buscando la manera de dividir el trabajo de la organización, pero no en la base inferior de esta como lo hacía

¹⁰ Ibidem Pág. 82

Taylor sino en la cima. La empresa debía estar dividida en seis funciones básicas producción, finanzas, contabilidad, ventas personal y seguridad.¹¹

Fayol adoptaba los principios generales y universales de la administración y subrayaba que todas las organizaciones deberían ser organizadas de una sola manera, la mejor para alcanzar la eficiencia.

Propuso 14 principios:

- ✓ División del trabajo: dentro de ciertos límites las destrezas y el desempeño mejoran al reducir el número de tareas que realiza un trabajador o el de las responsabilidades que se le asignan a un gerente.
- ✓ Autoridad: es el derecho de impartir órdenes y hacer que se cumplan valiéndose de premios y sanciones. La responsabilidad es la obligación de responder a los resultados
- ✓ Disciplina: es la condición de obediencia y adhesión que resultan de la red del entendimiento explícito o implícito que se forma en los empleados y el gerente.
- ✓ Unidad de mando: cada empleado deberá recibir órdenes de un solo supervisor o jefe
- ✓ Unidad de dirección: Un gerente y un plan para cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo.
- ✓ Subordinación de los intereses individuales a los generales: la ignorancia, la ambición, el egoísmo, la debilidad y la pasión humana tienden a proporcionar la búsqueda de los propios intereses y no los de la empresa es preciso que los gerentes encuentren la manera de conciliar unos y otros dando el ejemplo
- ✓ Remuneración del personal: hay varios métodos de remuneración, pero los sueldos siempre reflejan las condiciones económicas
- ✓ Centralización: las organizaciones necesitan dirección y coordinación de un sistema nervioso central. Pero el grado adecuado de centralización y descentralización depende de la situación. La meta consiste en lograr el grado de aprovechamiento al máximo de las capacidades de los empleados
- ✓ Línea de autoridad: es la cadena de mando que abarca desde los ejecutivos de altas dirección hasta los empleados de más bajo nivel.

¹¹ Ibidem Pág. 84

- ✓ Orden: Es indispensable escoger bien el equipo de trabajo y el personal, asignarlos correctamente y organizarlos para que la empresa funcione sin contratiempos
- ✓ Equidad: la amabilidad y la equidad alentarán a los empleados para que trabajen bien y sean felices
- ✓ Estabilidad de los puestos del personal: a veces se necesitan los cambios en las organizaciones de los empleados, pero si se dan con frecuencia pueden deteriorar la moral y la eficiencia.
- ✓ Iniciativa: idear un plan y realizarlo con éxito puede ser muy satisfactorio, los gerentes deberán dejar a un lado su vanidad personal y alentar los empleados para que en lo posible tomen la iniciativa
- ✓ Espíritu de equipo: se refiere a aprender a trabajar en equipo.¹²

Modelo Burocrático

La divulgación de la obra de Max Weber (1863-1920) escrita en inglés a mediados de los años 40 tuvo como consecuencias el surgimiento de la teoría de la burocracia.

El modelo burocrático se enfoca a la diferenciación, la división del trabajo y la especialización de las tareas, pero también a la integración por medio de la jerarquía de autoridad y de la aplicación de reglas y reglamentos escritos como elementos necesarios para que una organización funcione como es debido.

Según Weber las principales características de este modelo son:

División del trabajo: la tarea de la organización es dividida y fragmentada en puestos especializados

Jerarquía: las relaciones de autoridad y responsabilidad están claramente definidas prevalece el principio de unidad de mando es decir cada jefe tiene total autoridad sobre sus subordinados.

Reglas y reglamentos: la organización define criterios y normas para el comportamiento de las personas en sus tareas

Comunicaciones formales: Todas las comunicaciones deben ser formuladas por escrito y estar debidamente documentadas

¹² David R Hampton, (1993), Administración Mc Graw Hill, México, pag 64-67

Competencia técnica: las personas son seleccionadas y promovidas de acuerdo con sus méritos profesionales, ya sea por medio de pruebas y concursos de selección o por medio de evaluación de puestos.

Procedimientos técnicos: la organización está basada en los puestos y no en las personas los puestos son desempeñados por medio de rutinas y procedimientos técnicos previamente establecidos¹³

El modelo burocrático es adecuado para ambientes estables con pocos cambios y muy previsibles el aspecto permanente y definitivo de la burocracia empezó a presentar problemas de adecuación y adaptación al exterior cuando los cambios ambientales se intensificaron y aceleraron.

En la teoría de la burocracia al igual que en las anteriores predominaba la lógica del sistema cerrado la teoría administrativa y su dinámica estaba íntimamente ligada a las relaciones deterministas de la causa y efecto, la llamada teoría de la máquina era la que predominaba en los planes administrativos como en las teorías anteriores el modelo estaba diseñado al interior, para siempre, para la permanencia y para la estabilidad, sueño que el mundo echara por tierra en los decenios siguientes¹⁴

Teoría Estructuralista de la Administración

La teoría estructuralistas basada en la sociología organizacional empezó a cuestionar el modelo racional de la organización (modelo burocrático) por primera vez se empezó a mirar hacia fuera, a traspasar las fronteras de la organización se observó que vivimos en una sociedad de organizaciones y que existe una interdependencia entre una organización y otras que constituyen su ambiente externo.¹⁵

Teoría Neoclásica de la Administración

Al surgir ésta teoría se inició un gran cambio de la administración, una reafirmación de los principios clásicos debidamente actualizados mencionados para su época pero sin ser exageradamente descriptiva y normativa. También es llamada escuela del proceso administrativo porque conceptualista la administración de las organizaciones como un

¹³ Chiavenato Idalberto Ob.cit. Pág. 87-88

¹⁴ Ibidem Pág. 91

¹⁵ Ibidem Pág. 92

proceso cíclico y continuo que incluye cuatro funciones administrativas: planeación, organización, dirección y control.¹⁶

Cada organización es considerada al mismo tiempo desde el punto de vista de la eficiencia y la eficacia. Eficiencia es la medida en que se utilizan los recursos disponibles es una relación entre costos y beneficio entre insumos y productos la eficiencia se refiere a los medios a los métodos y procedimientos más indicados deben ser debidamente planeados y organizados con el propósito de asegurar el uso óptimo de los recursos disponibles.

La eficacia mide qué también se alcanzan los resultados, mide el éxito de la organización en la consecución de sus objetivos en términos económicos, la eficacia de una organización se refiere a su capacidad para satisfacer una necesidad de la sociedad por medio de la oferta de su producto. La eficacia está dirigida a alcanzar objetivos contemplados. Cuando la administración se preocupe por hacer las cosas correctamente estará enfocado hacia la eficiencia. Cuando se preocupe por alcanzar los objetivos estará enfocado hacia la eficacia¹⁷

DIFERENCIAS ENTRE EFICIENCIA Y EFICACIA	
EFICIENCIA	EFICACIA
Énfasis en los medios	Énfasis en los resultados
Hacer correctamente las cosas	Hacer las cosas debidas
Resolver problemas	Alcanzar objetivos
Salvaguardar recursos	Optimizar el uso de los recursos
Cumplir con tareas y obligaciones	Obtener resultados
Entrenar siempre a los subordinados	Subordinados que alcanzan metas
Mantener las maquinas en buen funcionamiento	Producir con las maquinas
Jugar fútbol con arte	Ganar el partido

Fuente: Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Pág. 94

La teoría neoclásica también trajo a la llamada a la Administración por Objetivos la idea no era poner el énfasis en los medios o en los métodos sino los objetivos que debería

¹⁶ Ibidem pag 92

¹⁷ Ibidem Pág. 94

alcanzar la organización. La administración por objetivos fue toda una revolución en las empresas: el énfasis en las metas, y los objetivos y no tan sólo en los medios y los métodos de trabajo.

La Tercera Ola: Énfasis en las Personas

Escuela de las Relaciones Humanas

Su origen se identifica con los estudios de Hawthorne los cuáles comenzaron en 1924 en la fábrica de Western Electric en Hawthorne cerca de Chicago representado uno de los primeros intentos de emplear técnicas científicas para estudiar el comportamiento humano en el trabajo.

Además de estos estudios se plantearon dudas respecto al enfoque de la eficiencia y de los principios de la administración aplicados hasta entonces. El experimento provocó el surgimiento del enfoque llamado relaciones humanas y desvió la atención del método de trabajo para dirigirlo al aumento de la satisfacción de personas con el aumento de eficiencia en la organización. Las principales conclusiones de la escuela de las relaciones humanas fueron:

- el trabajo es una actividad típicamente grupal y social
- el obrero no actúa como individuo aislado sino como miembro de un grupo social
- la tarea básica de la administración es formar una elite capaz de comprender y de comunicarse con jefes democráticos, persuasivos y agradables para todo el personal
- el ser humano está motivado por la necesidad de ser reconocido, de recibir una comunicación adecuada. De ahí el concepto homo social en contraposición al concepto de homo economicus vigente hasta entonces
- la civilización industrial trae como consecuencia la desintegración de los grupos primarios como la familia, grupos informales y de religión
- la teoría de las relaciones humanas es más democrática y participativa, y se enfoca principalmente al liderazgo y la motivación de las personas con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización.¹⁸

¹⁸ Ibidem Pág. 95-97

Teoría Conductual de la Administración

Adaptando un enfoque más amplio y liberal con la llamada teoría del comportamiento administrativo, en contraste con la de las relaciones humanas debido a su carácter eminentemente manipulador por parte de los psicólogos organizacionales.

La teoría del comportamiento es una derivación de la escuela de las relaciones humanas surge alrededor de los años 50 con la teoría de las decisiones y mostró que la organización es un sistema de

Decisiones es decir que las personas toman decisiones constantemente respecto a su participación y permanencia en la organización.

Douglas McGregor (1946-1964) llamó la atención al fuerte contraste filosófico entre el enfoque tradicional y el enfoque de las relaciones humanas. Empleo el término de teoría X para describir las premisas básicas acerca de la naturaleza humana correspondientes al enfoque tradicional y el término teoría Y para el enfoque de las relaciones humanas

La teoría del comportamiento cambio por completo la configuración de la teoría de la administración. En lugar de la estructura de organización, la departamentalización, los métodos y los procesos, el enfoque fue dirigido a los aspectos humanos y sociales, como el liderazgo, la comunicación, la motivación, los grupos y los equipos y la cultura y el clima de la organización.¹⁹

La Cuarta Ola: Énfasis en el Ambiente

Teoría de los Sistemas

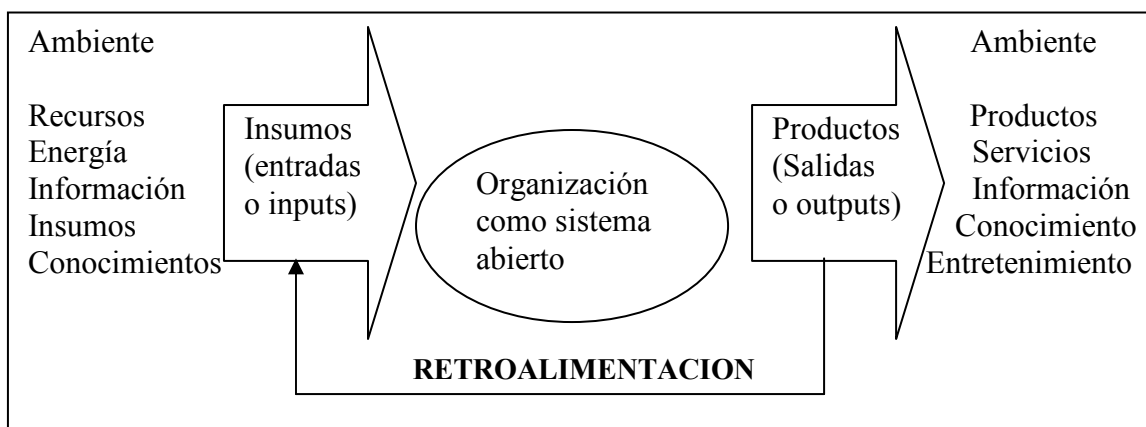
La aportación de la teoría de los sistemas produjo una verdadera revolución en la administración y cambio la visión al interior por unas más amplias e incluyente. El punto focal de los estudios cambio de manera radical. Las fronteras de la organización fueron superadas y el ambiente externo empezó a ser considerados la condición básica para el formato de la organización y su comportamiento, en vez de estudiar el interior de las organizaciones se optó por estudiarlas de fuera hacia dentro, es decir partiendo de la ambiente para entrar en ellas.

¹⁹ Ibidem Pág. 98

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS	
ENFOQUE TRADICIONAL	ENFOQUE SISTEMATICO
Reduccionismo	División del trabajo de la organización
Expansionismo	Visión global y holística
Pensamiento analítico	Descomposición del todo
Pensamiento sintético	El sistema como parte de un sistema mayor
Mecanismo	Relación línea de causa y efecto

Fuente: Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Pág. 101

La Organización como un Sistema Abierto en Interacción con el Medio Ambiente



Fuente: Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Pág. 47

La forma sistemática de ver las organizaciones nos hace tener una visión entera de ellas y no solo por alguna de sus partes.

En este sentido el Sistema es una unidad compleja formada por muchas partes, diferentes entre si, que están interrelacionadas y que actúan con un objetivo en común.²⁰ Los sistemas funcionan de acuerdo con sus características. Utilizando tres elementos:

²⁰ Cortagerena B. Alicia y Freijedo F. Claudio, Ob. Cit. Pág. 71

- ✓ **Entradas o inputs:** son los datos y electos con los que se opera ejemplo la información, recursos humanos
- ✓ **Procesos:** son las actividades de transformación que permiten obtener un producto.
- ✓ **Salidas u outputs:** son los productos o resultados que el sistema devuelve al ambiente o entorno²¹

Teoría de Contingencias

En 1961, Burns y Stalker, sociólogos e industriales ingleses, investigaron veinte industrias para conocer la relación que existía entre las prácticas administrativas y el ambiente externo que las envuelve, encontrando métodos y procedimientos diferentes que los llevaron a clasificar a las industrias investigadas en dos categorías; organizaciones mecánicas y organizaciones orgánicas.

Llegaron a la conclusión de que las organizaciones mecánicas son adecuadas para condiciones ambientales estables y permanentes mientras que las organizaciones orgánicas son más adecuadas para condiciones ambientales de cambio e innovación.²²

La Teoría de las contingencias marca la etapa más reciente de la teoría administrativa y nos conduce a una administración amplia y sin fronteras en el tiempo y el espacio es decir una visión dirigida hacia el futuro y en el ambiente que le rodea.

²¹ Ibidem Pág. 70

²² Chivenato Idalberto Ob. cit. Pág. 104

LAS PRINCIPALES TEORIAS ADMINISTRATIVAS		
ENFASIS	TEORIA DE LA ADMINISTRACION	ENFOQUES PRINCIPALES
EN LAS TAREAS	ADMINISTRACION CIENTIFICA	ORGANIZACIÓN RACIONAL DEL TRABAJO
EN LAS ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN	TEORIA CLASICA TEORIAS DE LA BUROCRACIA TEORIA ESTRUCTURALISTA TEORIA NEOCLASICA	ORGANIZACIÓN FORMAL, PRINCIPIOS GENRALES DE LA ADMINISTRACION ORGANIZACIÓN FORMAL BUROCRATA, RACIONALIDAD DE LA ORGANIZACIÓN ENFOQUE MULTIPLE, ORGANIZACIÓN FORMAL E INFORMAL, ANALISIS INTERNO Y EXTERNO CENTRALIZACION X DESCENTRALIZACION, FUNCIONES DEL ADMINISTRADOR, ADMINISTRACION POR OBJETIVOS.
EN LAS PERSONAS	TEORIA DE LAS RELACIONES HUMANAS TEORIA DEL COMPORTAMIENTO	ORGANIZACIÓN INFORMAL, DINAMICA DE GRUPO, MOTIVACION, LIDERAZGO Y COMUNICACION TEORIA DE LAS DECISIONES, ESTILOS DE ADMINISTRACION, CAMBIO PLANEADO DE LA ORGANIZACION
EN EL AMBIENTE	TEORIA DE LOS SISTEMAS TEORIA DE LAS CONTINGENCIAS	CONCEPTO DE SISTEMAS ABIERTO ANALISIS DEL AMBIENTE, RELATIVIDAD DE LA ADMINISTRACION

Fuente: Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Pág. 71

1.5 DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

El diseño de la organización es el proceso que usamos para construir, para adaptar y readaptar constantemente la estructura de la organización de modo que ésta pueda alcanzar los objetivos establecidos.

El diseño de la organización depende de ciertas dimensiones básicas que señalan el arreglo adecuado y son: formalización, centralizaciones, jerarquía de autoridad, amplitud de control (amplitud de mando) especialización y división en departamentos. Los grados de cada una de estas dimensiones que adoptó la organización definirán la configuración de su diseño.

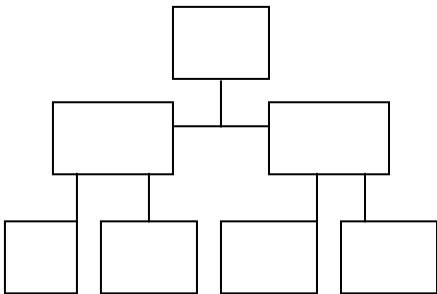
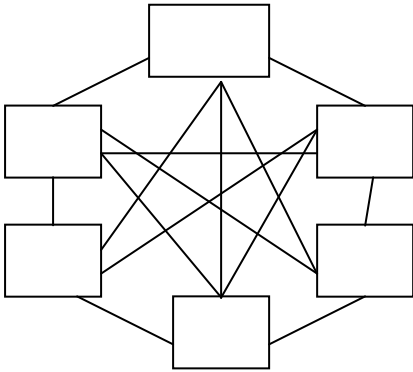
- ✓ Formalización: grado en que la organización impone reglas, reglamentos y procedimientos oficiales
- ✓ Jerarquía de autoridad: es la cadena de mando que define los niveles jerárquicos de la administración (especialización vertical)
- ✓ Especialización: grado en que las actividades se pueden subdividir en tareas separadas
- ✓ Centralización: grado en que las decisiones están centralizadas y son tomadas en la cúpula de la organización.
- ✓ Amplitud del control: la cantidad de personas que cada administrador puede dirigir con eficiencia y eficacia
- ✓ División en departamentos: grado en que las actividades laborales están agrupadas y coordinadas.²³

Gracias a estas dimensiones se puede distinguir 2 modelos de organización: ya sea en forma mecánica o en forma orgánica como se menciona en la teoría de las contingencias (teoría actual).

Modelo Mecánico: cuando las dimensiones básicas están muy acentuadas, éstas dan por resultado el modelo mecánico de organización. Este modelo es el tradicional donde existe gran formalización, centralización, jerarquía de autoridad, especialización y estandarización de los procedimientos. La división en departamentos provoca que existan verdaderos feudos en la organización, el modelo tradicional presenta una forma de pirámide basada en departamentos y en cargos que es básicamente rígida e inflexible.

²³ Ibidem. Pág. 133

Modelo Orgánico: cuando las dimensiones básicas están poco acentuadas, el resultado es un modelo orgánico. Este es el modelo que las organizaciones están adaptando para flexibilizar el comportamiento de la organización. En este modelo existe poca formalización, centralización, jerarquización, especialización, complejidad y estandarización. Presenta forma circular basada en equipos provisionales y multinacionales que es muy flexible y cambiante. Este modelo es adecuado para los tiempos de cambio y competitividad en la era de la información.

Comparación del Modelo Orgánico y Mecánico	
	
<p>MODELO MECANICO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Centralización de decisiones -Jerarquía de autoridad -División del trabajo y especialización -División en deptos. -Formalización en comunicaciones comunicaciones -Formato piramidal 	<p>MODELO ORGANICO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descentralización de las decisiones -Nivel de poder -Integración y coordinación -Equipos de trabajo -Poca formalización en -Formato circular

Fuente: Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Pág. 135

El modelo mecánico fue adecuado para los ambientes estables que presentaban pocos cambios en este sentido la organización mecánica saca provecho de la estabilidad del ambiente para promover mayor eficiencia del diseño por medio de las diversas dimensiones básicas.

Por otra parte el diseño orgánico puede adaptarse a las condiciones cambiantes y dinámicas del ambiente para promover la eficacia del diseño, permitiendo un alto grado de libertad a las personas descentralizando las decisiones reducción drástica de la jerarquía, delegación de autoridad y responsabilidad en las personas con esto a la organización es flexible y adaptable y en consecuencia es creativa e innovadoras, conceptos que hoy en día se valoran mucho²⁴

1.5.1 Enfoque Tradicional y Enfoque Sistemático

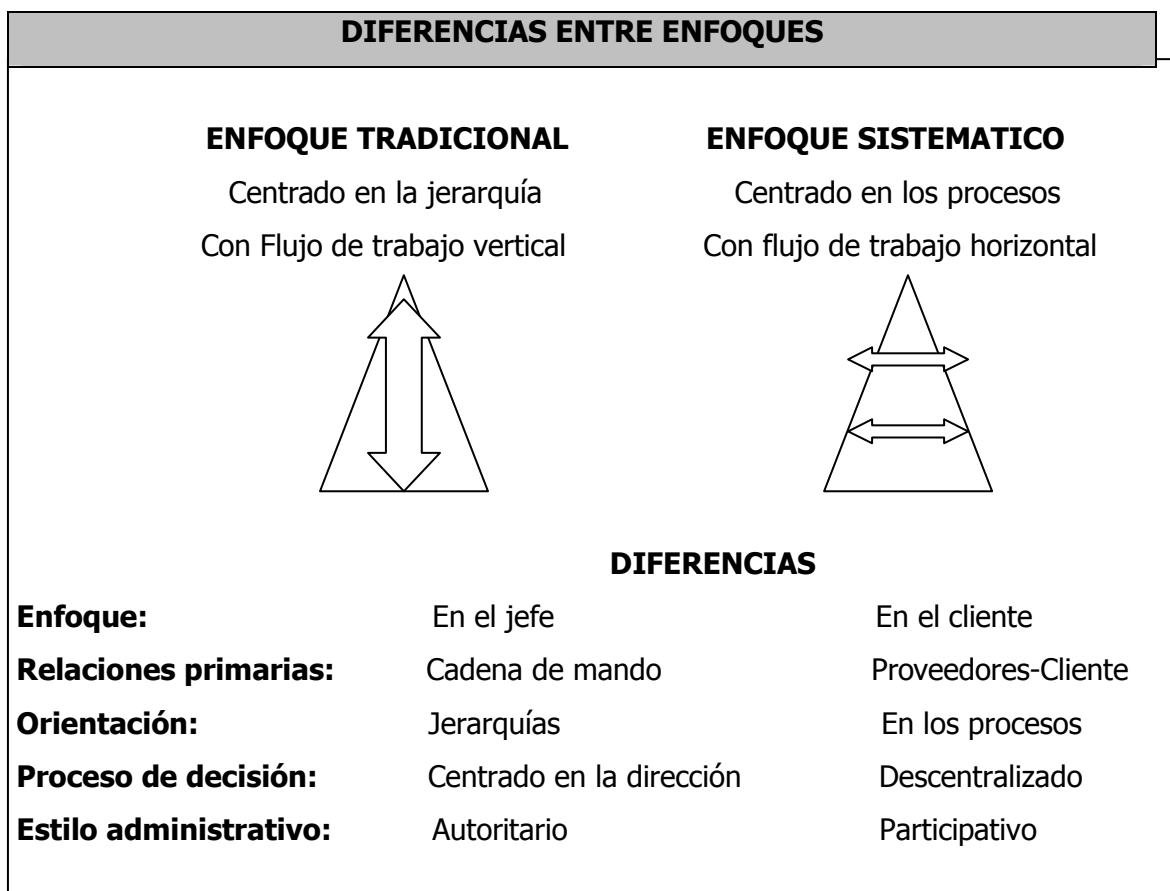
Con este panorama existen dos enfoques distintos para el diseño de una organización el enfoque tradicional y de enfoque sistemático.²⁵

Con el Enfoque Tradicional: El diseño de la organización gira en torno al control jerárquico y al flujo vertical del trabajo. La naturaleza de la organización enfatiza en la administración centralizada en la cúpula, la supervisión personal y directa y de relaciones verticales entre jefe y subordinado.

Enfoque Sistemático: este se concentra en la visión de los procesos y en consecuencia, en la adaptación al cambio y el flujo de trabajo en proceso horizontal. La naturaleza de la organización hace hincapié en el cliente, en los procesos de decisión descentralizados y de relaciones horizontales.

²⁴ ibidem Pág. 135-136

²⁵ Ibidem pag136



Fuente: Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, Pág. 137

1.5.2 Departamentalización

Para tener un mejor desempeño en la organización el trabajo es dividido de acuerdo a la especialización y se debe agrupar en tareas comunes de modo que éstas se coordinen mejor. La división en departamentos es la base para agrupar las tareas para que se facilite su coordinación. Según Chiavenato tenemos 5 grandes tipos de divisiones departamentales:²⁶

²⁶ Ibidem Pág. 138

1. **Departamentalización Funcional:** aquí se hace agrupando funciones similares la organización puede agruparse, en departamentos específicos actividades de finanzas, mercadotecnia, producción, recurso humanos una organización cualquiera se puede dividir en departamentos por funciones. Así lo único diferente serán las funciones que reflejan los objetivos y las actividades de cada organización. La ventaja que tiene la departamentalización por funciones es que agrupa a los especialistas de cada función para que pueda ser más eficaces al reunir las personas que tienen habilidades y orientaciones comunes en una misma unidad.
2. **Departamentalización por productos o servicio:** cada producto o línea de productos agrupa a todos los profesionales que tienen que ver con ella. La ventaja es que la responsabilidad del desempeño del producto queda a cargo de una sola persona, pues todas las actividades relacionadas con el producto están agrupadas.
3. **Departamentalización gráfica:** se basa en criterios geográficos o territoriales. La función de ventas puede tener gerencia regionales del sur, norte, que este y oeste cada la regional ser un departamento organizador con base en la geografía
4. **Departamentalización por proceso:** cada departamento esta especializados en cada fase especifica del proceso de producción.
5. **Departamentalización por clientes:** en este caso el enfoque esta en el tipo particular de cliente que la organización quiere servir. Al grupo de clientes tienen problemas y necesidades comunes que los especialistas de cada apartamento pueden atender mejor.

Las organizaciones pueden adoptar cualquier tipo de departamentalización sin embargo la que va por funciones es la más utilizada.

1.5.3. Modelos de Estructura

Antes de comenzar a revisar los distintos modelos de estructura es necesario ubicarnos el significado de estructura.

“La estructura es un programa que indica la forma en que se agrupan personas y puestos de trabajo en una organización”.²⁷

“La estructura de la organización es el conjunto de las unidades en que se divide el trabajo, así como también las relaciones de jerarquía y subordinación entre sus integrantes, que se manifiestan en actividades de supervisión y control”.²⁸

Al elaborar la estructura de una organización se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- Que todas las funciones necesarias para cumplir con los objetivos de la organización se encuentren cubiertas.
- Que cada unidad esté en condiciones y con capacidad de cumplir con las funciones asignadas a ella.
- Que la asignación de tareas a cada unidad y, dentro de ella, a cada persona busque la eficiencia, es decir, que cada persona tenga asignada una cantidad de tareas tal que las pueda cumplir y, a la vez, que ocupe la totalidad de su tiempo disponible.²⁹

Conjuntamente es necesario balancear los siguientes aspectos que pueden ser contrarios, en relación a las características de cada organización en particular, su cultura y su entorno:

- Que las tareas homogéneas sean asignadas a la misma unidad, a los efectos de obtener economías por especialización.
- Que las interacciones entre las distintas unidades sean las mínimas necesarias, a los efectos de facilitar la coordinación y el cumplimiento de los objetivos.³⁰

Gracias a la estructura cada miembro de la organización sabrá qué actividades le corresponden y ante quién es responsable de los resultados, también gracias a esta son imposibles las confusiones y las incertidumbres que genera el no saber exactamente por qué resultados se es responsable; asimismo, evita problemas en la ejecución de las tareas al estar claramente asignadas.

Una estructura formal unida a una red de comunicación eficiente favorece tanto la coordinación de las múltiples tareas operativas como el proceso de la toma de decisiones, para así ayudar a cumplir los objetivos organizacionales.

²⁷ Gibbson L. James, (1996), *Las Organizaciones*, Mc Graw Hill, Colombia, Pág. 10

²⁸ Cortagerena B. Alicia y Freijedo F. Claudio, *Ob.cit.* Pág. 67

²⁹ *Ibidem* Pág. 67

³⁰ *Ibidem* Pág. 68

Se habla de estructura cuando se divide el trabajo en tareas. Y de procesos cuando definimos cómo hacer cada tarea y cómo cada tarea se vincula con la siguiente en una cadena de actividades.

Las estructuras deben reflejar:

- Los objetivos y planes de la organización.
- La autoridad asociada a cada tarea o actividad asignada.
- La cultura organizacional ³¹

Existe una serie de formatos de organización que son adoptados en función del ambiente, del cliente, la tecnología, el tamaño y principalmente de la estrategia empleada por la organización. Está adaptada y alineada a las dimensiones básicas del diseño para que den por resultado una estructura de organización más adecuada para satisfacer todas estas condiciones.

Chiavento nos propone tres modelos básicos de la de la estructura de la organización: estructura simple, burócrata y matricial.³²

1. Estructura Simple

Es una forma de organización centralizada que hace hincapié en el escalón superior y en la supervisión directa se caracteriza exactamente por lo que no tiene o no es. No es elaborada posee escaso grado de división en departamentos, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización. La estructura simple es una organización plana pues tiene sólo dos o tres niveles jerárquicos, una persona que concentra toda la autoridad del proceso de decisiones y un grupo de personas que trabajan ordenadamente.

Éstas sólo se pueden encontrar en negocios pequeños. Esa ágil flexible tiene responsabilidades claras y definidas y su mantenimiento es económico.

Como punto débil tiene su poca la formalización pues esto impide el crecimiento.

2. Estructura Burócrata

Se caracteriza principalmente por sus tareas operativas sumamente rutinarias, que son realizadas en forma especializada por tener reglas y reglamentos muy formales, por

³¹ Ibidem Pág. 69

³² Chiavenato Idalberto, Ob. cit. Pág. 142-143

estar dividida en departamentos funcionales, con autoridad centralizada, con poca amplitud de control y con procesos de decisión ligados a la cadena de mando.

Su ventaja es: el funcionar con administradores poco talentosos que perciban una remuneración baja, ubicados en el nivel medio o inferior, la existencia de reglas y reglamentos sustituye las decisiones de los administradores, entonces en estas estructuras escasea contar con personas expertas e innovadoras que tomen decisiones. Entre sus limitantes está que sólo opera y toman decisiones en base rutinas y reglamentos establecidos y que si surge algún caso que no esté señalado en el reglamento o en las reglas no habría manera de solucionarlo.

3. Estructura Matricial

Se trata de una estructura híbrida o mixta que combina dos formas de división en departamentos en una misma estructura de organización, la división en departamentos por funciones y de división en departamentos por productos. Esto crea una doble línea de autoridad que convició la división en departamentos por funciones y de división en departamentos por productos, de tal manera el principio de unidad de mando queda anulado y aparece el delicado equilibrio de dos poderes que caracterizan a la matriz. Esto significa que cada persona está sujeta a una doble subordinación es decir que sigue simultáneamente la dirección de los administradores de funciones o de los administradores de producto.

Entre sus ventajas permite que los especialistas tengan un contacto frecuente entre ellos, de esta manera mejora la comunicación y aumentar la flexibilidad de la información que se transmite a toda la organización con mayor velocidad a las personas que la necesitan.

Entre sus puntos débiles, de que no exista una unidad de mando provoca confusión en cuanto a la autoridad que y también posibles conflictos por el poder y el estrés que tener dos jefes provoca en las personas, además de no quedar claro quién depende de quien.

Estructuras Modernas

Las organizaciones en su tarea y deber de adaptarse a las exigencias del medio ambiente y en su evolución propia han encontrado nuevas estructuras formales como la estructura horizontal y la estructura en red, las cuales estudiaremos en base al trabajo de Durbbin J. Andrew a continuación:³³

❖ Estructura Horizontal:

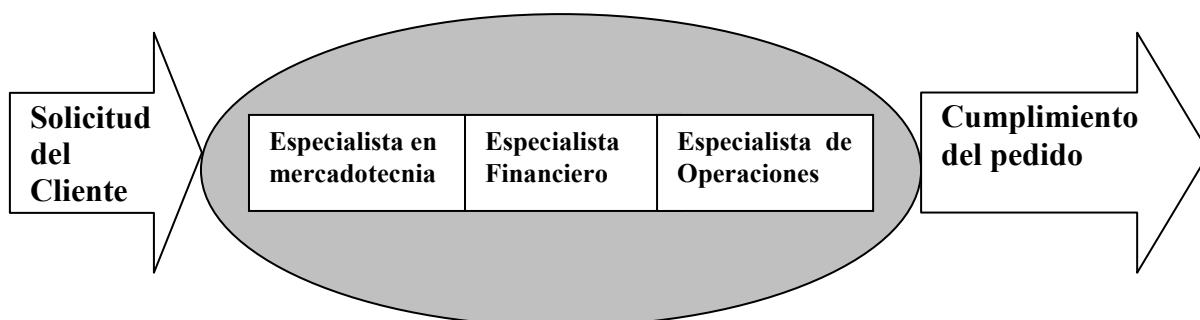
Un importante cambio en el diseño actual de la organización es trabajar en forma horizontal, en vez de vertical. Una estructura horizontal es la disposición del trabajo por Equipos que son responsables de realizar un proceso. En este sentido los miembros del equipo son responsables de un proceso, más que de un producto o servicio. La diferencia entre que los equipos apuntan a la entrega de un producto o servicio a un cliente y se enfocan en el producto o servicio mismo. En lugar de concentrarse en una tarea especializada, todos los miembros del equipo se enfocan a lograr el propósito de toda la actividad, como poner un producto en las manos de un cliente. En una estructura horizontal, los empleados asumen en forma colectiva la responsabilidad por satisfacer a los clientes.

Un método para cambiar de un énfasis en la tarea a un énfasis en el proceso en una estructura horizontal es la reingeniería, es decir, el rediseño radical del trabajo para lograr mejoras en el desempeño. La reingeniería busca las formas más eficientes de realizar una gran tarea. La eliminación de personas que realizan tareas que no son esenciales es otra meta de la reingeniería. El comercio electrónico se puede considerar como una forma de reingeniería. Si los bienes se intercambian en Internet, se reduce considerablemente la necesidad de representantes de ventas industriales. Lo mismo ocurre con los agentes de compras, porque las compras por Internet son más eficientes que las que se realizan directamente con los representantes de ventas.

Como resultado de la reingeniería, el trabajo se organiza en forma horizontal, en lugar de vertical. La gente que está a cargo del proceso actúa como líder del equipo y orienta a éste hacia la culminación de un proceso clave importante, como el desarrollo de un Nuevo producto o la entrega de un pedido complicado. Objetivos clave de desempeño del equipo serían "reducir costos" y "reducir el tiempo del proceso".

³³ Durbbin J. Andrew, (2003), Fundamentos de Comportamiento Organizacional, Thomson , México, Pág. 268-269

ESTRUCTURA HORIZONTAL



En la Estructura Horizontal: aunque sean asignados especialistas, es necesario su conocimiento de las demás tareas y su participación.³⁴

❖ Estructura en Red

Otra tendencia en la estructura de las organizaciones es que éstas se unan entre sí con base en la necesidad de compartir recursos. Pocas compañías disponen de todos los activos y recursos para realizar nuevas tareas. La clave en muchas empresas modernas no es ser dueño de los recursos, sino tener acceso a ellos. Los mejores recursos y talentos se toman prestados a medida que se necesitan. Una estructura en red es una asociación temporal de empresas que son independientes en otros sentidos, pero que están vinculadas por la tecnología para compartir gastos, talentos del personal y acceso a los mercados de los demás. La contratación externa es como formar una estructura en red, sólo que la relación es más limitada y está sujeta a contrato.

Una estructura pura en red no tendría oficinas corporativas generales ni un organigrama. La estructura jerárquica se sacrificaría para acelerar la toma de decisiones y la integración vertical sería sustituida por la integración horizontal más allá de los límites de la compañía.

Los partidarios de las estructuras en red las consideran una entidad fluida y flexible, que adopta la forma de un grupo de colaboradores que se vinculan entre sí para aprovechar una oportunidad específica. Después de que ésta concluye, el grupo, por lo general, se deshace. Sin embargo, algunas alianzas y sociedades son relativamente

³⁴ Ibidem. Pág. 269

permanentes. Un requerimiento esencial es que exista confianza entre los miembros de la alianza. Un miembro incompetente o deshonesto puede arruinar o dañar gravemente al grupo.

La estructura en red complementa a la estructura normal, de modo que muchas organizaciones usan la estructura en red para formar alianzas estratégicas con otras compañías. Para trabajar conjuntamente un ejemplo de esto es: Yahoo quien se beneficia de su vínculo con el sitio Web de su socio.³⁵

1.6. MEDIO AMBIENTE

Entendido por las relaciones entre la organización y la sociedad que las crea y los mantiene en cualquier sociedad, son muchos factores que influyen sobre una organización, y la dirección de la misma debe mostrarse sensible a todos ellos. Las organizaciones deben responder a las necesidades de sus clientes, a las limitaciones legales, políticas, a las variaciones económicas y tecnológicas que se produzcan.³⁶

El ambiente es algo basto inmenso complejo, cambiante y desafiante. Con estas características complejas, el ambiente produce incertidumbre en la organización, esta incertidumbre no reside en el ambiente sino en la percepción de las personas que dirigen o trabajan en las organizaciones desde un punto de vista más amplio el ambiente no sólo está compuesto por otras organizaciones sino por un conjunto de fuerzas y variables que interactúan (económicas o tecnológicas, culturales, jurídicas como políticas y demográficas) que son fenómenos ambientales que forman un campo dinámico de fuerzas que presentan un efecto sistemático y resultados que no siempre pueden ser previstos de ahí la incertidumbre del ambiente.³⁷

Las organizaciones no están solas ni son autosuficientes para entender mejor a la organización es necesario entender el espacio en el que se encuentran y se desarrollan,el

³⁵ Ibidem Pág. 269-270

³⁶ Gibbson L. James Ob. cit, Pág. 10

³⁷ Chiavenato Idalberto, Ob. cit. Pág. 42

cual conocemos como ambiente o entorno que conocemos como todo aquello que está fuera de una organización y representa las variables externas que influyen en la dinámica y el comportamiento de la organización.

1.6.1 Medio Ambiente Actual

El Doctor Fabián Iliusha Ramírez Mejía licenciado en informática y maestro en administración por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), nos dice que "El entorno económico, social y tecnológico en el que las empresas desarrollan sus actividades en el presente y que van a desarrollarlas, probablemente, en un próximo futuro, es un entorno caracterizado cada vez más por la complejidad y por su carácter inestable y cambiante, derivado de una diversidad de cambios, fusiones, globalizaciones y agrupaciones. El papel que la información tiene como precursora de éstos cambios, hacen que la sociedad actual reciba en muchas ocasiones la denominación de Sociedad de la Información. En esta Sociedad de la Información, el actor principal de creación de riqueza es el conocimiento. Por esta razón se denomina también Sociedad del Conocimiento".³⁸

Las tecnologías de la información y de la comunicación están transformando profundamente la vida de las personas así como la orientación de las empresas, de tal manera que la transmisión de información se convierte en fuentes fundamentales de poder. Así mismo la información es una mercancía que se compra, se vende y se incorpora en los propios bienes y servicios.³⁹

1.6.2 Nueva Economía

La información dio origen a una nueva economía concebida alrededor de los conocimientos o la propia información que se incorpora a los productos o a los servicios. Una de las características de esta economía es la creación del mercado global. La actividad económica aunque se genere por nodos locales, estos crean redes más allá de los países y mercados, trascendiendo las fronteras nacionales.

³⁸ Ramírez Mejía Fabián Iliusha (2005), Generación de valor a partir de la administración del conocimiento, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/admincono.htm>. consulta 17 septiembre, 2005.

³⁹ López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, (2003), Como Aprender en la Sociedad del Conocimiento, Gestión 2000, España, Pág. 28.

La actividad gira cada vez más en torno al conocimiento. Este es el principal recurso competitivo de las empresas dentro del mercado global. Gracias a las Tecnologías Avanzadas, las personas pueden desarrollar sus conocimientos en múltiples ámbitos. Las empresas actuales tienen en las personas su activo principal. La competitividad de la empresa está asociada al conocimiento de sus trabajadores. Las organizaciones serán redes y trascenderán las fronteras de las empresas en un mercado global.

Las empresas asumen que la capacidad de creación e innovación de sus trabajadores les aportan ventajas competitivas asociadas a estos fenómenos aparecen nuevos valores en el entorno laboral: los trabajadores son más autónomos en la toma de decisiones, especialmente cuando tienen relación directa con los clientes o los usuarios de servicios son más eficientes en sus competencias y se valora el poseer amplios conocimientos así mismo se invita a los trabajadores a compartir los principios éticos y culturales de la empresa.⁴⁰

TENDENCIAS DE LA NUEVA ECONOMÍA⁴¹	
VIEJA ECONOMIA	NUEVA ECONOMIA
APRENDER ALGUNA HABILIDAD	APRENDER A LO LARGO DE TODA LA VIDA
TRABAJO CONTRA GESTION	EQUIPOS
NEGOCIO CONTRA ENTORNO	DESARROLLO SOSTENIBLE
SEGURIDAD	ASUMIR RIESGOS
MONOPOLIOS	COMPETENCIA
MANTENIMIENTO DEL EMPLEO	CREACION DE EMPLEO
SALARIOS	PROPIEDAD ACCIONES
MAQUINAS Y SALARIOS	PROPIEDAD INTELECTUAL
NACIONAL	GLOBAL
STATU QUO	CAMBIO
ESTANDARIZACION	CLIENTE USUARIO ELECCION
ARRIBA –ABAJO	DISTRIBUCION, DIFUSION
JERARQUIA	RED
REGULACION	ASOCIACION PUBLICO O PRIVADO

⁴⁰ Ibidem, Pág. 30.

⁴¹ Ibidem Pág. 39

SUMA CERO	GANAR -GANAR
PLITOS	INVERSIONES
SEGURO DE PAGO	EMPRENEDORES

Fuente: López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, Como Aprender en la Sociedad del Conocimiento, Pág. 39

1.6.3 Influencia en las Organizaciones

El satisfacer al cliente en tiempo, forma, ofrecerle múltiples opciones y conservar su preferencia. Propicia acercarse a él de tal manera que no sea necesario que se moleste en solicitarlo, es decir desarrollar Everything: Casas digitales, escritores digitales, servicios digitales, etc. todo controlado mediante una red para saber que necesita el consumidor y cuando lo está demandando.

La comunicación digital hace posible unir personas, empresas e instituciones mediante redes múltiples de tal manera que los desplazamientos físicos se reducirán al mínimo y las actividades cotidianas estarán siendo atendidas por rutinas automáticas conectadas con los proveedores de los productos y servicios. De esta manera Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación más que el soporte de las empresas para realizar sus operaciones se han convertido en una extensión de su cabeza y manos para actuar en cualquier ámbito y territorio⁴²

1.6.4. Las Organizaciones Hoy

las organizaciones hoy son diferentes a las de la sociedad industrial diversos factores actúan en este sentido: cambios en la estructura del mercado impacto del fenómeno de la globalización; fluidez del entorno, cambios en la demanda; disponibilidad de tecnologías que abaratan costos productos y que a su vez amplían los límites del mercado aparición de nuevas maneras de producir o de prestar servicios; importante presión de la competitividad sobre las empresas; necesidad de atender un mercado que es plural y heterogéneo; mejor calificación de los empleados; surgimiento de nuevos estilos de dirección y liderazgo son entre otros elementos algunos de los factores que contribuyen notablemente en el sentido de las organizaciones. Las tecnologías de la información y de las comunicaciones hacen un nuevo modelo de

⁴² R Ortiz Sergio (2003), Visión y Gestión Empresarial: Como Articular las Estrategias y El Capital Humano para triunfar en la Economía del Conocimiento, Thomson, España Pág. 22

organización específica para la sociedad del conocimiento muy distinta a la conocida en la sociedad industrial.

Hoy las empresas deben dominar virtudes nuevas porque los ciclos de vida de sus estrategias se han cortado. Son empresas que deben reinventarse rápidamente. Cada cuatro o cinco años las corporaciones deben revisar el sentido del negocio y adoptar decisiones estratégicas importantes. Fruto de esta nueva situación las empresas han empezado a organizarse de otra manera afín de aumentar su flexibilidad, su capacidad de adaptación, su diversificación y su capacidad de atender a unas demandas diversas y cambiantes. Que eran útiles en la sociedad industrial pero es inapropiado para atender esta nueva situación. Ahora ya no se trata de producir bienes en gran cantidad, estandarizados y debajo valor añadido para un mercado ávido de comprar cualquier cosa y de cualquier manera el mercado a cambio y con ello la organización de las empresas.

Ante esta situación, las organizaciones más que ser estructuras serán redes que facilitarán el intercambio de valores y conocimiento tanto en su interior como en su entorno, donde la confianza para relacionarse y comunicarse por parte de las personas será fundamental.

Las organizaciones han comprendido que la transformación tecnológica, aunque necesaria es insuficiente para alcanzar las transformaciones exigidas por el nuevo modelo de sociedad. Su gran descubrimiento ha sido darse cuenta de que la clave del éxito de estos procesos de cambio está fundamentalmente en el desarrollo de las capacidades de las personas que integran esta empresa. La riqueza de las empresas son sus personas aquello que ellas saben y que son capaces de aplicar para mejorar continuamente la organización.⁴³

El conocimiento es el elemento generador de riqueza y también actúa como un factor que propicia cambios en la estructura de la organización. En este sentido los administradores deben de ser capaces de explotar este conocimiento para convertirlo en un recurso importante para su empresa. Este desafío consiste en saber identificar al conocimiento, en como adquirido, desarrollarlo, retenerlo, compartirlo y distribuirlo.

⁴³ López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, Op. cit, Pág. 45-47.

Las Nuevas Organizaciones

Como ya hemos mencionado anteriormente La incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones han producido un cambio importante en la manera de como deben ser las organizaciones de la sociedad del conocimiento y sobre cuáles son sus elementos constitutivos más relevantes.

Uno de los cambios es el acortamiento de la directiva de las organizaciones y las líneas operativas. El acto más evidente es el aplanamiento de la pirámide organizativa. El cual reduce a los niveles jerárquicos y define nuevas áreas de actividad.

Uno de los paradigmas de las nuevas organizaciones es su orientación hacia los resultados y como se moviliza el conocimiento de sus empleados para conseguirlo. La orientación hacia los resultados generalmente expresada en términos de satisfacción de necesidades de sus clientes, implantan un nuevo sentido a las organizaciones porque introduce una manera distinta de entender los diferentes elementos que hacen posible alcanzar estos resultados.

Algunas características de estas organizaciones son:

- Buscan siempre nuevas oportunidades
- Son organizaciones planas
- Las personas trabajan en equipo
- Los trabajadores están altamente calificados
- Se gestionan las competencias de los trabajadores
- Los equipos entre ellos cooperan la dirección participativa y establece lazos de relación con los proveedores.
- Se preocupan por la calidad, los clientes y la mejora continua
- Aplican tecnología flexible
- Gestionan el cambio
- Estimular la creatividad y la innovación
- Estable redes de intercambio de conocimiento
- Interactúan con su entorno

De un sistema cerrado y basado en la organización de puestos de trabajo, se avanza hacia una visión de las organizaciones como una red de personas con unas tareas que aportan valor. Se trata de organizaciones de personas que trabajan por equipos y en equipo. Las empresas tienden a concentrarse en aquellas actividades que dan sentido al negocio o aportan mayor valor añadido.

Fomentar el trabajo en grupo donde cada persona aporta conocimientos y no el trabajo individual. La fuerza física del trabajador tal como se creía en la sociedad industrial se reemplaza por conocimiento. Asociado a estos fenómenos surgen comunidades de aprendizaje en las cuales las personas comparten sus conocimientos y adaptan aprendizajes de forma continua.

Fruto de esta colaboración interprofesional aparecerán estilos de trabajo más flexibles. Todo ello hace necesario una colaboración formal e informal entre los empleos., los trabajadores pasarán de un puesto de trabajo a otro y de una carrera a otro esta sólida colaboración con un compañero de trabajo les da la mayor estabilidad y flexibilidad, permitiendo a ambas partes más libertad que si cada uno trabajara aisladamente en un entorno corporativo además la incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones han transformado notablemente la cultura del trabajo.

Las organizaciones empiezan a transformarse cuando descubren que las nuevas tecnologías sirven para acumular datos, luego para convertir estos en información y más tarde para emplear esta información para crear conocimiento que pueda gestionarse.⁴⁴

CASO Ernest Young:

Entonces la sociedad del conocimiento demanda cambios en las organizaciones para poder subsistir en ella uno de estos cambios es el tener acceso a verdaderos bancos o fuentes de conocimiento a nivel global sobre todo porque nos guste o no nos guste la realidad a la que nos enfrentamos en todos los frentes es de índole global.

En la cual la importancia de compartir conocimiento a nivel global es un factor clave en la llamada sociedad del conocimiento donde el uso de Internet hace posible la comunicación, el intercambio de información y conocimiento entre personas de diferentes partes del mundo en unidades de tiempo record, para las empresas y países el poder contar con este tipo de herramientas que les permiten adquirir conocimiento que ha sido probado y puesto en practica por otras naciones ó empresas es sumamente importante en esta nueva sociedad. Como se menciono anteriormente esto conduce a la generación de cambios estructurales en las organizaciones. Un claro ejemplo de estos cambios fue el caso de la firma más destacada a nivel mundial por

⁴⁴ Ibidem Pág. 48-51.

gestionar el conocimiento. Ernest Young que en 1993 estableció el centro para el conocimiento de negocios (Center for Business – CBK) con el objeto hacer realidad la Gestión del Conocimiento (knowledge Management – KM) y para apoyar su capacidad de crear y compartir sus conocimientos a escala global.

El CBK que abarca y se encuentra en todo el mundo, contiene gente y programas de conocimiento que permiten a los profesionales de Ernest Young tener acceso a la información más importante, novedosa, con las mejores tendencias de las industrias y las mejores prácticas de empresas líderes.

En esta nueva era las compañías habrán de trabajar duro en cambiar hacia una cultura de especialización donde rija la confianza para compartir el conocimiento y en esto el liderazgo tiene un papel muy importante pues tiene que ser capaz de conducir e impulsar esta cultura mediante motivaciones y recompensas.

En la era del conocimiento la tecnología presenta la cualidad para generar rapidez en el intercambio de flujos de conocimiento e información, lo que genera un conocimiento colectivo. En este sentido se hacen las cosas más fáciles pues se le ha dado el poder a la gente de estar a la vanguardia al poder acceder al conocimiento y a la información en el momento que ella lo decida, en un tiempo record que antes esto era prácticamente imposible. Las empresas de hoy necesitan aprovechar el conocimiento que tienen dentro y fuera de su empresa pues este será la clave para adaptarse a la llamada sociedad del conocimiento.⁴⁵

Organizaciones de Aprendizaje

Actualmente se habla mucho de las organizaciones denominadas de aprendizaje. La organización de aprendizaje es aquella que desarrolla una capacidad constante para adaptarse y cambiar. Todas las organizaciones aprenden gracias a una decisión consciente o no, porque el aprendizaje es un requisito fundamental para su existencia. Algunas organizaciones aprenden mejor que otras. Así, la organización de aprendizaje es aquella que está en continuo desarrollo y cambio, de modo que la empresa pueda ser competitiva en el futuro. Esto requiere una visión común y una estrategia que estén presentes en la cabeza de todas las personas, en términos tangibles y comprensibles para ellas. Las personas son las que transforman las visiones y las estrategias en acciones específicas, y este proceso siempre requiere que se produzcan

⁴⁵ Sortes Mora Bertha Eugenia (2005), "Compartir conocimiento la nueva exigencia", revista mundo ejecutivo, p. 138. julio 2005.

cambios en el comportamiento y que las competencias individuales se desarrollen gradualmente con el transcurso del tiempo.

El acto de aprender es, en esencia, la capacidad para generar un cambio mediante el cambio mismo. Lo anterior es válido tanto para las personas como para las organizaciones. Esto nos lleva a un imperativo para el éxito de la organización: una empresa exitosa es aquella que puede aprender eficazmente. A partir de esta definición, las personas adquieren importancia fundamental para el éxito de las empresas.

La organización de aprendizaje es un concepto reciente en la teoría administrativa, y podemos concebirla como "una organización habilitada para crear, adquirir y transferir el conocimiento, así como para modificar su comportamiento con el fin de reflejar los conocimientos y la información".

Una organización de aprendizaje mejora la capacidad de una empresa para reactivar cambios en su situación interna y externa, para adaptarse a ellos y para capitalizarlos. La palabra "aprendizaje" se traduce en un enfoque dirigido al conocimiento y la competencia. Esto significa que en la organización de aprendizaje las que aprenden son las personas individuales.⁴⁶

No cabe duda que la presente era ha producido velozmente cambios profundos en la organización, la influencia de las tecnologías de la información y de la comunicación que hoy invade a las organizaciones y a las personas provoca profundas transformaciones, la teoría de la administración esta buscando soluciones nuevas como: la calidad total, la reingeniería, los equipos de trabajo, etc. No cabe duda que han surgido muchas novedades en la interminable búsqueda de alcanzar una mayor eficiencia y eficacia en la organización. Una de estas novedades es la Gestión del Conocimiento que es parte central de este trabajo y objeto de estudio en los siguientes capítulos.

⁴⁶Chiavenato Idalberto, Ob.cit. Pág. 219

CAPITULO 2

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.1 DEFINICIÓN

Antes de comenzar el estudio de **Gestión del Conocimiento** es necesario ubicarnos en su definición:

Gestión del conocimiento es la adquisición, almacenaje, recuperación, aplicación, generación y la reexaminación del conocimiento de gran valor en la organización de una manera controlada.¹

“La gestión del conocimiento apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Es el proceso de captura de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida en bases de datos, papel, o la mente de las personas y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones”.²

Gestión del Conocimiento: “significa obtener el mayor provecho de la experiencia del personal de la empresa”³

El término Gestión del conocimiento se amplía al de cualquier proceso o práctica de creación, adquisición, captura, intercambio, y uso de conocimiento, en cualquier parte en la que se encuentre, que mejore el aprendizaje y el rendimiento en las organizaciones.⁴

¹ Watson Ian, (2003), Applying knowledge management techniques for building Corporate memories, Morgan kaufmann Publishers, pag.5

² Santiago Malvicino y Dr. Roberto Serra (2006), La Importancia de la Gestión del Conocimiento y El Desarrollo del Capital Humano en Las Organizaciones del Siglo XXI, www.gestiopolis.com, consulta 27/03/2006

³ Ricardo Bolaños Barrera (2005), Administración del Conocimiento I, www.gestiopolis.com, consulta 12/01/2006

⁴ Barnes Stuart, (2002), Sistemas de Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica, España, Thomson, Pág. 217.

De las anteriores definiciones podemos presentar la siguiente definición: Gestión de Conocimiento es un proceso que ayuda a las organizaciones a, seleccionar, organizar, capturar, almacenar y transferir conocimiento. De manera oportuna y útil para la organización.

2.2 GESTION DEL CONOCIMIENTO, GENERALIDADES

Ubicados en una definición es necesario presentar un panorama general sobre el tema gestión del conocimiento el cual es considerado como una línea emergente en el campo de las actividades profesionales y empresariales que se centra en crear, recopilar, organizar y difundir el conocimiento de una organización, en lugar de la información o los datos.

El concepto de codificación y transmisión del conocimiento en la organización no es nuevo puesto que los programas de formación y desarrollo del empleado, así como las políticas, prácticas, procedimientos, informes y manuales de las organizaciones han desempeñado esta función durante años. Barnes Stuart señala como ejemplo de esto: al manual de funcionamiento de McDonald's que engloba casi todos estos aspectos de la gestión de restaurantes, incluidos la cocina, la nutrición, la higiene, el marketing, la producción de comida y la contabilidad. Al capturar, codificar y difundir esta información, la empresa reduce el nivel de conocimientos previos que se exige a sus directivos y, por lo tanto, aumenta la eficacia y eficiencia de sus actividades. Lo más novedoso y emocionante de la gestión del conocimiento es la posibilidad de utilizar las tecnologías de información modernas como: la red Internet, Intranet, navegadores, bases de datos, etc. Para sistematizar, facilitar, y acelerar la gestión del conocimiento de toda una empresa.⁵

La Gestión del Conocimiento apunta al desarrollo de actitudes de la gente y comportamientos de trabajo para efectuar los nuevos retos como el de la colaboración, el compartimiento internacional de las ideas, información, conocimiento, y el trabajo mismo; en apoyo de una necesidad de negocio. En

⁵ Ibidem, Pág. 17-18

este cambio es necesario señalar el valor que tiene la gente y el poder que representa la información que posee y el poder que representa el compartir esta información. Con esto vienen sobre todo grandes cambios a escala cultural, en aspectos como nuevos sistemas de incentivos, en el estudio y la educación. Esto se ve reflejado en la formación de las actitudes y los comportamientos de personas, que nos permitirán asegurar la disponibilidad y el uso tanto de conocimiento personal como del institucional.⁶

La Gestión del Conocimiento no es un nuevo movimiento, pero si lo son los accesos estructurados y formales del conocimiento. Hay generalmente un número de caminos por los cuales la Gestión del Conocimiento puede ser practicada, y accesos diferentes que pueden ser más convenientes dependiendo la organización a la que se quiera implantar. Los aspectos como el entorno del negocio, la naturaleza de productos y servicios, la cultura de organización, el tamaño de empresa, la disponibilidad de recursos, etc. actúan como los factores que moderan o que determinan como la gestión del conocimiento debe ser puesta en práctica. Los accesos típicos usan la tecnología de información para facilitar la colección, el almacenaje, la manipulación del conocimiento. Por ejemplo la construcción de sistemas de Gestión del conocimiento basados en la integración de bases de datos, búsqueda y motores de recuperación e instrumentos de colaboración. Son muy comunes. Para entender mejor a la gestión del conocimiento, es necesario referirse al conocimiento que es extraído de la gente, codificado y capturado en depósitos de modo que pueda ser guardado para posteriormente acceder a el y reutilizado. Esta estrategia también puede ser vista como un modo de retirar el conocimiento de la persona que lo posee, de modo que permanezca en una organización. Gestión del conocimiento es el contraste, del conocimiento personalizado que se comparte vía contactos de persona a

⁶ Plessis M, (2005), Drivers of Knowledge Management in the Corporate Environment, www.elsevier.com, consulta 9 de October del 2005.

persona y en diálogos. Los restos que quedan de conocimiento dentro de la mente de un individuo después de una interacción individual y humana son explotados para adquirirlos. El punto clave aquí está en que pueden existir diferentes modos de aprovechar la Gestión del Conocimiento con diferente y variado sentido los cuales se desarrollan, y cada uno de ellos es válido en su propio contexto.⁷

La gestión del conocimiento da gracias como mencionamos anteriormente a las tecnologías de la información y de las comunicaciones que son indispensables para ordenar y gestionar mejor sus diferentes niveles de conocimiento además los costos relativamente bajos de los sistemas informáticos y la gran oferta de programas de gestión de datos han permitido extender la gestión de este conocimiento a un mayor número de corporaciones. Gracias a estos sistemas en las organizaciones la información se ha transformado en conocimiento.

Según López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura Existen varias razones para gestionar el conocimiento en la empresa como son:

- ✓ Para ser más competitivas en relación con su actividad productiva
- ✓ Para poder retener lo que los empleados saben acerca de los clientes
- ✓ Realizar transacciones y operaciones en cualquier lugar
- ✓ Responder a la demanda de los clientes para una mayor incorporación de conocimiento en los bienes y servicios
- ✓ La demanda de mayor conocimiento estimula el trabajo en equipo y la cooperación
- ✓ Los ciclos cortos de actividad estimulan mayores niveles de conocimiento.

El conocimiento es un valorpreciado mucho más que las inversiones tecnológicas o patrimoniales porque en la sociedad del conocimiento los saberes se crean con rapidez y sirven para conseguir importantes beneficios empresariales, porque en la nueva sociedad el conocimiento fluye en redes y

⁷ Kuan Yew Wong, (2005), "Develop knowledge management initiative and system", www.elsevier.com, consulta 1 de octubre del 2005.

es el tramo final de la cadena iniciada por los datos, transformada luego en información y elaborada posteriormente en saber.⁸

Esta concepción del conocimiento es también planteada por Peter F. Drucker que es habitualmente considerado el padre de la gestión, quien sustenta lo siguiente "la contribución mas importante de la administración de empresas en el siglo XX fue haber incrementado 50 veces la productividad del trabajador en manufactura" y predice "para el siglo XXI la dirección necesitara incrementar en forma semejante la productividad a través del trabajador con conocimiento". Y concluye diciendo "el bien más valioso de una compañía del siglo XX fue su maquinaria y equipo. Pero en el siglo XXI serán los trabajadores altamente tecnificados". La evolución nos ha inmerso en el mundo del conocimiento y en ella el capital humano será la fuerza que regulara el crecimiento de toda la organización.⁹

De la anterior reflexión podemos decir que a las empresas no les basta con concentrar personal altamente calificado o talentoso, es necesario que este personal dote a la organización con sus conocimientos y se nutran así mismo permanentemente con los conocimientos de los demás integrantes de la organización. Y concluir que el valor de las empresas del siglo XXI ya no solo proviene de activos físicos como edificios, terrenos ó maquinaria. Sino también del conocimiento acerca de sus procesos, servicios y productos. Lo que cada día se convierte en el activo más importante para las organizaciones. Destacando la participación de los empleados en este rol con su conocimiento.

Las empresas japonesas han impulsado un enfoque particular de la gestión del conocimiento. Para ellos la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar una información objetiva es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas, intuiciones y corazonadas de los empleados

⁸ López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, (2003), Como Aprender en la Sociedad del Conocimiento, Gestión 2000, España, Pág. 283.

⁹ Borghino Mario, (2005), "Nueva Casta de Empresas y Empleados", revista Mundo Ejecutivo, Pág. 120.

y luego poner estas ideas a disposición de toda la empresa para poder ser probadas y utilizadas. La Gestión del Conocimiento es fundamentalmente un intercambio del conocimiento entre las personas de una organización en todos los niveles a fin de mejorar la actividad de la organización hay que precisar que la gestión del conocimiento no es una estrategia para aumentar sólo la eficiencia de una organización. Es evidente que la gestión del conocimiento aumenta la eficiencia organizativa, pero éste no debe ser su objetivo prioritario. Gestionar el conocimiento debe ser una tarea distinta de entender una organización y el papel de las personas que la integra.¹⁰

Una encuesta de la firma Ernest and Young sobre como las empresas norteamericanas y europeas gestionaban su conocimiento. Reveló cuáles eran las prácticas más comunes alrededor del tema de la gestión del conocimiento.

Situación De La Gestión Del Conocimiento En Empresa Americanas Y Europeas En 1997
Creación de una Intranet 47%
Creación de bases de datos de conocimiento 33%
Implementación de herramientas de apoyo a la toma de decisiones 33%
Implementación de grupos para estimular la colaboración 33%
Creación de redes de trabajadores del conocimiento 24%
Creación de mapas internos de conocimiento expertos 18 por 100
Creación de nuevos roles de conocimiento 15%
Desarrollo de productos o servicios basados en el conocimiento 14%

Fuente: Ernest Young center for business intelligence executive perspective of knowledge in the organization 1997

Posteriormente La consultoría KPMG revelo una evolución de la situación de la gestión del conocimiento en las empresas. Este estudio permite comparar los datos de Estados Unidos con Europa en la siguiente tabla se recopila en qué

¹⁰ López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, Ob. Cit. Pág 285.

medida y como las empresas utilizan las nuevas tecnologías para gestionar el conocimiento.

Uso De Las Tecnologías Para Gestionar La Información	
Internet	
Estados Unidos 93%	Europa 93%
Intranet	
Estados Unidos 87%	Europa 75%
Bases de datos	
Estados Unidos 69%	Europa 61%
Sistemas de gestión documental	
Estados Unidos 58%	Europa 62%
Sistemas de soporte a las decisiones	
Estados Unidos 52%	Europa 48%
Trabajo en grupo	
Estados Unidos 61%	Europa 31%
Extranet	
Estados Unidos 44%	Europa 36%
Inteligencia artificial	
Estados Unidos 22%	Europa 22%

Fuente: KPMG consulting knowledge management research report 2000 Cambridge Information network 2000

Las consultorías CAP GEMINI y ERNEST YOUNG conjuntamente con la escuela de negocios IESE permitieron conocer la situación de la gestión del conocimiento en España el 62% de las empresas encuestadas dicen haber puesto en marcha alguna iniciativa de gestión del conocimiento aunque sólo el 4% de ellos miden el impacto de esta iniciativa al no valorar los cuales se alcance estratégico de esta decisión. Para la OCDE gestión del conocimiento significa incorporar nuevas tecnologías a los instrumentos tradicionales de

gestión, para favorecer el compartimiento de conocimiento dentro de una organización.

Proyectos De Gestión De Conocimiento En Las Empresas Españolas
1. Facilitar correo electrónico a los trabajadores 71,32%
2. Usar buscadores de documentos 55,4%
3. Intranets corporativas 51,94%
4. Acceso a bases de datos desde las distintas oficinas de la empresa 50,39%
5. Clasificación de la documentación 46,51%
6. Foros de discusión entre empleados 45,74%
7. Evaluación del conocimiento de los trabajadores 22,48%

Fuente: López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, (2003), Como Aprender en la Sociedad del Conocimiento, Gestión 2000, Pág. 288

La necesidad de crear redes de conocimiento en las organizaciones ha obligado a identificar en primer lugar quien tiene el conocimiento por ello la necesidad de designar el saber quién conduce a las ordenaciones a identificar a quien sabe que y quién sabe hacer que todo ello comporta desarrollar también un tipo específico de habilidades sociales que permitan a los empleados cooperar y comunicarse entre ellos y con los expertos.¹¹

La clave del éxito en la gestión del conocimiento no está únicamente en la aplicación de un sistema de tecnología potente sino en la confianza y la cooperación que se establecen entre las personas de una organización.

Las nuevas tecnologías permiten desarrollar una gestión integral del conocimiento y conseguir que toda la organización participe activamente en la producción de este conocimiento como en recibir sus beneficios.¹²

¹¹ Ibidem Pág. 290

¹² Ibidem Pág 294

2.3. CONOCIMIENTO

Ya que el conocimiento es fundamental en esto es necesario su análisis para lo cual comenzaremos por su definición, conforme el trabajo de Gilbert Probst y Barnes Stuart. Para Probst el Conocimiento es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con las cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información pero a diferencia de estos, siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de estos acerca de las relaciones causales.¹³

Mientras que para Barnes Stuart el conocimiento es, la información que un individuo posee en su mente. Se trata de una información personalizada y subjetiva relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones y juicios, elementos que pueden ser o no únicos, útiles, precisos o estructurables. Básicamente postulamos que el conocimiento y la información no son conceptos radicalmente opuestos, sino que la información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente de un individuo una vez articulado o comunicado a otras personas mediante textos, en forma electrónica, mediante comunicación oral o escrita o por cualquier otro medio. En ese el receptor puede procesar la información por lo que vuelve a transformarse en conocimiento táctico.¹⁴

De lo anterior podemos decir que el conocimiento se encuentra en la mente de los individuos y es el resultado del razonamiento de la información por parte de la persona, y la información se compone a su vez de datos. Y cuando el individuo plasma su conocimiento en algún documento o medio de comunicación este se convierte en información disponible para las demás

¹³ Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhard T Kai, (2001), Administre el Conocimiento: los pilares para el éxito, Pearson Educación, México, Pág 24.

¹⁴ Barnes Stuart, Ob. Cit. Pág. 19

personas que al razonar esta información la transforman nuevamente en conocimiento.

2.3.1 TIPOS DE CONOCIMIENTO

Valhondo Domingo nos comenta que la situación del conocimiento en la mente de las personas y en medios físicos ha dado lugar a una clasificación ampliamente aceptada que contempla dos categorías:

Conocimiento táctico: es el conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular y que se desarrolla mediante un proceso de prueba y error que va conformando el conocimiento del individuo sobre las más diversas materias.

Conocimiento explícito: es el conocimiento almacenado en medios físicos, en cualquiera de las formas enumeradas anteriormente.

La interacción de conocimiento táctico y explícito da lugar a procesos de creación de conocimiento.¹⁵

Entonces básicamente contamos con dos tipos de conocimientos: que es el explícito y el táctico:

El explícito: es el que podemos obtener de manera clara y manifiesta, es el que consultamos en un libro por ejemplo.

El tácito: es el que obtenemos por medio de una persona experta, es conocimiento implícito; el maestro del taller que sabe cómo reparar el auto, pero él es el único que sabe.

Los conocimientos de los individuos son benéficos para la organización cuando se comunican y se consigue aprovecharlos. Las ideas se forman en las mentes de las personas y la interacción entre personas suele desempeñar un papel fundamental en el desarrollo de estas ideas que generan conocimiento nuevo. Aunque el conocimiento nuevo procede de los individuos, las organizaciones desempeñan un papel fundamental en la articulación y amplificación de este

¹⁵ Valhondo Domingo, (2003), Gestión del conocimiento: del mito a la realidad, Madrid España, Díaz de Santos, Pág. 55

conocimiento. Esto requiere que las organizaciones faciliten una infraestructura de trabajo compuesta de un conjunto de sistemas de apoyo en la GESTION DEL CONOCIMIENTO y políticas valiosas para el intercambio del conocimiento y las actividades de mejora.¹⁶

2.3.2. FUENTES DE CONOCIMIENTO

Es de suma importancia saber los lugares en los que radica el conocimiento para posteriormente aprovecharlo. Gunnlaugsdottir Johanna nos señala y explica las Fuentes de conocimiento que existen:

Conocimiento externo

Es fácil identificar al conocimiento externo por ejemplo: el conocimiento externo son seminarios y conferencias asistidas por empleados. Y si pedimos que los empleados hagan un informe sobre tales acontecimientos, este conocimiento puede ser parte de la base de conocimiento de la organización. Las organizaciones también pueden adquirir y distribuir a sus empleados el material publicado de fuentes externas como libros, revistas, etcétera, y crear el acceso a bases de datos externas y el Internet. Todo este material es usado apoyar a los empleados con su trabajo. El conocimiento externo de este modo se hace interno, pero puede ser implícito o explícito dependiendo el acercamiento de la organización a la gestión del conocimiento.¹⁷

Conocimiento interno

El conocimiento interno es o no documentado. Es creado en las operaciones diarias de la organización. Básicamente es de tres tipos. Primero, hay conocimiento que descansa en las mentes de los empleados. Segundo, hay conocimiento documentado que encontramos en varios registros de la

¹⁶ Barnes Stuart Ob. Cit. Pág. 153-154

¹⁷ Gunnlaugsdottir Johanna, (2003), Seek and you will benefit: Organising knowledge Using Groupware Systems, www.elsevierciencia.com, consulta 10 de octubre del 2005 .

Organización, no necesariamente disponible o conocido a los empleados en general.¹⁸

2.3.3. CREACIÓN DE NUEVO CONOCIMIENTO

I Kujiro Nanoka, (2001) menciona cuatro aspectos que hacen posible la creación de nuevo conocimiento, por ejemplo, cuando el conocimiento del personal se hace público.

Las transformaciones para lograr nuevo conocimiento son los siguientes:

1. De tácito a tácito (socialización): Aprendemos socializando con otra gente, cambiando ideas y experiencias. Observamos a nuestros mayores y ellos comparten con nosotros su sabiduría.
2. De tácito a explícito (exteriorización): El conocimiento personal se hace conocimiento público o explícito por la documentación. El conocimiento de individuos es recogido, documentado y clasificado para estar disponible para la reutilización por otros.
3. De explícito a explícito (combinación): El conocimiento aquí explícito de fuentes diferentes es combinado, mezclado o unido para crear el nuevo conocimiento, nuevas innovaciones.
4. De explícito a tácito (interiorización): Aprendemos adquiriendo el conocimiento público. Este conocimiento es interiorizado. Obtenemos el conocimiento general de libros, el Internet, y otras fuentes públicas.¹⁹

Estas 4 transformaciones las vemos en el trabajo, todo alrededor de nosotros. Como más individuos vienen juntos para el trabajo de grupo en organizaciones, usando tanto conocimiento explícito como tácito, más probabilidad hay que el nuevo conocimiento sea creado. El compartimiento no es fácil que se de en nuestra sociedad actual pues es considerado como la fuente de poder de muchas personas sin embargo. Podemos lograr su compartimiento con el trabajo de grupo en el cual predomine la confianza,

¹⁸ Ibidem

¹⁹ Nanoka I. Kujiro y Hirotaka Takeuchi, (2001), La Organización Creadora de Conocimiento: como las compañías Japonesas la dinámica de la Innovación, Oxford, México. Pág. 70-80

la honestidad, la buena voluntad de aprender, las ideas. Que son cualidades importantes.

2.3.4. EL CONOCIMIENTO NUEVO CAPITAL

El conocimiento hoy en día es considerado como el nuevo capital. Pues es el eje de la actividad económica porque el capital intelectual representa la principal fuente de ventaja competitiva de las empresas, siendo la única ventaja real, el conocimiento asociado a la actividad empresarial incorporado al bien o al servicio. Pues sólo las personas con sus conocimientos y compromisos son capaces de hacer que una empresa tenga éxito o fracaso.²⁰

En la economía actual las empresas se transforman rápidamente y las oportunidades son globales. Con esta situación el éxito será alcanzado solo por las empresas que creen nuevo conocimiento, que fluya por la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Ya que tenemos al conocimiento como un capital y la actividad de las empresas modernas radica en torno al conocimiento.

El conocimiento se convierte en un elemento de ventajas competitivas para las organizaciones de la sociedad del conocimiento si bien en las empresas de la sociedad industrial el conocimiento era un elemento valorado ahora para las empresas de la Nueva Economía el conocimiento incorporado en sus bienes o servicios es la fuente principal de su actividad empresarial y el elemento que marca una diferencia respecto a las otras empresas. Ante la llegada de las nuevas organizaciones las empresas han impulsado propuestas tendentes a los cambios en el campo de la gestión con el desarrollo del conocimiento y el aprendizaje, de ello han surgido nuevas experiencias que son identificadas con nombres distintos: gestión de la innovación, organización inteligente, organizaciones que aprenden, capital intelectual, empresas creadoras de conocimiento todo este tipo de denominaciones empresariales aspiran a conseguir los mismos fines: estructurar las nuevas organizaciones en torno al conocimiento. Fruto de

²⁰ López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, Ob. Cit. Pág. 62.

estos procesos surgen las organizaciones que aprenden y el aprendizaje organizacional.²¹

2.4. GESTION

La palabra gestión proviene del latín gestio-onis que significa acción y efecto de gestionar o acción y efecto de administrar. De ahí que gestionar es hacer diligencia conducente al logro de un deseo cualquiera. Esta palabra atiende en Primera instancia al marco administrativo, sin embargo según el contexto en el que se utilice. Se encuentra presente en nuestra vida, por lo que la gestión empresarial implica prepararse decidir, actuar y retroalimentar para dar cumplimiento a la visión, misión, objetivos y metas de las organizaciones. La gestión esta bajo la coordinación de líderes auténticos. Verdaderos protagonistas del escenario empresarial (los directivos). De ahí que la gestión deba entenderse como una iniciativa permanente que se refuerza, perfecciona y encuentra aceptación a lo largo y ancho del proceso de interacción humana dentro y fuera de la organización.²²

La gestión es una función humana, su cobertura y alcances están en función de la capacidad de los individuos, grupos, equipos y organizaciones de entender su realidad, definir qué es lo que desean, conectarse y negociar con los demás para concretar sus planes. En este sentido, hay que tener presente que la complejidad geográfica, económica, política, social y cultural, entre otras, juegan un papel fundamental en la definición de la visión empresarial.

La gestión empresarial descansa en los directivos y estos se han centrado tradicionalmente en lograr la rentabilidad económica y financiera, así como en la maximización del valor de la empresa. Con este propósito, la explotación de los recursos ha sido la base para crecer y maximizar sus

²¹ Barnes Stuart, Ob. Cit. Pág. 62

²² R. Ortiz Sergio,(2003), Visión y Gestión Empresarial: como articular las estrategias y el capital humano para triunfar en la economía del conocimiento, Thomson, España, Pág. 71

ganancias en una competencia global que ha impuesto nuevas reglas del juego.²³

En este sentido la dirección empresarial encuentra en la gestión del conocimiento una herramienta estratégica para la organización ya que contribuye a la creación de una ventaja competitiva sostenible. La gestión del Conocimiento es un instrumento de primera magnitud para los directivos. Capaz de contribuir sustancialmente al éxito y desarrollo de la empresa. Como hemos mencionado anteriormente, si los activos intangibles (capital intelectual de una organización) son gestionados convenientemente se transforman en una fuente de ventaja competitiva sostenible capaz de proporcionar valor organizativo y traducirse en beneficios importantes. La gestión del conocimiento es considerada como una filosofía empresarial que pretende identificar, captar, sistematizar y aplicar la información y experiencia de la compañía para incrementar su rentabilidad y contribuir a la consecución de los objetivos empresariales. La gestión del conocimiento es pieza clave de la dirección estratégica que es un nuevo enfoque a la hora de dirigir y se basa en la adopción de nuevas premisas de acuerdo a las necesidades actuales, consecuencia del dinamismo y complejidad en el que las empresas desarrollan sus actividades. En este sentido La gestión del conocimiento debe plantearse desde una visión mucho más amplia, Exigiendo la definición de estrategias y políticas de gestión del conocimiento considerando los procesos, la estructura organizativa y los sistemas de gestión de personas y desarrollo de competencias, elementos que apoyados por los sistemas de información adecuados, permitan a la organización el logro de sus objetivos.²⁴

La dirección estratégica es un procedimiento a través del cual las organizaciones analizan y aprenden de sus entornos interno y externo, dictan la dirección estratégica, crean estrategias destinadas a la consecución de objetivos establecidos y ejecutan dichas estrategias, todo ello destinado a satisfacer las exigencias de la organización.²⁵ La dirección

²³ Ibidem, Pág. 72

²⁴ Barcelo Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, Pricewater houseCoopers, Pág.38-39

²⁵ Jeffrey S Harriston y Caron H. St. Jhon, (2003), Fundamentos de la Dirección Estratégica, Thomson, España, Pág. 2

estratégica se enfoca en las metas y objetivos a largo plazo de la organización. Desde otro punto de vista más básico, la dirección estratégica define los propósitos que justifican la existencia y las operaciones de la empresa. Esta dirección se establece en una misión. Contrariamente a los objetivos y estrategias a corto plazo, la misión es una parte duradera del proceso de planeación dentro de la organización. A menudo, las misiones describen las áreas o sectores en los que opera la organización. Una dirección estratégica bien establecida es una guía para los directivos y empleados que son los responsables de llevarla a cabo. Al mismo tiempo ofrece una definición de la organización para los grupos de interés externos con los que interactúa. Puesto que la dirección estratégica es una parte importante de la organización interna. (Estrategia: "es un plan de acción que pretende llevar a la organización al cumplimiento de sus objetivos a corto plazo y, en última instancia, a la consecución de sus propósitos fundamentales").²⁶

2.4.1 DIRECCION

Es necesario hacer un análisis de la dirección, pues como podemos darnos cuenta la gestión se encuentra en ella. La dirección se encarga de instrumentar además de servirse de procesos que brinden beneficios para la organización (gestión del conocimiento). Ésta es un elemento de la administración (administración: es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados²⁷) en el que se logra la realización de todo lo planeado, por medio de la autoridad del administrador. A su vez la dirección forma parte del proceso administrativo el cual esquematizamos a continuación:

²⁶ Ibidem Pág. 5

²⁷ Harold Koontz y Heinz Weichrich (2004), Administración una perspectiva Global. Mc Graw Hill, México Pág. 6

ETAPAS ESPECÍFICAS DEL PROCESO ADMINISTRATIVO²⁸

FASE:	ELEMNETO	ETAPA
MECANICA	1.-Previsión	Objetivos Investigación Cursos alternativos
	2.-Planeación	Políticas Procedimientos Programas, Pronósticos Presupuestos
	3.-Organización	Funciones Jerarquías Obligaciones
DINAMICA	4.-Integración	Selección Introducción Desarrollo Integración de las cosa
	5.-Dirección	Autoridad Comunicación Supervisión
	6.-Control	Su establecimiento Su operación Su interpretación

La dirección consiste en usar la influencia para motivar a los empleados para que alcancen las metas organizacionales. Dirigir significa crear una cultura y valores compartidos, comunicar las metas a los empleados mediante la empresa e infundirles el deseo de un desempeño excelente. Al dirigir se motiva a los departamentos y divisiones enteras, lo mismo que a quienes colaboran directamente con el jefe. En una era de incertidumbre, de competencia internacional y de creciente diversidad de la fuerza de

²⁸ Reyes Ponce Agustín (2005), Administración de Empresas: Teoría y Práctica, primera parte, Limusa, México, pag. 64.

trabajó, la capacidad de moldear la cultura, de comunicar metas y de motivar es indispensable para el éxito.²⁹

2.4.1.1 Importancia

Esta etapa del proceso administrativo es elemental para el éxito de la organización, ya que implica hacer que todo el personal haga una contribución a los propósitos de la empresa, y demanda de quienes la dirigen un adecuado ejercicio del liderazgo, el establecimiento de un sistema de comunicación oportuno que posibilite a todo el personal el trabajo en equipo y la coordinación de todos sus esfuerzos.

Para alcanzar los fines de la empresa no es suficiente establecer lineamientos perfectos a través de la planeación, que se haya delineado una estructura organizacional adecuada, que se hayan obtenido los mejores recursos -tanto humanos como técnicos, materiales o monetarios-, es necesario llevar a la práctica las decisiones asumidas en las etapas de la planeación y la organización, así como lograr que el personal contratado realice su máximo esfuerzo y aproveche adecuadamente los demás recursos organizacionales; todo ello se realiza en esta etapa del proceso administrativo llamado dirección.

La dirección es trabajo de todos los administradores, ya sea el presidente de la compañía, el gerente de ventas regional, o el supervisor de un departamento, todo individuo que tiene a su cargo un grupo de subordinados, sin importar su número, debe dirigir. De acuerdo con su área. Mientras que en un nivel alto el campo de acción será toda la organización, en un nivel intermedio será un área funcional y en un nivel operacional será cada operación que se realiza por separado. Asimismo, en cuanto a temporalidad, la dirección en los altos niveles será orientada a largo plazo, en el nivel intermedio lo será a mediano y en el operacional, a corto plazo.³⁰ Otro aspecto importante está en el hecho de que la dirección se aplica tanto en lo individual como en lo grupal. O sea es necesario dirigir a cada miembro de la organización considerando su personalidad, y existe la necesidad de

²⁹ L. Daft Richard, (2004), Administración, Thomson, México, Pág. 7

³⁰ Benavides Peaña Javier, (2004), Administración, Mc Graw Hill, México, Pág. 202

dirigir a los miembros considerándolos como grupo. En este último sentido los esfuerzos de la dirección deberán ir encaminados a que todo el personal trabaje como un verdadero equipo de trabajo.

Benavides Javier nos comenta que la importancia de la dirección radica en:

- Que pone en marcha los lineamientos establecidos en la planeación y la organización. Sin acción, todos esos lineamientos se convertirían en meros sueños.
- A través de ella se logran las conductas más deseables por parte de los miembros de la organización.
- Una dirección eficiente repercute directamente en la productividad de la empresa. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, en la calidad de los productos y servicios que se ofrecen a la comunidad y, por último, en la calidad de vida laboral de todos los que integran una organización.
- Las personas y su dirección son el factor diferencial más importante en las empresas de hoy, y su gestión se ha convertido en el principal factor capaz de generar ventajas competitivas.

Cuando la dirección un organismo social (público o privado) acciona en un sentido, positivo o negativo, todo el personal opera en este sentido. Por eso es importante considerar, cada vez en mayor medida que toda empresa requiere directivos que sepan dirigir.³¹

³¹ Ibidem Pág. 203

2.4.1.2 Principios de la Dirección

Para examinar los principios de dirección y su proceso nos apoyaremos en el trabajo de Agustín Reyes Ponce quien proporciona un análisis muy detallado del tema.

❖ El Principio de la Coordinación de Intereses

"El logro del fin común se hará más fácil cuanto mejor se logren coordinar los Intereses de grupo y aun los individuales de quienes participan en la búsqueda de aquél". Comete un grave error quien ejerce el mando con la idea de que la máxima eficiencia se obtiene sacrificando los intereses particulares o individuales en aras del fin general. Esto lleva a la disminución de la colaboración y la coordinación. El reto del administrador esta en lograr que todos persigan el interés común. Haciendo ver a todos que de esta manera obtienen mejor sus fines particulares.

❖ El Principio de la Impersonalidad del Mando

"La autoridad en una empresa debe ejercerse más como producto de una necesidad de todo el organismo social que como resultado exclusivo de la voluntad del que manda", es normal la tendencia a mandar e imponer la voluntad personal sobre la de los demás como también es normal el rechazo a recibir la imposición de otros. Por eso cuanto más se impersonalice la orden, presentándola más bien como una exigencia que la situación concreta impone por igual a quien manda para exigir, y a quien obedece para cumplir, dicha orden será mejor obedecida.³²

❖ Principio de la Vía Jerárquica

"Al transmitirse una orden deben seguirse los conductos previamente establecidos, y jamás omitirlos sin razón ni en forma constante. Cuando ocurre esto último se produce una lesión en el prestigio y la moral, de los jefes intermedios, pérdida o debilitamiento de su autoridad, desconcierto en los subordinados y, sobre todo, se da lugar a la duplicidad del mando. Si un jefe superior establece niveles de jerarquía intermedios es porque puede o no necesitarlos; si es lo primero, debe respetarlos; y si lo segundo, debe hacerlos desaparecer".³³

❖ Principio de la Resolución de los Conflictos

³² Reyes Ponce Agustín, (2005), Administración Moderna, Limusa, México, Pág.387

³³ Ibidem Pág. 388

"Debe procurarse que los conflictos que aparezcan se resuelvan lo más pronto que sea posible y de modo que, sin lesionar la disciplina, produzcan el menor disgusto a las partes". Es mejor resolverlos pronto aun cuando dicha solución no sea la mas acertada ni sea satisfactoria para todos. Así pues, es contrario a la eficacia administrativa dejar que los problemas "se resuelvan por sí solos con el transcurso del tiempo".

❖ **Principio del Aprovechamiento del Conflicto**

"Debe procurarse aprovechar el conflicto para forzar el encuentro de soluciones". El conflicto es constructivo porque posee la cualidad de forzar a las mentes a buscar soluciones que sean ventajosas para las partes involucradas.³⁴

2.4.1.3 Comunicación

"Comunicación es un proceso mediante el cual los conocimientos, tendencias y sentimientos son conocidos y aceptados por otros". Puede decirse que es el sistema nervioso de la administración.

• **Elementos**

1. Fuente de comunicación. Aquella persona o aquel grupo emisor
En el que se origina toda la comunicaron y quien dirige todo su proceso.
2. Receptor de la comunicación. Persona a quien va dirigida dicha comunicación.
3. Canal de la comunicación. Toda comunicación necesita de un Medio o canal por el cual pasar: la palabra hablada, la palabra escrita, gestos o conductas, actitudes, ciertos signos, etc.
4. Contenido de la comunicación: es aquello que queremos comunicar, el mensaje que queremos transmitir.
5. Respuesta: Es la retroalimentación o "feedback" del proceso, toda comunicación implica forzosamente una reacción o respuesta.
6. Ambiente de la comunicación. En gran parte, la claridad, la fidelidad y la reacción dependen del estado en que se encuentren las relaciones entre la fuente y el receptor.³⁵

• **Especies de Comunicación**

³⁴ Ibidem Pág. 389

³⁵ Ibidem Pág. 391-392

1. Por razón de los canales que sigue y de su contenido, la comunicación se divide en formal o informal .ejemplo de comunicación formal: la de un reporte de trabajo, la de las órdenes o la de una queja presentada dentro de un sistema. Ejemplos de comunicación informal los comentarios, los chismes, etc.

2 por razón del receptor puede ser individual o genérica, según vaya dirigida a una persona concreta, o a un grupo en general sin precisar nombres de personas. De suyo la primera es mucho más enérgica.

3.- Por razón de la obligatoriedad que se espera en la respuesta, puede ser imperativa, exhortativa o informativa. La primera exige una respuesta precisa: una acción, una omisión, un cambio de actividad. La segunda sugiere y espera alguna acción, sin imponerla obligatoriamente. La tercera simplemente comunica algo, sin señalar en concreto nada que se espere, al menos en un plazo inmediato.

4.-Por razón de su forma puede ser oral, escrita, o gráfica. La primera puede ser personal, telefónica, por "interphone", etc. Es importante escoger el tipo de comunicación más adecuado en cada caso.

5. Por su sentido puede ser vertical u horizontal, según que se realice dentro de una línea de mando o entre varias líneas. La primera se subdivide en descendente y ascendente.

La comunicación vertical descendente está formada por:

Políticas.

- Reglas.
- Instrucciones.
- Ordenes.
- Informaciones.

Se pueden citar como formas concretas de las categorías anteriores los manuales de organización, las gráficas, los folletos, las cartas de la gerencia, los periódicos o revistas internas, las películas, etc.

La comunicación vertical ascendente puede comprender aspectos tales como:

- Reportes e Informes.
- Sugerencias.
- Quejas.

- Entrevistas (de ingreso, de ajuste, de salida). En Respuestas a encuestas de actitud, etc.
- La comunicación horizontal comprende:
 - Juntas.
 - Comités.
 - Consejos.
 - Mesas redondas.
 - Asambleas, paneles, seminarios, etcétera.³⁶

- **Principios de Comunicación**

Principio de la Responsabilidad

"Es responsable del éxito de la comunicación aquel en quien se origina la misma". Porque es quien administra todos los demás elementos de la misma comunicación. Así, no puede decirse: "no me supo comprender", "no se dio la comunicación en un momento adecuado", etc., pues todos estos elementos los debe escoger, organizar y controlar la persona que da origen a la comunicación. Así, una comunicación que parte de la Dirección General de una empresa pasa por muchos niveles para llegar al último supervisor o jefe que la transmitirá a los miembros. Obviamente, debe cuidarse que la comunicación no se distorsione en 'todo este trayecto.

Principio de la Adaptación

"La comunicación debe adaptarse no a la persona que la da la fuente sino al que la recibe."

Resulta obvio que cuando el que la recibe es de nivel cultural inferior, la comunicación tiene que realizarse a ese nivel, pues de lo contrario no se comprenderá.³⁷

Principio de la Efectividad

"La comunicación debe usar aquel canal que sea más efectivo para realizarla." Esto significa que debe escogerse entre los medios de comunicación aquel que en cada caso concreto resulte más eficaz, para comunicar una orden sencilla es mejor el medio oral, porque permite preguntas, no exige mucho tiempo para realizar la comunicación, etc. En cambio, cuando se trata de instrucciones que habrán de repetirse en muy

³⁶ Ibidem Pág. 393-394

³⁷ Ibidem Pág. 394-395

distintos casos, el mejor medio es la comunicación escrita, porque en ésta se puede detallar el "cómo" debe llevarse a cabo lo ordenado, porque puede consultarse varias veces lo que se va a realizar, etcétera.

Principio de la Bilateralidad

"La comunicación es tanto más perfecta cuanto más sea posible tener una respuesta completa por parte del receptor".

La bilateralidad sirve:

- a) Para saber que el receptor la captó adecuadamente.
- b) Para que el receptor la reciba con mucha mayor aceptación.

Una orden o una instrucción cuanto más espontáneas, son más agradables de cumplir, y cuanto más impuestas son más pesadas.

Principio de la Integridad

"El mensaje debe llegar íntegro y sin distorsiones de la fuente al receptor" Éste es otro de los principios fundamentales de la comunicación, ya que la razón de éste es que el mensaje o contenido de la misma llegue al receptor exactamente como se encuentra en la mente de la fuente.

Principio de la Circunstancialidad

"Es evidente que el ambiente en el que se transmite el mensaje condiciona que éste llegue adecuadamente al receptor".

Una queja presentada en un ambiente de huelga, es mucho más grave que comunicada en una plática amable en tiempo ordinario, por lo que deben cuidarse las actitudes, relaciones, etc., antes de realizar una comunicación.³⁸

- **La comunicación debe revisarse constantemente**

Significa que la comunicación tiende, por su propia naturaleza, a hacerse más difícil si no se tiene un cuidado permanente en mejorarla los canales de comunicación tienden a obstruirse, y no todos sirven para la transmisión del mensaje que se desea transmitir; los ambientes suelen presentar dificultades para la comunicación adecuada.

- **La Comunicación siempre es un medio**

Por grande que sea su importancia nunca debe olvidarse que dependerá del fin buscado usar medios más o menos costosos, difíciles, etc.³⁹

³⁸ Ibidem Pág. 396

³⁹ Ibidem Pág. 397

- **Barreras de la Comunicación**

Es todo aquello que impide o reduce la posibilidad, la precisión o la fidelidad de la comunicación. Y podemos identificar la siguiente clasificación de las barreras de la comunicación gracias al trabajo de Reyes Ponce.

a) Barreras semánticas. Están formadas por todo uso inadecuado de lenguaje; palabras vagas o con doble sentido, uso de posesivos que pueden referirse a dos personas, etcétera.

b) Psicológicas. Turbación o irritación en quien da el mensaje o en quien lo recibe.

c) Sociológicas. Choque, antipatías o resentimientos entre quienes se da la comunicación. Aquí pueden ubicarse las suspicacias de los sindicatos hacia la empresa o viceversa.

d) Culturales. Distinto nivel de preparación intelectual entre quienes dan y quienes reciben el mensaje.

e) Administrativas. Sistemas inadecuados de organización; canales innecesariamente largos, papeleo, etcétera.

f) Fisiológicas. Dificultad en la audición del receptor o en la expresión del comunicador.

g) Físicas. Ambiente de ruidos, ecos, etc., en el local en que se realiza la comunicación; mal funcionamiento de los aparatos de reproducción, etcétera.

2.4.1.4 La Autoridad y el Mando en la Empresa

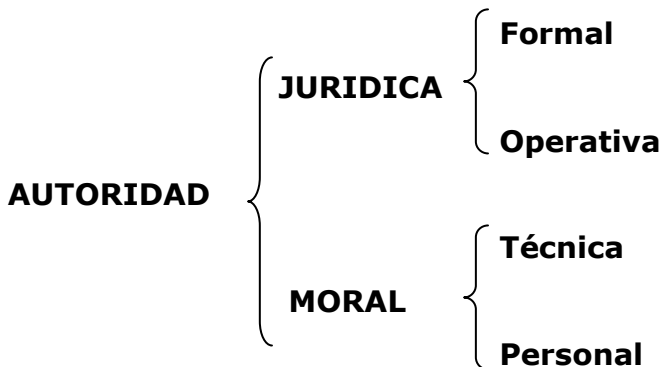
La autoridad se define como la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos, quien decide es quien tiene la autoridad un criterio para saber quien tiene la autoridad es saber quien toma las decisiones que son obedecidas.

El mando es el ejercicio de la autoridad respecto de cada función determinada; puede decirse que es "la autoridad puesta en acto". Así, surge el problema de cuál es el origen (factual, concreto, inmediato, no filosóficamente considerado) de la autoridad en la empresa. Suelen mencionarse tres:

- El convenio.
- La propiedad de los bienes productivos.
- El régimen económico-social imperante.⁴⁰

Tipos de Autoridad

Tenemos cuatro tipos diversos de autoridad: los dos primeros, de índole jurídica, forman el poder o la autoridad propiamente dicha; los dos últimos forman más bien la autoridad moral que dan el prestigio, los conocimientos, etc., y son complementos que deben darse en cualquiera de los dos básicos.



Autoridad Formal:

Aquella que se recibe de un jefe superior para ser ejercida sobre otras personas o subordinados. La autoridad formal puede ser a la vez de dos tipos: autoridad lineal o autoridad funcional, ya sea que se ejerza sobre una

⁴⁰ Ibidem Pág. 398

persona o grupo de trabajo exclusivamente por un jefe o por varios que manden en el mismo grupo, cada uno para funciones distintas.⁴¹

Autoridad Operativa

La que no se ejerce directamente sobre las personas, sino que da facultad para decidir sobre determinadas acciones. Ejemplo: autoridad para comprar. Para cerrar una venta. Para lanzar un producto. etc.

Autoridad Técnica

Es la autoridad del profesionalista, del técnico o del experto, cuyas opiniones se admiten por reconocerles capacidad y pericia. Esta descansa, en la aceptación y convencimiento de lo recomendado como ocurre en la vida ordinaria con la del médico, del abogado, del contador, etc. cuyas prescripciones se siguen y obedecen

Autoridad Personal

La que poseen ciertos hombres en razón de sus cualidades morales, sociales, psicológicas, etc. que los hace adquirir un ascendiente indiscutible sobre los demás aun sin haber recibido autoridad formal alguna. Prácticamente se identifica con el liderato (leadership), problema que tanto apasiona actualmente para su estudio a la mayoría de las universidades y centros de estudios sociales.⁴²

Los Elementos del Mando

El poder de mandar necesariamente incluye tres elementos diversos:

1. Determinar lo que debe hacerse.
2. Establecer cómo debe hacerse.
3. Vigilar que lo que debe hacerse se haga

Estas tres funciones se conocen como: directiva, a la primera; propiamente administrativa o ejecutiva a la segunda; y supervisora a la tercera. Así, en una empresa, la primera está vinculada al Consejo Directivo, la segunda a la Dirección General y a su cuerpo de auxiliares inmediatos, y la tercera a los supervisores inmediatos.⁴³

Formas del Mando

Al respecto, se distinguen dos formas básicas en que puede ejercerse el mando:

⁴¹ Ibidem Pág. 399

⁴² Ibidem Pág. 400

⁴³ Ibidem Pág. 401

a) Órdenes. Consisten en el ejercicio de la autoridad por el que un superior transmite a un subordinado. La indicación de que una situación particular y concreta debe ser modificada, de que debe realizarse o dejar de realizarse una acción. Lo que caracteriza a la orden es la referencia al cambio de una situación particular y concreta.

b) Instrucciones: estas son diferentes a las órdenes, en que no se refiere a una situación particular y concreta, sino a la norma o procedimiento que ha de aplicarse en una serie de casos idénticos o similares, que se presentarán en forma repetida. Ejemplo: se da la orden de desarmar una máquina, y la instrucción acerca de la periodicidad con que debe hacerse y la forma de realizarlo.⁴⁴

Auxiliares de la Autoridad

La autoridad jurídica no es suficiente, sino que hay otras formas de verdadera autoridad que son complementarias o auxiliares a esta como lo es la influencia. La influencia es un cambio en la conducta de una persona o grupo que alguien logra por la expresión de ciertas ideas, por la toma de una decisión o por cualquier otro factor humano y esta existe cuando una persona logra que otra persona haga algo. Hay tres clases de influencia principales:

- **PODER**

Existen diversas formas de poder:

1. Jurídico. Éste se da cuando la influencia proviene de que si no se realiza el acto que una persona manda. Habrá una sanción o castigo.
2. Físico. Es el que se da cuando una persona tiene una fuerza material que puede emplear para influir en que se realice la acción. De alguna manera se equipara al poder físico con la intimidación, que es la amenaza de usar ese poder físico.
3. Poder económico. Este se da cuando el que recibe la orden espera alguna recompensa económica, directa o indirecta, inmediata o remota, si la realiza como se le indicó.
4. Social. El que se tiene sobre un grupo en razón de que se conocen y comparten por el jefe los conceptos e intereses del mismo grupo, lo que le da un gran prestigio y fuerza moral ante el mismo.

⁴⁴ Ibidem Pág. 402

5. Cultural. Aquel que resulta del convencimiento y/o prestigio de la persona que influye en la acción.

6. Carismático. El que por su simpatía, valor, carácter, cualidades excepcionales demostradas, etc., ejercen algunas personas sobre un grupo de otras.

7. Poder moral. Aquel que en conciencia requiere algo de una persona para que su acción pueda ser considerada como buena, por ejemplo, el que deriva de un compromiso válido hecho anteriormente (una contraprestación recibida o pactada, etc.). La autoridad en toda empresa deriva del poder moral que el subordinado ha aceptado previamente para cooperar con ciertas acciones que son necesarias, a fin de que se logre el bien de la misma; esto lo ha hecho ordinariamente a cambio de una recompensa prometida o recibida.⁴⁵

• **MOTIVACION**

Es indiscutible que un jefe logra ser obedecido mucho mejor cuando consigue motivar a la persona a quien le manda algo.

Para que exista La motivación es necesario que haya alguna necesidad de cualquier grado: ésta puede ser absoluta, relativa, de placer o de lujo. Siempre que se esté motivado a algo, se considera que ese "algo" es necesario o conveniente. La motivación es el lazo que une o lleva esa acción a satisfacer esa necesidad o conveniencia, o bien a dejar de hacerlo. La motivación es clasificable y Maslow hace una calcificación en 5 tipos diferentes de la siguiente manera:

1.- Motivos por necesidades fisiológicas- De comer, de dormir, de respirar, de tener un hogar, etc.

2.- Motivos de seguridad, Cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas inminentes, se piensa inmediatamente que es necesario tener garantizadas también las del futuro.

3.- Motivos de pertenencia o de afecto. Todo ser humano busca asociarse o formar parte de otros grupos con los que pueda compartir sentimientos y acciones.

⁴⁵ Ibidem Pág. 404-405

4.- Motivos de estimación o aprecio. Una de las cosas que se busca cuando se han satisfecho los tres primeros motivos es el afecto o el aprecio de las demás personas y que sean reconocidas las cualidades o éxitos personales.

5.- Motivos de autorrealización. Independientemente de lo que en realidad se lleva a cabo, cada uno tiene la necesidad de satisfacer un algo que considera como lo más importante de su vida y a lo cual trata de subordinar o dirigir todas sus demás actividades, porque considera ese "algo" como lo más importante en su vida.

Maslow comenta que mientras no se tengan al menos sustancialmente-satisfechos los motivos de una necesidad inferior, no puede pensarse en los motivos de la categoría superior ejemplo: quien no tiene la comida de hoy no se plantea el problema para mañana, pero el que la tiene para el día actual ya se plantea la necesidad de estar seguro de tenerla en los días subsecuentes.⁴⁶

• **LIDERAZGO**

Es definido como el proceso de inspirar y dirigir la conducta de otros para alcanzar el objetivo común, significa hacer que los individuos sigan el rumbo (procedimientos, reglas, etc.) establecido en la empresa.⁴⁷

Líder es la persona que poseyendo ciertas cualidades personales las aprovecha para ejercer sobre el grupo de sus seguidores una influencia excepcional. Que los inspira a seguirlo constantemente. En consecuencia, liderazgo es la capacidad que tiene una persona para lograr que otras sigan con entusiasmo en el logro de determinados objetivos. Así como que se coordinen eficazmente para ello, todo con' base en la confianza que les infunda y en su habilidad para persuadirlos.

El liderazgo posee ciertas características que de acuerdo a Kast pueden ser cuatro:

- a) Inteligencia práctica. Se trata de la capacidad de captar las situaciones y encontrar los medios para resolverlas. Debe ser superior a la de los miembros del grupo que lo rodea.
- b) Madurez social. La posee aquella persona a la que ni la derrota lo anula ni el triunfo lo excita para complacerse en él.

⁴⁶ Ibidem Pág. 406-407

⁴⁷ Benavides Peaña Javier, Op. Cit. Pág. 211

e) Motivación interna. El líder actúa no por influencia de los fenómenos exteriores en forma principal. Sino por su propia tensión interna. Al lograr algo, su nivel de desear el triunfo se hace todavía mayor; no es complaciente con lo que logra.

d) Actitud de relaciones humanas. El líder sabe tratar a cada quien como lo necesita; no da un trato igual a todos en lo accidental.

La capacidad del líder depende de la relación entre estas cualidades y las que posea el grupo, debiendo ser superiores las del líder a las del grupo esto explica por qué los que son líderes de un grupo pueden no serlo en otro. Así, por ejemplo, hay quienes son magníficos líderes estudiantiles, pero no lo son después en una empresa; y viceversa.⁴⁸

Estilos del Liderazgo

En el libro de administración moderna encontramos estos tres estilos de liderazgo:

a) Estilo Autoritario

1. Toda la determinación de políticas es realizada por el líder.
2. Las reglas y actividades son dictadas por la autoridad, de forma que los pasos posteriores queden ciertos en cuanto sea posible.
3. El líder señala usualmente a cada miembro la tarea concreta que debe realizar y los compañeros con quienes debe llevarla a cabo.
4. El líder tiende a ser personal en sus juicios y críticas sobre el trabajo de cada miembro, al que procura mantener apartado de la participación activa.

b) Estilo Democrático.

1. El líder procura que todas las políticas sean resultado de las discusiones y decisiones de grupos, ambas estimuladas y auxiliadas por el líder.
2. El líder procura obtener una perspectiva de la actividad que se va a realizar durante el periodo de discusión. Realizado esto, establece las bases fundamentales que deben darse para alcanzar el objetivo, y cuando es necesario un asesoramiento técnico, sugiere dos o más procedimientos alternativos entre los que el grupo puede escoger.
3. Los miembros del grupo son libres para trabajar con aquellos compañeros que escojan La división de tarea se deja también al grupo, aunque sea parcialmente.

⁴⁸ Reyes Ponce Agustín Ob. Cit. Pág. 410

El líder busca ser completamente objetivo en sus alabanzas y críticas, y se esfuerza por ser solamente otro miembro del grupo como los demás, sin realizar él la mayor parte del trabajo

c) Estilo "Laissez Faire" (Dejar hacer).

1. Existe completa libertad para las decisiones individuales o de grupo, con un mínimo de intervención del líder
2. El líder procura que todos sientan que cuando se le solicite proporcionará la información necesaria, pero no toma parte en la discusión del grupo.
3. Con poca frecuencia comenta espontáneamente acerca de las actividades de los miembros, a menos que se le pregunte, y no hace intento para dirigir o valorar el curso de los acontecimientos.
4. No existe una plena participación del líder. Como se aprecia, difícilmente puede llamarse líder a una persona con estas características.

De esta forma Reyes Ponce señala que el verdadero liderazgo se da principalmente en el estilo demócrata y queda con las siguientes características:

1. El líder toma la decisión y la comunica al subordinado, pero la discute con él
2. El líder trata de convencer al subordinado de la bondad de su decisión.
3. El líder presenta una decisión "tentativa", e invita a discutirla antes de imponerla definitiva.
4. El líder presenta sólo "el problema"; obtiene sugerencias y con base en ellas, toma la decisión.
5. El líder señala al grupo sólo el objetivo y los "límites" en la acción, y pide al grupo que tome la decisión.
6. El líder permite al grupo toda la actuación que considere más conveniente, señalando sólo los objetivos y los límites de la acción.⁴⁹

⁴⁹ Ibidem Pág. 411-412

2.4.1.5 Decisiones

La toma de decisiones es la llave final de todo el proceso administrativo: ningún plan, ningún control, ningún sistema de organización tiene efecto mientras no se da una decisión; esto nos indica que tan importantes son las decisiones en la administración.

Reyes Ponce enumera 6 etapas que nos sirven de orientación general y de método fundamental para tomar decisiones acertadas:

1. Debe identificarse con toda claridad el problema sobre el que debemos decidir. Toda decisión implica la elección entre dos o más alternativas; así donde éstas no existen, no hay decisión. No obstante, como ya se advirtió en la previsión, casi siempre existen más de dos alternativas. El planteamiento adecuado de un problema es indispensable.
2. Debemos asegurarnos que tenemos la información necesaria para poder decidir. Como esto ya ha sido tratado en la previsión, no se entrará en mayores explicaciones. Sin embargo, cabe recordar al respecto que existen dos tipos básicos de decisiones: las fundamentales o estratégicas y las rutinarias o tácticas: éstas presentan mayor variabilidad para acomodarse a las circunstancias concretas de un momento, de una persona, etc.
3. Debemos plantear con claridad las diversas posibilidades de acción y ponderarlas. Si decidir es escoger entre diversas alternativas, necesitamos conocerlas todas, compararlas y ponderar sus ventajas y desventajas. Para ello, deben escribirse las ventajas y desventajas de cada una, a fin de poder compararlas mejor.
4. Deben ir eliminándose las diversas alternativas de acuerdo con su valor práctico decreciente. Como se señala en la siguiente figura, si se tienen 7 posibilidades, después de eliminar las representadas por los números 1, 3, 4 Y 7 nos quedaremos con las marcadas con los números 2, 5 Y 6. Eliminada esta última, quedarán únicamente las posibilidades 2 y 5. La decisión final será hacer predominar una de estas dos.
5. Deben tomarse todas las decisiones complementarias. Una decisión nunca es neta o exclusiva, sino que con la decisión principal van -como los armónicos de un sonido- otras que la concretan (quién la llevará a cabo, cuándo, con qué medios, etc.).

6. Hay que establecer un sistema de control de resultados de nuestras principales decisiones, por lo menos para ver sus efectos y corregir o mejorar lo no previsto.⁵⁰

2.4.1.6 Auxiliares Técnicos del Mando

El mando es esencialmente humano: si se funda en autoridad jurídica, su fuerza descansa en la obligación de obedecer y el correlativo derecho de mandar; si se basa en la autoridad moral, su eficacia depende de la capacidad que para convencer tengan los jefes. Existen, como han existido siempre, determinados medios que ayudan a mandar con más eficacia. De los cuales mencionaremos algunos a continuación en base a los presentados por Reyes Ponce.

➤ **Disciplina**

La disciplina consiste en el mantenimiento del orden o su restitución por diversos medios (convencimiento y anuncio de una sanción).

➤ **Las Recompensas**

Es evidente que si un hombre consiente en subordinar sus intereses y su actividad a otros distintos (los jefes) es porque del bien común de ésta espera participar de algún modo. Obra, pues, por una recompensa.

➤ **Calificación de Méritos**

Es la apreciación sistemática y analítica de la calidad de la realización personal del trabajo por cada empleado. El análisis de puestos fija el contenido de un puesto (impersonal); la calificación de méritos trata de medir la realización personal de cada trabajador, comparándola con lo que debía hacer. Para que sea técnica exige, como mínimo, que no sea una apreciación global (trabajador malo o bueno), sino que, por lo menos, distinga características tales como calidad, rapidez, puntualidad, etcétera.

➤ **Sistemas de Sugerencias**

Las sugerencias de los obreros, empleados, jefes medios, etc., tienen importancia no sólo porque, estando ellos en contacto directo e inmediato con la realidad del trabajo, pueden tener ideas de gran valor si se aplican, sino además por el estado o ambiente que crean.

⁵⁰ Ibidem Pág. 413-414

En efecto, cuando un trabajador, cualquiera que sea su nivel en la empresa, sabe que sus puntos de vista sobre su propio trabajo o el de los demás podrán ser tomados en cuenta, ocurren dos cosas fundamentales:

a) La primera es que ese trabajo lo realizará con mayor interés y entusiasmo, ya que es indiscutible que uno de los elementos que hacen más penoso el trabajo es el de ser impuesto, y, por el contrario, la espontaneidad siempre lo hace más agradable y ameno; piénsese en que actividades que una persona realiza espontáneamente, como diversiones o "hobbies", tan pronto como se convierten en algo mandado u obligado pierden mucho de esa alegría y satisfacción. El trabajador que sabe que, al menos en principio, él podrá influir en la manera como su trabajo se desarrolla, y con mayor razón si ve que de hecho algunos o varios elementos de ese trabajo han sido sugeridos por él o sus compañeros, tenderá naturalmente a encontrarlo más espontáneo y, por lo mismo, más agradable y atractivo.

b) Por otra parte, cuando un trabajador no se contenta con repetir en forma rutinaria las actividades que se le señalan, sino que tiene posibilidad de influir en ellas y modificarlas, adopta la actitud analítica de investigación, de concentración, que implica el hecho de actuar en forma de buscar algo que pueda mejorarse o cambiarse, ya que existe algún interés económico. O aun meramente moral, de prestigio, etc., en hacerla así. Se ha observado que los sistemas de sugerencias hacen al trabajador más atento, analítico y cuidadoso en sus labores.

➤ **Estímulos para las Sugerencias**

Ante todo, debe recordarse que aun el mero estímulo moral o de prestigio, el solo hecho de saber que su nombre será citado en una revista, publicado en un tablero, etc., suele ser ya por sí mismo un elemento no despreciable. Sin embargo, es obvio que el estímulo económico, sobre todo si se agrega a éste el moral. Es decisivo.

Existen diversas formas para premiar las sugerencias. Fundamentalmente pueden reducirse a tres básicas:

a) Premio: que se otorgan como una cantidad fija para cualquier sugerencia que se presente dentro de un periodo determinado.

b) Premios cuyo monto se gradúa según la importancia y beneficios de las sugerencias en cada periodo. Evidentemente, aquellas sugerencias cuyo

monto no sea cuantificable. Sino que tan sólo redunden en mayor prestigio de la empresa. Mayores comodidades para el personal, etc., tendrán que premiarse dentro de este sistema.

e) Premios consistentes en un porcentaje de lo que se habrá de ahorrar. O bien de lo que habrá de aumentar la producción durante un periodo determinado, con motivo de la aplicación de las sugerencias.

Debe ponerse especial cuidado en la fijación de los criterios con base en los cuales se habrán de premiar las sugerencias presentadas durante cada periodo, así como en la conformación del comité que habrá de juzgar las mismas

➤ **Sistemas de Quejas**

Las quejas tienen importancia para el mando no sólo porque crean un clima adecuado para éste, al tratar de eliminar los conflictos, de acuerdo con los conceptos de Mary Parker Follet, sino sobre todo porque resuelven objeciones que los subordinados presentan para obedecer, corrigen defectos que inicialmente no se habían previsto, presentan campos de decisiones complementarias que deben tomarse, etcétera.

Las quejas pueden ser:

1. Objetivas. Las que fueron motivadas por hechos concretos que pueden comprobarse aun cuantitativamente, ejemplo: un tiempo extra mal computado.
2. Subjetivas. Las que están basadas en la apreciación del quejoso. O la interpretación que da a determinados hechos, ejemplo: forma de ser tratado por sus jefes, reconocimiento de sus méritos, servicios, etc.
3. Mixtas. Son aquellas que se basan en hechos comprobables, pero cuya interpretación se funda en reacciones subjetivas, ejemplo: "los salarios son inadecuados". "el trabajo es muy complicado".

➤ **La Entrevista**

La entrevista puede servir para:

1. Buscar comprensión para determinada política.
2. Explicar un nuevo sistema. .
3. Informarse acerca de los problemas del trabajador y prestarle ayuda.
4. Tratar de convencerlo de las razones y beneficios de una orden.
5. Darle una respuesta negativa a alguna solicitud suya, logrando su convencimiento o su aceptación.

6. Recibir y tramitar las quejas de los trabajadores.
7. Motivarlos y entusiasmarlos.
8. Comentar una calificación de méritos.
9. Ayudarlo a localizar y aclarar sus problemas, etcétera.⁵¹

2.4.1.7 La Delegación

Definiendo la administración un "hacer a través de otros", necesariamente requiere de la delegación: ningún jefe lo hace todo por sí solo, sino que delega en otros su autoridad y su responsabilidad.⁵²

Delegar es comunicar a otra persona parte de nuestra autoridad compartiendo con ella nuestra responsabilidad para que ejercite la primera a nuestro nombre.⁵³

➤ Beneficios de la Delegación

- a) Permite desatender detalles para ocuparse mejor de las cosas de mayor importancia.
- b) Aumenta, por consiguiente, la eficiencia administrativa en proporción geométrica. Ya que el jefe, descargado de detalles, puede dedicarse a lo que propiamente le corresponde: hacer planes. Estudiar alternativas, tomar decisiones, analizar controles, etcétera.
- c) Favorece la especialización. Ya que se suele delegar por funciones específicas; de hecho. La división básica en ventas, producción. Finanzas, personal. etc., implica delegación en cada uno de estos campos.
- d) Permite que las decisiones sean tomadas con mayor base sobre la realidad: un jefe de alto nivel generalmente no conoce todos los detalles del problema; en cambio, sí suele conocerlos el jefe inferior.

➤ Desventajas de la Delegación

- a) Aumenta los riesgos, ya que cuando no se delega puede conocerse todo lo que pasa, en tanto que cuando se hace una delegación, cuanto mayor sea ésta existe mayor peligro de que se tomen decisiones inadecuadas.
- b) Debilita el control, ya que cuando no se delega existe conocimiento y control de todo lo que sucede como resultado de las decisiones; en cambio, cuando se delega puede perderse conocimiento y control de lo que se está

⁵¹ Ibidem Pág. 416-419

⁵² Ibidem Pág. 425

⁵³ Ibidem Pág. 426

haciendo. Esta es, quizá, la mayor limitación o desventaja que presenta la delegación.

c) Divide el mando, ya que cuando hay descentralización, una sola persona, o al menos muy pocas, son las que toman decisiones, mientras que cuanto mayor sea la delegación es mayor el número de personas que van a decidir y a influir en la forma como habrá de actuar una organización.

d) Reduce la uniformidad. Eso es evidente si se considera el hecho de que, para que haya verdadera delegación, debe dejarse un campo de decisión a cada jefe, y éstos pueden tomar decisiones diversas para el mismo asunto, con lo cual ocurrirá que en unos sectores de la organización se decidirá en un determinado sentido, y en asuntos idénticos se tomarán decisiones distintas en otros sectores de la organización.

➤ **Especies de Delegación**

1. Puede ser, ante todo, general y concreta, según se dé para todas las actividades de una división, departamento o sección para la que se nombre el jefe, o sólo para determinadas actividades o funciones que existen en esas unidades de organización ejemplo: nombrar un jefe en el departamento de ventas, o bien delegar autoridad a un subjefe sólo para investigación de mercados.

2. Puede ser temporal o limitada, ya sea que se comunique sólo por un periodo determinado ejemplo: para suplir la ausencia de un jefe, o que se delegue sin límites de tiempo.

3. Puede ser lineal- funcional o staff, según se dé autoridad como jefe único sobre un grupo, como autoridad que se comparte con otros jefes (cada uno para función distinta) sobre el mismo grupo, o bien como nombramiento que se da sin autoridad formal. Sino sólo la que se obtenga con base en la capacidad que se demuestre, el prestigio que se adquiera y el convencimiento que se logre.

4. Puede ser individual y colectiva, según que se comunique a una sola persona o a un comité.

5. Puede ser delegable o indelegable, ya sea que la persona que recibe la delegación de autoridad pueda a su vez delegarla a otros jefes inferiores, o carezca de esta facultad.

➤ **Sistemas de Delegación**

Existen dos tipos:

a) La delegación general. En este primer supuesto se concede al jefe toda la autoridad en el departamento, sección, etc., que se le encomienda, y se señalan los casos de excepción en los cuales no debe decidir, sino que requiere someterlos a sus jefes para que éstos decidan.

b) Delegación sobre funciones concretas. En este segundo sistema se le señalan al jefe los aspectos concretos en que puede y debe decidir, y queda establecido que en todos los demás que puedan presentarse deberá acudir a los jefes superiores para que decidan.

El primer sistema es usado en los altos niveles de la administración: el segundo, se usa principalmente para los supervisores de bajo nivel.

➤ **Necesidad de la Delegación**

Ésta se presenta cuando existe crecimiento de la organización, cuando una empresa crece exige mayor delegación, porque crece en progresión geométrica. Lo cual implica que para el jefe logre la eficiencia este debe delegar algunas de las facultades que ahora tiene para decidir.

Respecto a la separación de oficinas, cuanto más posibilidad de comunicación personal directa exista entre un jefe superior, y los jefes inferiores, es posible conservar una mayor descentralización; por el contrario, cuanto mayor sea la separación de oficinas, la dificultad de comunicarse será mayor, y con ella, se requerirá de mayor delegación.

➤ **Posibilidad de la Delegación**

Ésta depende, ante todo, de la capacidad de los delegados. Ejemplo no se le puede delegar a una persona que no conoce el trabajo (inexperto)

Costumbres anteriores prevalecientes en la empresa

Cuando una empresa ha sido altamente centralizada y no está acostumbrada a la delegación, es necesario que ésta se haga en forma mucho más gradual y lenta; en cambio, cuando una empresa tiene ya mucha práctica de descentralización, es más fácil delegar.

Relaciones entre delegación, descentralización y desconcentración

La diferencia entre delegación y descentralización es doble:

a) La delegación es la causa, en tanto que la descentralización es el efecto o resultado de aplicar la delegación.

b) La delegación puede hacerse sólo en una persona o en una línea de autoridad: en cambio, la descentralización supone que debe hacerse de una manera más o menos homogénea en todas las líneas de la empresa.

La desconcentración: es en realidad una delegación en la que se atiende principalmente el aspecto especial o geográfico. Ejemplo: si una empresa delega mucho más, pero estando delegantes y delegados en el mismo lugar. Habrá descentralización. Pero no desconcentración; en cambio, si se descentraliza, pero cambian sus oficinas a otros lugares -sobre todo si son lejanas-, hay desconcentración. De esa manera, toda desconcentración implica descentralización, pero puede darse la descentralización sin desconcentración.⁵⁴

⁵⁴ Ibidem Pág. 427-432

2.4.1.8 La Supervisión

La supervisión implica ver, revisar y vigilar. La función supervisora supone "ver que las cosas se hagan como fueron ordenadas". Aunque tiene que darse en todo jefe, predomina en los de nivel inferior, llamados por ello supervisores inmediatos: gerentes, cabos, mayordomos, jefes de oficina, etc., siendo en todo caso, aquellos jefes que no tienen bajo sus órdenes a otros jefes inferiores. Sino sólo obreros o empleados que realizan órdenes e instrucciones.

El supervisor. Como cualquier otro administrador, tiene que aplicar las reglas sobre dirección o mando y sobre coordinación. Por lo anterior a continuación se hace referencia tan sólo a las que peculiarmente le corresponden en razón de:

- a) Ser el encargado directamente de la labor de vigilancia. Es quien realmente "ve que las cosas se hagan". De quien depende en último término la eficiencia de todos los elementos administrativos.
- b) Es el eslabón que une al cuerpo administrativo con los trabajadores y empleados, estando en contacto inmediato con unos y otros
- e) Es el trasmisor no sólo de las órdenes e informaciones, motivaciones, de la jerarquía superior, sino también de las inquietudes, deseos, temores, esperanzas, reportes, etc., de los obreros y empleados. Quizá muchas de las deficiencias que se hallan en una empresa puedan deberse a insuficiencia en la preparación, la actuación y el cuidado de los supervisores.

➤ Reglas de la Supervisión

De la unidad del cuerpo administrativo

"Deben usarse todos aquellos medios que hagan sentir a los supervisores que son parte del cuerpo administrativo, ya que tienen el carácter de jefes".

➤ De la doble Preparación

"Todo supervisor necesita ser preparado no sólo en las técnicas de producción, ventas, contabilidad, etc., que va a manejar, sino al mismo tiempo en las que requerirá por su carácter de jefe".

➤ Del Fortalecimiento de la Autoridad Supervisora

La autoridad del supervisor tiene que ser fortalecida, procurando sobre todo que toda orden o instrucción así como queja, sugerencia, etc., pasen por él.

Funciones del Supervisor
a) Distribuir el trabajo.
b) Saber tratar a su personal (relaciones humanas).
c) Calificar a su personal.
d) Instruir a su personal.
e) Recibir y tratar las quejas de sus subordinados.
f) Realizar entrevistas con éstos.
g) Hacer informes, reportes, etcétera.
h) Conducir reuniones, aunque sean pequeñas.
i) Mejorar los sistemas a su cargo.
j) Coordinarse con los demás jefes.
k) Mantener la disciplina.

Fuente: Reyes Ponce Agustín, Administración Moderna, Limusa, México, Pág.433-434

2.5. LA GERENCIA EN LA EPOCA ACTUAL

El pensamiento administrativo hoy se encuentra centrado en el conocimiento de los individuos que integran la empresa. Como sabemos anteriormente se basaba en el rendimiento de su fuerza física.

Con esta tendencia la teoría administrativa ha tenido un avance progresivo en el conocimiento del comportamiento del individuo y de las organizaciones, en esta era se cuestionan las principales motivaciones del personal para colaborar, ser fieles y comprometerse con los propósitos de las empresas.

Las teorías pueden resultar inconsistentes, incongruentes o contradictorias. Sin embargo podrían proporcionar una serie de conjeturas que servirían como líneas de debate sobre las premisas que guían a la función gerencial, el comportamiento individual y organizativo en un escenario caracterizado entre otras cosas por:

- la clase de directiva global y una nueva generación ejecutiva en red.

- la aparición, movilidad y competencia de personas expertas y grupos autónomos dentro de las organizaciones, capaces de formar equipos de trabajo.
- la calidad total implícita.
- empresas multinacionales centradas en explotar el conocimiento, desarrollar tecnología, impulsar el aprendizaje organizacional y satisfacer necesidades globales.
- La virtualización generalizada como producto de la conexión informática y las comunicaciones.
- La imagen corporativa como sinónimo de empresa de confianza que satisface todo tipo de necesidades.

El objetivo está en lograr mayores beneficios a través de la mejor utilización del conocimiento y la tecnología.⁵⁵

Ahora bien en este entorno tan competitivo los directivos de las empresas deben tratar de estudiar y adoptar todas aquellas posibles estrategias que en determinado momento pudieran respaldar la toma de decisión. Para de esta manera adaptarse a los cambios o formar parte de ellos con el fin de mantener su permanencia en el mercado, elevando sus niveles de competitividad y productividad apoyándose en los conocimientos de su personal y en la adecuada tecnología de información para el logro de sus objetivos.

Continuando con esta misma línea el gerente de hoy no puede ignorar la importancia de la información, pues la mayor parte de los éxitos provienen de ella. Muchos de los fracasos empresariales son consecuencia de un uso indebido de la información que debe tener la cualidad de ser oportuna y a tiempo (just in time). Algunos estudios actuales demuestran que el principal factor que impide a los gerentes hacer uso correcto de la información es la brecha generacional. Muchos de ellos crecieron en la era industrial y no pueden adaptarse a esta nueva era, donde la tecnología de la información marca los ritmos y los tiempos teniendo como cualidad; la agilidad, la rapidez y la flexibilidad. También es cierto que la nueva generación de gerentes se adapta mejor y con mucha mayor facilidad a la nueva dinámica del mercado, por la sencilla razón de que han crecido en esta nueva era.

⁵⁵ R. Ortiz Sergio Ob. Cit. Pág 24

Por ejemplo podemos observar como los jóvenes de hoy manejan las computadoras con una facilidad que muchas de las veces asusta y sorprende. La velocidad con que se procesa la información es más rápida en un niño de hoy que en uno de la era industrial, lo cual es normal puesto que, en esta sociedad, la computadora está presente desde el inicio de la vida. Por ello los gerentes de hoy necesitan estar a la vanguardia en este campo, deben introducirse en el mundo actual, allegándose y tomando cursos que les permitan tener dominio y conocimiento sobre las nuevas tecnologías de la información. Para hacer frente a esta realidad.⁵⁶

Para sumarse a las empresas que compiten y sobreviven en la sociedad del conocimiento las cuales han adaptando algún sistema de gestión del conocimiento para poder utilizar los activos intangibles con los que cuenta la organización. En los últimos años las empresas que han gestionado el conocimiento, han obtenido éxitos espectaculares. Por ejemplo "la compañía de Internet NETSCAPE ha dado alcance a APPLE, en tanto que MICROSOFT - La compañía reciente y fabrica pensante - hace palidecer a gigantes industriales como BOEING y KODAK. El tamaño de las instalaciones industriales de las compañías así como los edificios administrativos, ya no son una medida confiable de su importancia ni de su capacidad industrial".⁵⁷

El desarrollo de tecnología en las comunicaciones ha generado un incremento en la importancia de compartir el conocimiento, y las empresas poco a poco están tomando al conocimiento como un recurso primordial, capaz de generar innovación.

Es por ello la necesidad que el mundo empresarial se encuentre consciente de la importancia que representa la Gestión del Conocimiento en la actividad de la organización, pues es la que nos va enseñar a transformar el conocimiento y a la información en productos y servicios. Los cuales nos permitirán mantenernos en esta era en la cual nos encontramos rodeados por bastante información y también en la cual necesitamos trabajar con el conocimiento.⁵⁸

⁵⁶ Belly L. (2004), *El Shock del Management: La Revolución del Conocimiento*, Mc Graw Hill, México, Pág. 101-102.

⁵⁷ Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhardt Kai. Ob.cit. pag 2

⁵⁸ López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, Ob. Cit. Pág. 54.

CAPITULO 3
BENEFICIOS Y ACTIVIDADES DE LOS SISTEMAS
DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

3.1 SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para poder describir las actividades y ventajas de los sistemas de Gestión del Conocimiento es necesario saber que las investigaciones existentes sobre el tema consisten principalmente en principios generales y conceptuales así como las descripciones de casos tales que han implantado las organizaciones. La mayoría de las investigaciones sólo han cubierto las cuestiones acerca de la creación y realización de estos. Que han aparecido en varias formas y formatos en industrias diferentes. La verdad es que no hay un modelo base para los sistemas de gestión de conocimiento. No hay ningún papel solo de esto, tal como no hay ninguna tecnología única aplicable, los sistemas de gestión del conocimiento deben incluir los elementos claves del capital de conocimiento de las organizaciones que son: información sobre el personal que mejora la capacidad de las organizaciones, de identificar a la gente con habilidades necesarias y conocimiento, información sobre clientes que ayudan a la organizaciones, a apoyar y servir ellos, información sobre metodologías e instrumentos que permitan a organizaciones entregar la calidad y el servicio constante en una manera eficiente y eficaz. La Tecnología de Información es sólo un elemento del sistema de dirección de conocimiento. Además del hardware y el software, las organizaciones deben prestar mucho más atención a las cuestiones de contenido, cultura e infraestructura. Estas descripciones principalmente enfocan las cuestiones del proceso de poner en práctica la gestión del conocimiento, los objetivos y los factores críticos.¹

Cualquier organización al implantar un sistema de Gestión del Conocimiento debe alinearlos en base a las necesidades del negocio. Las iniciativas deben establecerse en función del diagnóstico realizado sobre el conocimiento en la organización y de los objetivos que se marquen, por ejemplo: crear comunidades de práctica, desarrollar una universidad virtual corporativa, una intranet o una extranet.

Maria Barceló Llauger señala algunas cuestiones básicas que deben prevalecer en cualquier modelo de Gestión del conocimiento (GC.):

- El conocimiento es humano y lo forman redes de personas.

¹ Quaddus Mohameddus, (2004) "adopting and diffusion of knowledge Management system", www.elsevierciencia.com, consulta 12 de octubre del 2005.

- Insistir en la importancia del conocimiento tácito, que tiene que ver con las capacidades y el know-how pero también con las percepciones y las emociones.
- Crear entornos de colaboración y aprendizaje.
- Evitar el aislamiento informacional.
- Actualizar el conocimiento constantemente, la base de conocimientos corporativa es una herramienta que hay que llevar al día.²

Un punto importante que se debe considerar al implantar un sistema de gestión del conocimiento como cualquier otra nueva iniciativa es la aparición de ciertas barreras. Las cuales es necesario conocer para su eliminación o reducción.

Algunas de las barreras para la GC*, las podemos identificar gracias al trabajo de Maria Barceló Llauger estas son: las tecnológicas, culturales, organizativas y barreras en las personas que forman parte de la organización.

Las barreras tecnológicas son fácilmente identificables pero necesitan de la asignación de recursos para ser eliminadas. Algunos ejemplos de este tipo de barreras son sistemas de información dispersos en distintas plataformas tecnológicas, la ausencia de redes de comunicación efectivas entre oficinas, accesos desiguales en cuanto a funcionalidades tecnológicas o el exceso de niveles de acceso a la información.

La integración de plataformas, los niveles de acceso bien definidos, la infraestructura de comunicaciones y las funcionalidades de colaboración y trabajo en grupo son elementos de la tecnología que actúan como facilitadores de la gestión del conocimiento.

Las barreras organizativas son la falta de una estrategia clara y bien definida, la ausencia de misión y de valores, establecidos y comunicados, y la falta de un liderazgo.

En lo que se refiere a la barrera de cultura organizativa, la más clara es la de la cultura empresarial competitiva en la que se ocultan los errores porque equivocarse está mal considerado y en la que la información no se

² Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, España, PricewaterhouseCoopers, Pág. 47

* Gestión del Conocimiento

comparte. Culturas en las que no se comunica de manera efectiva a los empleados los valores y la misión, los objetivos de negocio, o en las que se fomentan los grupos de poder.

Las actitudes y comportamientos de los empleados que no se sienten parte de la organización ni comprometidos con los objetivos de negocio, constituyen una de las barreras más importantes sobre las que hay que trabajar. Cada organización debe realizar su propio proceso de reflexión en función de las barreras detectadas y debe saber que superarlas es un camino que no ofrece resultados tangibles ni cuantificables a corto plazo. Sin embargo, hay dos conceptos muy básicos que pueden contribuir a acortar este camino: la confianza y la transparencia informativa.

Crear un clima de confianza y proporcionar información relevante a los empleados sobre la estrategia y la marcha del negocio ayudará a cambiar las actitudes de las personas en lo que respecta a sus hábitos y prácticas de trabajo.

El éxito más allá de una gestión eficaz de la información y de la insistencia en compartir conocimiento tácito, depende de las actitudes y los comportamientos de las personas que forman parte de una organización.³

Los sistemas de gestión del conocimiento varían dependiendo la organización por ejemplo las organizaciones gubernamentales, crean motores de búsqueda para informar a los ciudadanos; consultoras y empresas de ingeniería que crean aplicaciones para la gestión de documentación, calidad y mejores prácticas. Los escenarios de implantación pueden clasificarse en función del objetivo del proyecto, del tipo de organización que lo implante o del tipo de iniciativa: una universidad virtual, un portal corporativo o un espacio para el aprendizaje. Distintos tipos de empresas pueden implantar proyectos muy similares en cuanto a iniciativas y objetivos. Ahora bien para tener una idea mas clara de esto presentamos tres de los sistemas de gestión del conocimiento que expone Barceló Llauger en su trabajo:

³ Ibidem Pág. 48

- 1) Proyectos de GC en los que el objetivo estratégico es la propia estrategia de la organización, la gestión del cambio y el cambio de cultura.
- 2) Proyectos de GC enfocados a mejorar las relaciones con los clientes, bien en su gestión comercial o en la atención a los mismos.
- 3) Proyectos que tienen como objetivo la innovación y la creatividad a través del desarrollo de nuevos productos y servicios.⁴

1) Proyectos de GC en los que el objetivo estratégico es la propia estrategia de la organización, la gestión del cambio y el cambio de cultura:

Caso de Negocio: Gestión del Conocimiento aplicada al proceso directivo

Objetivos y punto de partida:

Una importante empresa de energía en proceso de expansión hacia nuevos mercados y nuevos países se encuentra con que su cultura corporativa es débil con la incorporación de nuevas estructuras, empresas, etc., especialmente en lo que atañe al proceso directivo. Los directivos no reciben una única comunicación interna acerca de la estrategia y sus prioridades y no parecen alineados con la organización.

Enfoque:

PricewaterhouseCoopers se encargó de identificar un programa de GC que recogiera un rediseño del proceso directivo aplicado a la nueva estrategia de la organización. Para ello creó un portal directivo, un micrositio dentro de la Intranet con un enfoque basado en la gestión del conocimiento orientado a:

- Comunicación.
- Mejores prácticas de estrategia directiva.
- Formación y aprendizaje para directivos.
- Oficina virtual para directivos con portafolio, secretaria on-line y otras prestaciones.

Resultados y beneficios:

- Al rediseñar el proceso directivo se definieron las funciones

⁴ Ibidem Pág. 71

estratégicas y se implicó a una parte de los directivos en el análisis de sus funciones, en la definición de sus carencias y en el compromiso con el resto del equipo directivo.

- El portal directivo se ha mostrado como una herramienta eficaz para comunicar una estrategia directiva común, con un componente de motivación muy elevado.
- La parte de oficina virtual con el portafolio y acceso a información privilegiada fue un elemento de enganche muy relevante.

Fuente: Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, PricewaterhouseCoopers Pág. 73

Caso de Negocio: la GC como elemento de integración para la fusión de dos empresas

Objetivos y punto de partida.

Price Waterhouse y Coopers & Lybrand: fusionadas en septiembre de 1997: la empresa resultante, PricewaterhouseCoopers, se encontró con más de 150.000 empleados en más de 150 países, a veces desconectados, con metodologías diferentes, con objetivos distintos y que a veces competían entre ellos. La dirección definió una visión de la gestión del conocimiento que contribuyese a una integración más rápida Y más efectiva.

Enfoque:

PricewaterhouseCoopers puso en marcha un programa de gestión del conocimiento basado en una serie de iniciativas que incluían aspectos de gestión de la informa, de creación de comunidades y de técnicas de colaboración y trabajo en grupo. Las iniciativas de GC fueron:

- Creación de una Intranet común: KnowledgeCurve.
- Desarrollo de Knowledge Services: red de profesionales de la información, de centros de información y de gestión de contratos con proveedores
- Comunidades Virtuales o Extranets: KnowledgeDirect
- Creación de una estructura interna y de una comunidad de GC.
- Programa de comunicación de la gestión del conocimiento, interno y externo.

Resultados y Beneficios:

- PricewaterhouseCoopers es dos años más tarde una empresa integrada, basada en el conocimiento, preparada para el cambio y la innovación.
- KnowledgeCurve se ha convertido en una herramienta con unos

índices de utilización muy altos, a la que tiene acceso el 80% de los empleados.

- GC y e-business son nuestros objetivos de futuro.

Fuente: Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, PricewaterhouseCoopers Pág. 74

2) Proyectos de GC enfocados a mejorar las relaciones con los clientes, bien en su gestión comercial o en la atención a los mismos.

Caso de negocio (IV): Sector de telecomunicaciones, desarrollo de nuevos servicios y fidelización

Objetivos y punto de partida:

El único proveedor de servicios de telefonía móvil de Dinamarca hace años (\$500MM). En un entorno cada vez más competitivo, el servicio al cliente se convierte en la fuerza diferenciadora más importante y en una clara ventaja competitiva. Los comerciales de servicios a clientes carecían del conocimiento necesario para contestar preguntas que no tenían que ver con la facturación como cobertura, características de la gama de móviles completa, principales servicios post-venta, etc. Este conocimiento estaba muy fragmentado en distintas unidades.

Enfoque:

- PricewaterhouseCoopers se encargó de identificar una estrategia y de implantar un programa de GC que recogiera el conocimiento disperso en distintas unidades, codificándolo, estructurándolo y poniéndolo a disposición de los comerciales de servicios a clientes.
- Desarrollo de «InfoMobil», un front-end Web que daba acceso a bases de datos Lotus Notes.

Resultados y Beneficios:

- Los procesos del sistema «InfoMobil» para compartir conocimientos llegaron a 600
- personas (ventas y proveedores de conocimientos) y dieron respuesta a las necesidades de los clientes de forma más efectiva y rápida.
- Los proveedores de conocimiento dan más fácilmente respuesta en función de experiencias previas.

- Se ha mejorado la formación inicial de nuevos comerciales de servicios a clientes.
- Se ha documentado mayor satisfacción de los clientes.

Fuente: Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, PricewaterhouseCoopers Pág. 78

Caso de negocio: Parque temático, excelencia y calidad en los servicios de atención a los clientes

Objetivos y punto de partida:

El parque emplea a 1500 personas cada año, lo que supone un gran cambio en la GC. Cada empleado debe recibir un conocimiento muy específico sobre la operativa del jardín, la gente, los niveles de servicio y las operaciones día a día de forma rápida cada año. Éstos eran los principales problemas a los que nos enfrentábamos:

- Decreciente número de visitantes.
- Falta de orientación de los servicios.
- Falta de estrategia corporativa clara.
- Procesos poco eficaces.

El principal cambio debía ser incrementar los niveles de servicio mientras se mantenían los costos operativos al mínimo.

Enfoque:

Para asegurar unos niveles de servicio uniformes en toda la organización, PricewaterhouseCoopers desarrolló este enfoque:

- Identificar los puntos de reunión en cada unidad de servicio (taquillas, restaurantes, salidas, etc.).
- Identificar el «conocimiento» necesario a cada servicio en los puntos de reunión.
- Diseñar los procesos de creación, utilización y de intercambio del conocimiento (observación de la satisfacción y de los comportamientos de los clientes).
- Estas experiencias se consolidaban y se reportaban a los empleados.

Resultados y Beneficios:

La empresa se orientó hacia nuevos servicios, hacia una nueva filosofía de atención al cliente y a una mejora significativa en el funcionamiento del parque a través de los procesos rediseñados y orientados a esta nueva organización

Fuente: Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, PricewaterhouseCoopers Pág. 79

3) Proyectos que tienen como objetivo la innovación y la creatividad a través del desarrollo de nuevos productos y servicios.

Caso de negocio: Empresa farmacéutica, utilización de técnicas de GC aplicadas a la creación de nuevos productos y a la innovación;

Objetivos y punto de partida:

Se trata de la filial belga de una organización farmacéutica mundial que produce y vende una amplia gama de productos para el consumidor final, farmacias y mercados profesionales. La industria farmacéutica estaba en medio de un período de cambios sin precedentes con fuertes presiones en las aproximaciones tradicionales de fabricación:

- Acortar la exclusividad terapéutica.
- Reducir los ciclos de vida de los productos.
- Presiones para recortar costos e incrementar el retorno de capital.
- Necesidad de incrementar significativamente el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Enfoque:

PricewaterhouseCoopers está ayudando al cliente a desarrollar un nuevo proceso para el desarrollo de nuevos productos capaz de realizar breakthroughs en costes, calidad y tiempo. Las claves son:

- Mejora en los procesos de negocio.
- Gestión del conocimiento.
- Estrategia para la tecnología y la innovación.

La clave de la gestión del conocimiento se centra en la captura del conocimiento que contribuye al rediseño de los procesos y al trabajo de desarrollo de productos en marcha:

- Captura y codificación del know-how técnico y clínico.
- Captura de las "lecciones aprendidas", en los proyectos y compartir las mejores prácticas.

Resultados y Beneficios:

- Se han creado equipos mixtos de profesionales de distintos departamentos en función del flujo de conocimientos observado.
- Se está incrementando la innovación y la aportación de ideas

de mejora de producto.

- Se están acortando los tiempos de introducción de mejoras o de creación de nuevos productos

Fuente: Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, PricewaterhouseCoopers Pág. 81-82

Ahora expondremos las iniciativas que existen en México de los sistemas de gestión del conocimiento, con el fin de observar los beneficios que han obtenido las empresas en México al adaptar algún sistema de estos. Mediante la revisión de casos de algunas de las empresas que implementaron y están utilizando eficientemente la gestión del conocimiento.

Empresa: COMEX

Iniciativa: Desarrollo de un Programa llamado Punto de Venta.

Punto de partida:

La central tenía poca información sobre sus centrales en cuanto a los inventarios que estas manejaban, sobre el promedio de sus ventas diarias, sobre su información acerca de los nuevos productos que Comex lanzaba, sobre las promociones que Comex disponía, información de clientes frecuentes de las sucursales, sobre los trabajadores de las sucursales que más ventas realizan, información sobre porcentaje de crédito otorgado por parte de las sucursales, etc.

Solución:

Para resolver este problema se implementó el programa punto de venta el cual fue diseñado por la empresa Diveo, la cual desarrolló un programa capaz de registrar todos estos movimientos administrativos-contables que permiten a la central de Comex tener un mayor control sobre los procesos de sus sucursales, así como una comunicación más rápida y directa.

Punto de Venta esta compuesto por: un servidor para las diferentes centrales que Comex posee, la dotación de terminales a todas las sucursales con acceso a la red por medio de la cual mandaran la información, con una red inalámbrica pues es una señal vía fibra óptica la cual permite gran rapidez en el intercambio de datos, con la cualidad de estar permanentemente disponible.

Ofrece los siguientes servicios:

- Control de todos los inventarios
- Control de sus sucursales
- Comunicación al instante con la sucursal deseada
- Comunicación de nuevos productos
- Comunicación de promociones

Beneficios:

- ❖ Se tiene un total conocimiento sobre las operaciones de cada una de las sucursales que tiene Comex.
- ❖ El conocimiento de cuales son los clientes potenciales de las distintas concesiones
- ❖ El establecimiento de una comunicación eficiente con las sucursales
- ❖ La información que se tiene de las sucursales es al instante, cierta y clara.
- ❖ Se conoce la situación financiera de las concesiones
- ❖ Poseer una información clara y precisa sobre los inventarios de las concesiones esto ayuda a la dotación de productos con más precisión Y en muchas ocasiones sin necesidad de que las concesiones lo elaboren el pedido.
- ❖ El ahorro de tiempo se da en todos los procesos por ejemplo en la elaboración de facturas que ya no es manual sino de manera electrónica.
- ❖ No existen barreras para el tramo de control.

Empresa: HOSPITAL DE PEMEX

Iniciativa: Desarrollo de un kiosco de Información en el Hospital de PEMEX

Punto de partida:

El hospital cuenta con muchos pacientes a diario, los cuales demandan información personalizada, como la fecha de sus consultas, la programación de citas, etc. En cuanto a los trabajadores ellos demandaban información acerca de su situación en el hospital.

Solución:

Para resolver estos problemas el hospital implementó un kiosco de información el cual posee toda la información de los integrantes del hospital. Este kiosco es capaz de guardar gran volumen de información de los integrantes del hospital, Y se dotó a todos los integrantes con una credencial de cinta magnética personalizada. El kiosco consiste en una pantalla Touch Screen (pantalla sensible al tacto) y un lector de banda magnética, el cual trabaja deslizando la credencial de cinta magnética, la cual fue repartida a todos los miembros del hospital en forma personalizada. Además de un servidor el cual se encarga de almacenar y codificar toda la información que ingresa por medio de las terminales ubicadas al interior del hospital (kioscos).

Ofrece los siguientes servicios:

- Programación de citas
- Confirmación de llegada a cita
- Información de citas previas
- Estado de salud del paciente
- Vigencia de derechos
- Control del Historial de todos los miembros del hospital
- Brinda a empleados información sobre sus diferentes situaciones en la empresa tanto laboral como de salud (historia clínica, consulta de nomina, prestaciones, etc.)

Beneficios:

- ❖ Se ahorró el tiempo de espera por parte de los pacientes para su programación de citas, consulta de citas, consulta de pacientes hospitalizados, el tiempo de dar información personalizada acerca de historias clínicas, etc.

- ❖ Cierre del archivo en espacio físico y la reducción del personal ocupado
- ❖ Los médicos mediante su computadora tuvieron acceso limitado a este kiosco pues solo pueden consultar historias clínicas de los pacientes al momento que ellos entran a consultar dan su numero de tarjeta y los doctores en cuestión de segundos ya cuentan con los antecedentes del paciente, sirviendo esto para su evaluación clínica.
- ❖ Para los directivos del hospital se tuvo una reducción significativa en las quejas por parte de los usuarios del hospital, dejando tiempo para atender demás asuntos relacionados con su gestión.

Empresa: *México Asistencia*

Iniciativa: Implantación del Programa Rastreo Digital

Punto de Partida:

El área de atención a clientes se encuentra diariamente con una carga de trabajo en promedio de 1200 personas por día, lo cual demanda gran capacidad de respuesta por parte de los ejecutivos de atención al cliente, los ejecutivos por su parte requieren de la comunicación constante con las empresas proveedoras de grúas ubicadas a lo largo y ancho de la republica mexicana, así como de la agilización en el servicio que brindan al cliente por la misma demanda comentada anteriormente.

Solución:

Para atender este problema México Asistencia implementó el programa Rastreo Digital, el cual consiste en dotar a los ejecutivos de atención al cliente con una computadora personal (PC), la cual tiene cargada el programa, con una conexión digital a la red (Internet) por medio de la cual es posible localizar la ubicación al cliente mediante un mirador digital que visualiza en pantalla la dirección exacta en donde se encuentra el cliente, con solo teclear la ubicación que menciona el cliente es posible lo anterior, además de contar en la misma pantalla de la PC con una ventana de Chat en el cual se encuentra como contactos los proveedores de servicios de grúa con la cualidad de que se puede visualizar cual de ellos se encuentra disponible y copiar la información del cliente y arrastrarlo (pegarlo) al cuadro de dialogo del contacto para que este realice el servicio.

Ofrece los siguientes servicios:

- Control exacto del numero de clientes atendidos por los ejecutivos
- Almacenamientos de todos los términos en los que se dan los servicios
- Agilización del servicio.
- Capacidad para satisfacer la demanda diaria de clientes.

Beneficios:

- ❖ El tiempo de servicio al cliente es de 5 a 10 minutos normalmente
- ❖ El ahorro en llamadas telefónicas es increíble pues mediante la red es el contacto con los proveedores de grúas a nivel republica en lo que antes era vía telefónica.
- ❖ Se logra atender eficientemente la demanda diaria de los servicios de asistencia.
- ❖ Se conoce sin ningún problema la ubicación exacta del automóvil.
- ❖ No se pierde tiempo en usar el guía roji pues ya se encuentra en la capturado en la PC.
- ❖ No se pierde tiempo en contactar a proveedores que no puedan cumplir con el servicio pues se sabe directamente quienes están disponibles en ese momento
- ❖ Se sabe que ejecutivos tienen mayor productividad en base al número de servicios que efectuaron.

- ❖ Se atiende al promedio de 2200 llamadas con tan solo 70 ejecutivos distribuidos en 3 turnos al día.

Empresa: TELMEX

Iniciativa: Sistema de Consulta y Análisis en Línea

¿Qué es?

Sitio en Internet que permite monitorear el desempeño y los consumos de los productos y servicios que los clientes de Mercado Empresarial tienen contratados con Telmex.

Este portal tiene como objetivo facilitar a los clientes la contratación y administración de su infraestructura tecnológica y de servicios de telecomunicaciones.

Beneficios:

- Facilita la administración de las telecomunicaciones al ofrecerle una vista completa y vigente de los servicios que el cliente tiene contratados con Telmex.
- Ayuda a reducir gastos al permitirle analizar el detalle de los consumos de cada uno de sus servicios.
- Agiliza el tiempo de contratación, reporte y seguimiento de fallas, al permitirle transacciones en línea.

Aplicaciones:

Portal Empresarial está formado por cinco módulos, que son:

- Contratación.
- Facturación.
- Atención a Clientes.
- Reportes de Desempeño.
- Productos y Servicios.

Iniciativa: Siana en Línea

¿Qué es?

Esta dirigida especialmente a los clientes de Telmex con el fin de mantener un servicio al momento en todas las dudas del cliente respecto a los servicios contratados con Telmex. Siana en Línea, es un sistema especializado que les permite a los clientes analizar el detalle de facturación asociada a la facturación de Cuenta Maestra en forma rápida y confiable desde su página de Internet. Es la mejor manera para identificar tendencias de consumo y decidir la adecuada distribución de los servicios de telecomunicaciones de su empresa.

Desde cualquier computadora y con una clave personal podrá visualizar el sitio de Internet www.siana.telmex.com y ver los consumos realizados en líneas comerciales, troncales digitales, servicios locales, Lada Nacional e Internacional, Lada Enlaces, telefonía celular, pago por mensaje, rentas e Internet, entre otros, sin esperar a recibir su factura impresa, cualquier día de año, las 24 horas.

Siana en Línea es la evolución del software especializado para el análisis de facturación de Cuenta Maestra conocido como Siana 2.1. Ahora podrá analizar sus consumos de una manera más eficiente, rápida y completa en cualquier momento.

Confiable:

Siana en línea cuenta con el soporte de la más avanzada tecnología que permite mejorar su operación y administración, además de un centro de atención telefónica exclusivo para clientes de Cuenta Maestra, en donde puede resolver todas sus dudas relacionadas con el funcionamiento de Siana en línea, así como recibir información sobre la transferencia de archivos de facturación vía Internet.

Segura:

Los usuarios de Cuenta Maestra podrán acceder únicamente por medio de una contraseña, además de estar conectado al sistema por medio de una conexión segura (SSL), que es el estándar mundial para transacciones electrónicas vía Internet.

Redituable:

Le permite obtener el detalle completo de sus consumos sin ningún costo, además siempre tendrá disponible y actualizada su información.

Beneficios:

- Acceder a su factura de Cuenta Maestra, antes de que la reciba impresa.
- Visualizar a detalle el desarrollo de su empresa así como las modificaciones y mejoras a su infraestructura de telecomunicaciones.
- Analizar las tendencias de sus unidades de negocio, con relación a su gasto en telecomunicaciones.
- Agilizar el tiempo destinado al análisis de la información de los consumos facturados en su Cuenta Maestra.
- Obtener el detalle de sus consumos, por Cuenta, Subcuenta y Teléfono.
- Guardar sólo la información que requiera y obtener un registro acumulable y mensual de las altas, bajas y total de servicios según corresponda.
- Obtendrá mayor velocidad de respuesta, ya que usted estará utilizando en línea nuestras bases de datos y contará con mayor detalle.
- Podrá importar Centros de Costo de versiones anteriores de Siana, lo que le permitirá validar los servicios que tiene actualmente contratados.
- Si Usted tiene dos o más Cuentas Maestras, Siana en línea le proporciona la suma a nivel concepto de facturación y la suma de todas sus facturas en una sola.

En respuesta a las necesidades de las organizaciones por contar con este tipo de sistemas. Telmex no solamente se ha encargado de desarrollar iniciativas para su propio beneficio como las mostradas anteriormente, sino también para la comercialización de estos. Por ejemplo:

Iniciativa Telmex Vivienda:

¿Qué es?

Es un plan de negocio dirigido especialmente a clientes de la industria de la construcción.

Telmex Vivienda consiste en hacer de los servicios de telecomunicaciones parte de su proyecto. Al planificar la red de telecomunicaciones en sus proyectos de construcción, los servicios de Voz, Datos e Internet quedan disponibles en sus oficinas de control, desde el inicio de la obra y en cada vivienda desde el primer día en que su cliente la habite.

Beneficios:

Beneficios al planear con Telmex su infraestructura de telecomunicaciones:

- Ahorro en la inversión de telecomunicaciones.
- Incremento en el valor del conjunto habitacional.
- Disponibilidad de servicios.
- Garantía de un crecimiento ordenado e integral.
- Facilidad en la administración del inmueble.

Aplicaciones:

a) Inicio de la obra.

En esta etapa, le ofrece todas las facilidades de telecomunicaciones para su Empresa:

- Líneas Telmex para sus oficinas de superintendencia de obra y para sus oficinas de ventas, que le permitan atender a sus clientes y proveedores.
- Medios garantizados de alta velocidad para la transmisión de Datos e Internet, para el intercambio de pedidos de materiales, planos, proyectos de trabajo, avances, etc.

Además le ofrece:

- Un solo punto de contacto para todos sus desarrollos.
- Cobertura nacional.
- Precontratación de Líneas Telmex y otros servicios de valor agregado.

Desde el inicio de la obra le ofrece opciones de precontratación de Líneas Telmex, para que las viviendas de sus desarrollos habitacionales ya cuenten con ellas.

b) Obra en marcha.

En esta etapa, Telmex le prepara el mejor proyecto de construcción de la red, para atender todas las necesidades de telecomunicaciones en sus desarrollos habitacionales.

El programa Telmex Vivienda le ofrece diversas alternativas para la construcción de la red, incluyendo en todos los casos:

- Elaboración sin costo de los planos y el proyecto para la construcción de la red de telefonía.
- En caso de ser necesario, instalación de una central de telecomunicaciones en el mismo desarrollo habitacional.
- Instalación sin costo de la red principal. En caso de que sea subterránea, construimos los ductos, cableado y registros para la misma, en el momento en que se construyan las vialidades del desarrollo.
- Instalación de la red secundaria aérea, mural o por azotea, hasta la vivienda. Para redes subterráneas, le ofrecemos la mejor alternativa para su construcción, incluyendo asesoría y soporte técnico en el sitio de la obra.

Iniciativa: El modelo de telecomunicaciones para su Agencia Automotriz.

¿Qué es?

Solución integral de productos y servicios Telmex, estructurada para cubrir las necesidades específicas de telecomunicaciones de agencias automotrices mexicanas. Sin importar si la agencia automotriz distribuye varias marcas de automóviles; la Solución Agencias Automotrices es la respuesta ideal en calidad, cobertura y respaldo de servicios de telecomunicaciones.

Beneficios:

- Solución justo a la medida de las necesidades de las agencias automotrices.
- Oferta diferenciada de productos y servicios Telmex que se traducen en ahorros significativos.
- Posibilidad de armar la solución de acuerdo al crecimiento que requiere cada agencia.
- Atención personalizada, cobertura y respaldo tecnológico de Telmex.

Aplicaciones:

- Mantener comunicación constante para la prospección de clientes y relación con proveedores y fabricantes.
- Establecer un canal de atención personalizada para sus clientes.
- Habilitar información en Internet para clientes, a fin de ofrecer servicio de cotización de modelos, catálogo de refacciones, promociones, etc.
- Operaciones comerciales en línea con proveedores y fabricantes.
- Realizar transacciones bancarias, trámites administrativos, etc. en forma electrónica.
- Disponer de varias cuentas de correo para vendedores y asesores de servicio.
- Contar con un medio alternativo de publicidad eficiente y a bajo costo como Sección Amarilla en Internet.
- Establecer redes de comunicación entre varias agencias automotrices.
- Visualizar, administrar y controlar su facturación en Cuenta Maestra, a través de Internet.
- Tener disponible mecanismos de financiamiento para la actualización o adquisición de equipos conmutadores.
- Ahorro en consumos.

Iniciativa: Paquetes de servicios a la medida de su municipio.

¿Qué es?

Solución integral de productos y servicios Telmex, estructurada para cubrir las necesidades específicas de telecomunicaciones de Municipios del país.

Beneficios:

- Solución justo a la medida de las necesidades de los Municipios.
- Oferta diferenciada de productos y servicios Telmex que se traducen en ahorros significativos.
- Posibilidad de armar la solución de acuerdo al crecimiento que requiere cada Municipio.
- Atención personalizada, cobertura y respaldo tecnológico de Telmex.

Aplicaciones:

- Habilitar información en Internet para la ciudadanía.

- Operaciones comerciales en línea con dependencias de Gobierno y/o proveedores.
- Realizar transacciones bancarias, trámites administrativos, etc. en forma electrónica.
- Contar con un medio alternativo de publicidad eficiente y a bajo costo como Sección Amarilla en Internet.
- Establecer redes de comunicación entre varias oficinas o dependencias municipales.
- Visualizar, administrar y controlar su facturación en Cuenta Maestra, a través de Internet.
- Tener disponible mecanismos de financiamiento para la actualización o adquisición de equipos conmutadores.
- Ahorro en consumos.

Iniciativa: Conecte a su Hotel con el futuro.

¿Qué es?

El Distintivo High Technology representa un reconocimiento a la más alta tecnología en servicios de telecomunicaciones con la que puede contar un hotel y se traduce en grandes beneficios para su empresa y para sus huéspedes.

El principal objetivo, es incentivar el uso de tecnología de vanguardia para el mercado turístico a precios competitivos. El Distintivo High Technology es otorgado por Hotel y tiene una vigencia de un año, con opción a renovarse automáticamente.

Para verificar el proceso de validación de los requisitos necesarios para obtener este reconocimiento y, consecuentemente, los beneficios que se brindarán a las empresas hoteleras distinguidas, Telmex ha convocado a CENTEC (Centro de Estudios Tecnológicos Avanzados).

Un Hotel High Technology:

- Tiene disponibles servicios de telefonía e Internet en habitaciones, centro de negocios, salones de evento y sitios públicos como lobby, cafeterías y zona de albercas.
- Proporciona servicios de videoconferencia y audioconferencia para reuniones de trabajo.

- Promueve y comercializa los servicios del Hotel a través de un Call Center y de una página Web.

Telmex ha entendido perfectamente lo importante que es el desarrollo de los sistemas de Gestión del conocimiento pues como pudimos observar aparte de contar con sus propias iniciativas se ha convertido en un proveedor de estos sistemas lo cual le ha valido grandes Beneficios no solo a nivel económico sino también distintos reconocimientos entre ellos el de la Empresa Mejor Administrada del sector, TELMEX ha recibido numerosos certificados ISO 9001:2000 en 5 campos que aseguran el desempeño, la calidad y eficiencia de los servicios y procesos que ofrece; entre los que destacan:

El Aprovisionamiento de Ventas y la Administración de Soluciones Integrales para los Productos y Servicios de Telecomunicaciones: Otorgado a la Dirección Comercial y Atención a Clientes, el cual abarca todas las áreas a nivel nacional de ventas y atención a clientes empresariales y de mercado masivo.

Proceso de Facturación / Recolección y Tarifación: Otorgado a la Dirección de Finanzas, con un alcance a la calidad, el desempeño y la precisión en los sistemas de recolección de la información su tarifación y la facturación al cliente.

Mesa de Ayuda Nacional: Otorgado a la Dirección Corporativa de Sistemas y Procesos, el cual permite el aseguramiento de la calidad de los sistemas.

Procesos de Diseño de la Red y sus Servicios, su Aprovisionamiento y Aseguramiento de la Calidad de los Servicios de Larga Distancia: Otorgado a la Dirección de Larga Distancia, el cual asegura a nivel nacional que los productos y servicios de larga distancia se ofrezcan con la mejor calidad y con la mejor tecnología.

Proceso de Atención a Operadores. Otorgado por dos organismos certificadores a la Subdirección de Atención a Operadores de Telecomunicaciones por la calidad en ventas, facturación y disponibilidad de servicios.

El esfuerzo de TELMEX por mantener la calidad total y el uso óptimo de su tecnología fue reconocido ampliamente en el 2000 con el Premio Nacional de Tecnología, el cual es el más importante que se otorga por el gobierno

federal al adecuado uso y gestión de los recursos tecnológicos, así como por las mejoras en productos, servicios y procesos para beneficio de los clientes.

TELMEX fue nombrada por la revista Forbes como la mejor empresa de telecomunicaciones del mundo durante el 2001. Igualmente, América Economía la ha clasificado en el lugar 8 dentro de las 500 más importantes de Latinoamérica y Global Finance la reconoció como la empresa más importante en el sector de las telecomunicaciones en Latinoamérica.

En 2002, la página de TELMEX, www.TELMEX.com, recibió por tercer año consecutivo el Premio IBest, Premio Mundial de Internet, como mejor sitio de telecomunicaciones por su diseño, contenido y navegabilidad y la revista mexicana Expansión la denominó entre las 10 empresas más admiradas de México por su manejo administrativo y por ofrecer valor para sus accionistas.

Adicionalmente, en junio de 2003, TELMEX obtuvo el certificado CMM (Capability Maturity Model) otorgado por el SEIT Software Engineering Institute debido a la calidad de los procedimientos de implantación del software en los sistemas de la empresa.

También en 2003 TELMEX ganó por segundo año consecutivo el distintivo a la Empresa Socialmente Responsable, otorgado por el Centro Mexicano para la Filantropía, miembro de la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial en México. Este reconocimiento lo obtuvo por cumplir con estándares satisfactorios de responsabilidad social, superando los resultados obtenidos el año anterior.

Asimismo, en el mes de abril la firma Pyramid Research calificó a TELMEX entre las tres mejores empresas de telecomunicaciones calificadas mundialmente por su desempeño financiero y por tercer año consecutivo la revista Global Finance designó a TELMEX como la mejor empresa de telecomunicaciones de América Latina.

Estos reconocimientos ratifican el compromiso de TELMEX por operar dentro de los más estrictos estándares de calidad, utilizando tecnología de punta, y con una orientación hacia la satisfacción total de sus clientes ofreciendo productos y servicios de vanguardia a precios competitivos.

Empresa: Nextel

Iniciativa: Ilocator "Ahora sus empleados estarán a la vista."

ILocator es el servicio de localización en tiempo real que le permite ubicar en un mapa, vía Internet, la posición aproximada de sus empleados en cualquier momento, ya sea de forma individual o de grupos, tanto en interiores como exteriores.

Beneficios:

Mejor asignación del trabajo: Incrementa la eficiencia de las actividades de recolección y entrega ya que puede buscar a los recursos más cercanos y enviar rápidamente al más adecuado.

Mejor servicio a sus clientes: Al conocer la localización en tiempo real de sus empleados o activos podrá responder rápidamente a las necesidades de sus clientes con información confiable, incrementando así la calidad del servicio que brinda.

Incrementa la productividad de sus empleados en campo: La habilidad de ubicar a sus empleados incrementa la productividad de su negocio ya que tendrá visibilidad sobre el cumplimiento de las labores, visitas y horarios.

Manejo eficiente de recursos: Obtenga un mayor control de sus activos móviles (vehículos, maquinaria, etc.), visualícelos en un mapa y reducirá los costos asociados con el abuso de los mismos.

Esta es una de las muchas soluciones que Nextel ofrece para con ello convertirse como un proveedor de infraestructura tecnológica para los sistemas de gestión del conocimiento.

EMPRESA: INBURSA

Iniciativa: La Creación de DATA BASE

Punto de Partida:

El departamento de jurídico de INBURSA, esta encargado de la aprobación de créditos mediante la elaboración y revisión de contratos de apertura de crédito, los clientes que diariamente se atienden en promedio son 300 y los abogados que operan en el departamento son 6, lo cual requería de gran rapidez en la atención para poder satisfacer la demanda diaria. Motivo por el cual los abogados necesitaban tener a la mano los expedientes de dichos clientes para la revisión o apertura de sus contratos al momento, otro problema que se tenía es la falta de privacidad en las conversaciones con los clientes pues el espacio físico en el cual trabajan es muy reducido y para su comodidad los abogados utilizaban el altavoz del teléfono para tener las manos libres y poder continuar con su trabajo, así como de la necesidad de una comunicación directa con el encargado del departamento para cualquier duda al momento de la aprobación del crédito.

Solución:

Para atender esta situación se implementó lo que ellos nombran la DATABASE, la cual es capaz de almacenar todos los contratos que se elaboran a diario por los abogados, con la posibilidad de recuperar al instante el contrato deseado con solo teclear el número de contrato deseado, así como la posibilidad de solo visualizar la parte del contrato a consultar, pues posee un buscador el cual es capaz de hacer una búsqueda específica de la parte requerida, en cuanto a la privacidad en las llamadas se instalaron las diademas con las cuales se retiró el teléfono pues de esta función se encarga la PC. Adicionalmente se conectaron en red las PC de los abogados con la del jefe del departamento con el fin de estar en comunicación constante, mediante el uso de Intranet corporativa de INBURSA.

Ofrece los siguientes servicios:

- Comunicación y colaboración al instante entre el jefe y los abogados
- Privacidad en las conversaciones telefónicas, así como la disminución de ruido en el departamento
- Recuperación inmediata del contrato o la parte del contrato a revisar

- Existencia del formato del contrato para la elaboración de un nuevo contrato si fuese el caso.

Beneficios: '

- ❖ El ahorro de tiempo en la búsqueda manual de contratos, sin la necesidad de abandonar su lugar de trabajo para asistir al archivo.
- ❖ La identificación eficaz de la parte del contrato a revisar
- ❖ La veloz elaboración de un contrato de apertura de crédito por la existencia del formato ya digitalizado en la PC
- ❖ El poder contar con las manos libres para la elaboración del contrato mientras se pide información al cliente (gracias' a las diademas telefónicas).
- ❖ Una comunicación excelente entre todos los miembros del departamento para la solución de cualquier contingencia.
- ❖ El conocimiento de que abogado es más productivo para el departamento.
- ❖ La no necesidad de abandonar su lugar de trabajo por actividades relacionadas a su trabajo.

3.2 TECNOLOGIA APLICABLE

Además del conocimiento los sistemas de gestión del conocimiento requieren de una infraestructura tecnológica (comunicaciones), como una red informática, un sistema de mensajería o un sistema de servidores. Las tecnologías que existen en la organización, necesitan de una plataforma de integración, que pueda coincidir con el sistema de gestión del conocimiento que gestione, identifique, reúna, organice, analice y distribuya el conocimiento.

Según Barceló un sistema de gestión de conocimiento debe contener los siguientes elementos:

- **Bases de datos:** funcionan como un sistema de entrada y salida de los datos y documentos que conforman el conocimiento explícito de la organización, de forma estructurada o no estructurada.
- **Control de acceso:** a través del cual se establecen las autorizaciones de acceso a la información por parte de los usuarios. Información heterogénea alojada bien en bases de datos internas de la empresa, bien en Web externos.
- **Servicios de alerta, difusión selectiva de la información y tecnología push:** herramientas que distribuyen la información de acuerdo con un perfil de preferencias o criterios preestablecido, facilitando la personalización de los contenidos y evitando al usuario una sobrecarga de información.
- **Discusión:** herramientas que facilitan el intercambio de ideas, opiniones e información en los equipos de trabajo. Sirven para canalizar el conocimiento informal y estimular la resolución de problemas y creación de nuevo conocimiento.
- **Mapas de expertos:** utilizados para describir quién hace qué y enlazar los procesos y proyectos con las personas que poseen la experiencia apropiada. En algunos casos están integrados en el sistema de dirección de recursos humanos y dirección de proceso de negocio.

- **Aprendizaje:** facilitan el proceso de estructurar y presentar información para posibilitar la autoformación y aprendizaje dentro de la organización. Conocidas también como herramientas de formación virtual.

Continuando con el trabajo del mismo autor, a continuación se presentan los requisitos que debe cumplir la tecnología aplicada a un sistema de gestión del conocimiento:

- **Gestión de información/contenidos:** la herramienta seleccionada debe permitir la integración de documentos, en distintos formatos, bajo una misma plataforma, debe disponer de capacidades de almacenamiento, archivo y las posibilidades de modificación y edición de los documentos.
- **Capacidades de workflow:** permiten establecer recorridos de circulación de documentos e información para facilitar revisiones, aprobaciones, notas de documentos, así como el seguimiento de las distintas versiones de los documentos. Facilitan también el análisis estadístico de los flujos de información.
- **Capacidades de búsqueda y research:** herramientas de búsqueda que integradas en el sistema permiten búsquedas simples o avanzadas.
- **Capacidades de difusión de la información y generación de informes:** Utilidades de distribución selectiva de la información, así como generación de informes que faciliten conclusiones.
- **Integración con Internet:** Posibilidades de integración con la tecnología Web tanto en la entrada como en la salida de información, en las opciones de personalización, así como en la creación de páginas en entornos intranet o extranet.
- **Capacidades multimedia:** prestaciones relacionadas con la gestión de formatos multimedia de entrada/salida, integración con correo electrónico y posibilidades multimedia para comunidades de práctica: Chat, videoconferencia, conversación on-line.

El objetivo de los sistemas de gestión del conocimiento esta en facilitar técnicamente la tarea de poner a disposición de los usuarios, de forma rápida, eficiente y selectiva de acuerdo a las especialidades y competencias

que correspondan en cada caso, las unidades de conocimiento generadas en el seno de la organización o capturadas del exterior.⁵

3.2.1 INTRANET

Ya se han expuesto los elementos básicos y características que deben tener las tecnologías que dan soporte a la gestión del conocimiento. Pero no hemos explicado ninguna aplicación tecnológica en específico, para ello analizaremos a continuación una de estas aplicaciones llamada Intranet. Es una de estas herramientas tecnológicas que cumple con los requisitos para un sistema de gestión del conocimiento como veremos a continuación.

Comenzaremos por definir lo que son las intranets. Las intranets son redes privadas internas de una organización, que permiten el acceso sólo a usuarios aprobados. Ello puede incluir "una Web" interna a lo largo de líneas similares al World Wide Web con múltiples sitios Web y páginas Web, correo electrónico, grupos de discusión, instalaciones de reunión en línea y cualquier número de usos. Navegadores de Web son usados para navegar a través de la información sobre la red y, mientras los usuarios aprobados pueden cruzarse en la Internet, los usuarios exteriores a la organización no pueden cruzarse en la Intranet. Como la distribución de información no es restringida por el tiempo o la ubicación geográfica, puede ser vista por cualquier empleado dentro de una organización.⁶

Una Intranet es una ley de datos con base en los mismos principios y estándares que Internet pero esta limitada a un grupo específico de personas por lo como los empleados de una empresa. Una Intranet también ofrece un mayor nivel de seguridad de datos en comparación con Internet, de modo que es más fácil guardar material confidencial rudimentos papel usos de un entorno pueden ser definidos por el usuario o el administrador en tanto que en Internet no pueden ser controlados porque su acceso es

⁵ Ibidem. Pág 89-90

⁶ Curry Adriane and Stancich Lara (2000), Intranet: An intrinsic component of strategic information management?, www.elsevier.com, consulta 1 de noviembre del 2005

universal. A diferencia de los sistemas expertos, las intranets permiten modificar los activos del conocimiento sin retrasos apreciables.⁷

La Intranet es una red interna que sirve como soporte tecnológico la cual nos va a proporcionar la comunicación global dentro de la organización internamente más bien que por fuera.

Experiencias con el uso de intranets

Uno de los principales problemas de intranet proviene de la percepción de esta como un dispositivo de comunicación de masas de personas, mas bien que como un instrumento de negocio para gestionar la información, conocimiento y promover la interacción. Se hace muy fácil abrumar a la gente con la información y la reunión de demasiada información irrelevante o trivial. La educación de empleados ayuda a resumir la información importante y la conducción de ayuda de búsquedas eficaz establece un acercamiento más estratégicamente eficaz.

La colaboración en tiempo real ha sido alcanzada por algunas empresas, como Xerox, donde los problemas políticos de la información que comparte han sido dirigidos por desarrollando una cultura donde la información que comparte es el poder.

El presidente de Xerox comenzó creando una nueva estructura corporativa que equilibró divisiones independientes de negocio con la investigación integrada y operaciones de cliente y la tecnología. Él redefinió papeles directivos y responsabilidades y articuló nuevos valores y los estilos de comportamiento tuvieron que prosperar en un ambiente competitivo, rápido.

Entre las ventajas de organización eran las siguientes:

- El Suministro de una conciencia y del compromiso con los objetivos de organización
- La Creación " de una organización que aprende " en el cual se hace mas fácil enfrentarse al cambio.
- Proporcionar un grado mayor de flexibilidad, tanto en lo que concierne a la tecnología como en lo que concierne a la gente.

⁷ Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhardt Kai. (2001) Administre el conocimiento: los pilares para el éxito, Pearson Educación , México, Pág. 185

Ventajas individuales incluidas:

- Haciendo trabajo más como un reto, por lo tanto genera mas satisfacción al hacerlo, otorgando oportunidades de trabajar en áreas de preferencias individuales con la condición de la necesidad de cooperación y coordinación.
- Interacción social aumentada por la organización de trabajo
- Suministro de oportunidades aumentadas para auto desarrollo tanto sobre la planta como en la oficina, en particular por oportunidades para estudio y resolución de los problemas.

Los grupos de trabajo auto manejados fueron creados. La iniciativa en si vino de la dirección superior pero no fue impuesta a los niveles inferiores. Era esencial adelantar la aceptación de esta nueva forma de trabajo y fomentar la voluntad positiva para trabajar con ello. Las tareas de grupo claramente fueron definidas y percibidas, el grado de autonomía de grupo fue definido como era el grado al cual los empleados podrían regular su propio comportamiento para alcanzar una tarea particular. Los supervisores se hicieron facilitadores con los viejos derechos de control y coordinación de actividades, que estas actividades se fueron perdiendo con el tiempo. El papel del gerente debía manejar la autonomía de grupo y sus fronteras, crear la confianza y la franqueza y asegurar la provisión más eficaz del compartimiento de información. Así fueron plantadas las semillas de una información que comparte el conocimiento.⁸

Intranets Infraestructura Tecnológica para Gestión Del Conocimiento

El bajo costo de la Intranet y la capacidad de enlazar diferentes tipos de máquinas han permitido a las corporaciones conectar las fuentes de información, la mayor parte de las empresas utilizan una Intranet o tienen pensado hacerlo.

⁸ Ibidem

Domingo Valhondo menciona que la Intranet se convierte en una herramienta idónea para apoyar las iniciativas de gestión del conocimiento, particularmente las relativas a la colaboración, aportando ventajas como:

- Acceso universal a la información: la información puede almacenarse en cualquier servidor de la red de la compañía y puede accederse desde cualquier punto dentro de la Intranet.
- Interacción persona a persona. Internet simplifica la interacción entre las personas que se encuentran en diferentes lugares (áreas o departamentos)
- Foros informales Intranet facilita la existencia de espacios de comunicación y contactos informales entre los empleados de una organización.
- Redes escalables los cambios en las estructuras de una organización requiere que los sistemas se adapten a los mismos. Intranet permite añadir y eliminar servidores en la red con gran facilidad.
- Acceso a información y conocimientos externos. la conexión entre Internet e Intranet permiten acceder rápidamente a los crecientes recursos de información del exterior de las organizaciones.

Intranet permite a los trabajadores del conocimiento colaborar, donde quiera que se encuentre. Intranet no es ni una librería electrónica formal ni un panel de información de difusión. Sino un balance entre ambos extremos, en el que confluyen no sólo las páginas Web sino todo tipo de documentos, hojas de cálculo, imágenes, bases de datos y aplicaciones tanto internas como externas.⁹

Con los avances tecnológicos se ha facilitado el crecimiento en sistemas diseñados para manejar el conocimiento de una organización. El apoyarse en Intranet incluye, sistemas de dirección de documento, motores de recuperación de documentos, bases de datos orientadas, sistemas editoriales electrónicos, groupware y sistemas de proceso laboral, tecnologías de empuje y agentes, usos de escritorios de ayuda,

⁹ Valhondo Domingo. (2003) Gestión del conocimiento: del mito a la realidad, Díaz de Santos, Madrid España, Pág. 233-234.

instrumentos de reunión y de reflexión, y el almacenaje de datos. Los puntos por los cuales la Intranet puede mejorar la productividad son:

- Tratamiento de colaboración.
- Suministro de páginas Web personales y departamentales.
- Facilitación de comunicaciones de grupo.
- Proveer información de empresa.

La Intranet cumple con las demandas de la gestión del conocimiento por lo tanto abarca actividades como la adquisición, la organización, el almacenaje, la retención, la distribución, y la presentación de información. Una Intranet es vista como la solución tecnológica para facilitar flujos de conocimiento dentro de una organización e identificar tendencias y conexiones basadas en hechos y cifras que la mente humana no podría tratar.

Una Intranet no solamente sirve para adquirir, almacenar y diseminar la información para su propio grupo, también ayuda en la fabricación de las conexiones correctas entre grupos diferentes para la comunicación de las reglas y procedimientos requeridos y a localizar la información oculta de la organización llenando el problema de huecos de conocimiento organizacional. Así una Intranet conducida es esencialmente un instrumento diseñado alrededor de los grupos de una comunidad para que compartan su información y conocimiento.¹⁰

La eficacia de la Intranet se da cuando se adapta a las verdaderas necesidades del negocio. La Intranet no solo es que los técnicos vengan y la instalen como ellos crean, sino que realmente sea útil a las necesidades de la empresa y a los miembros de la organización, esto tiene que ser planeado con anterioridad para tener una implementación y un uso eficaz, puesto que por ella solo no puede funcionar pues requiere de la colaboración de los usuarios y de sus conocimientos para darle valor y contenido de la Intranet , y solo con esta planificación podemos ejercer el

¹⁰ Skok Walter and Kalmanovitch Caroline (2004), Evaluating the role and effectiveness of an intranet in facilitating knowledge management, www.elsevier.com, consulta 10 de noviembre 2005

control y ver si los objetivos planteados en la planeación fueron cumplidos. Porque se puede dar el caso que no precisamente se necesite a una Intranet como sistema de gestión del conocimiento.

Las intranets a menudo se desarrollan, comenzando en un grupo dispar de departamentos que se unen gracias a ella. Tal desarrollo se da en respuesta a las necesidades de negocio más bien que por solo el hecho de incluir tecnología. Las intranets requieren de un alto nivel de compromiso por parte de la dirección de sistemas. Tecnologías como Internet y las intranets tienden a ser fáciles para comenzar, pero hacerse difíciles de sostener más allá de un cierto tamaño que implica el mantenimiento de los volúmenes grandes de datos y tipologías de red complejas.¹¹

El administrador debe tener en cuenta que la mayoría de los trabajadores desempeñaran sus tareas en equipo obteniendo buenos resultados, por lo cual la adquisición, compartimiento, retención y el uso del conocimiento debe ser impulsado con la ayuda de las tecnologías de información (Intranet) para lo cual el administrador debe estar preparado y conocer a fondo los sistemas de tecnología para poder gestionarlos, el tendrá que ser el primer convencido de la ayuda de estos sistemas y de la importancia del trabajo en grupo, sabiendo de antemano que desea lograr con la implementación de un sistema de GC. El cual puede ser gestionado a través de una base tecnológica, para posteriormente entrar en el campo de convencer a los trabajadores de lo necesaria que es su colaboración para que un sistema funcione correctamente. El administrador debe motivar al personal para que estos participen de manera correcta en el sistema de Gestión del conocimiento, allegándose de técnicas propias del administrador como puedan ser incentivos laborales etc. En resumen el primer convencido del sistema de gestión del conocimiento debe ser el administrador para que pueda convencer a los trabajadores de su participación, pues como mencionamos anteriormente los sistemas de gestión del conocimiento dependen de los conocimientos e información organizacional para su adecuado funcionamiento. Para concluir con este apartado en el cual estudiamos a los sistemas de GC. Y su tecnología aplicable como la intranet,

¹¹ Curry Adriane and Stancich Lara (2000), Intranet: an intrinsic component of strategic information management?, www.elsevier.com, consulta 1 de noviembre 2005

ahora veremos algunos casos o ejemplos en los cuales se han servido de la intranet como infraestructura tecnológica para la GC. Que nos presenta nuevamente Barceló Llauger.

Caso práctico: KnowledgeCurve, una intranet basada en el conocimiento

Objetivos y punto de partida:

- Como consecuencia de la fusión de Price Waterhouse y Coopers & Lybrand, nos encontramos con distintas plataformas, que hacían las veces de intranet en algunas áreas funcionales de la organización.
- Se planteó integrar las iniciativas ya existentes en una única plataforma común, a la que accedieran los 150.000 empleados de la firma.

Enfoque:

Con tecnología Web y LNotes como herramienta de groupware, se planteó un diseño con. conceptual de intranet basándose en la visión y la estrategia de GC definida para la organiza-ción y con el objetivo de compartir conocimiento en una plataforma tecnológica común:

- Gestión del conocimiento, mejores prácticas.
- Comunicación interna.
- Oficina virtual.
- Formación y aprendizaje.
- Los pilares básicos fueron la arquitectura de contenidos, las capacidades de búsqueda y la facilidad de navegación.
- Debía tener un enfoque integrador, pero a la vez la flexibilidad suficiente para dar cabida a la creación de micro sitios en distintos países, áreas funcionales y departamentos o divisiones que conforman Pwc.

Resultados y Beneficios:

KnowledgeCurve, en el marco del programa de GC de PwC:

- Contribuye a la globalización

- Da acceso a nuestro mejor capital intelectual.
- Reduce el «exceso de información».
- Incrementa la eficacia en la gestión de la información
- Proporciona tiempo y eficiencia a los usuarios para mejorar la atención al cliente.
- Incrementa el intercambio de conocimientos.
- Crea una cultura común.
- Proporciona un ambiente de aprendizaje organizacional
- Reduce los tiempos de respuesta en la localización de información.
- Contribuye a una rápida integración en el proceso de fusión.

Fuente: Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, PricewaterhouseCoopers Pág. 98

Con el anterior análisis de la intranet es necesario hablar acerca de la Extranets, puede decirse que la extranet es una evolución de un intranet, es de ayuda para aquellas organizaciones que son descentralizadas pues actúa como un Internet como una red mayor capaz de unir a empresas o departamentos que se encuentran en ubicaciones geográficas diferentes pues como sabemos esta necesidad de comunicación entre las diversas partes de la empresas es esencial y esta extranet representa una gestión del conocimiento ya no solo al interior de la empresa sino también al exterior de ella misma. O bien en atención a otras necesidades de negocio en la cual tenga que intervenir los actores externos a la empresa. Tenemos un ejemplo del uso de una extranet el cual nos ayudara a comprender más sobre ella conforme al trabajo de Barceló:

Caso práctico: KnowledgeDirect.Net, compartiendo el conocimiento con los clientes

Objetivos y punto de partida:

KnowledgeDirect es el proyecto que agrupa las distintas extranets de PricewaterhouseCoopers. Los clientes pedían acceso directo a nuestra información interna sobre sectores, mercados, estudios, etc. Ante esta petición se decidió, como estrategia de negocio crear un marco que diera soporte unificado en tecnología, diseño y contenidos a las extranets que

han sido diseñadas para facilitar el compartimiento de conocimiento, reforzando las relaciones con los clientes y la distribución de servicios on-line.

Enfoque:

Centrándose en sectores y áreas de negocio objetivo de la firma, el modelo de extranet dentro de KnowledgeDirect.net está basado en:

- Comunidades de prácticas, con acceso controlado y restringido a sus miembros
- Comunicación multidireccional, facilitando la capacidad de comparar y agregar las distintas experiencias de los miembros de forma que aumente el nivel de conocimiento
- Límite de tiempo indefinido de acceso a los contenidos

La extranet ofrece un abanico de posibles servicios entre los que se encuentran:

Monografías, newsletters, presentaciones y todo aquel material de contenido editorial propio de la firma.

- Información facilitada por proveedores externos y terceras fuentes.
- Bases de datos de mejores prácticas y benchmarking.
- Servicios que puedan ser distribuidos on-line.
- Grupos de discusión.
- Directorios e-mail de miembros de la comunidad.
- Formación y aprendizaje on-line.
- Espacios privados que den soporte a las alianzas con los clientes.
- La estructura de este modelo de comunidad virtual es flexible y permite adaptarse a distintas necesidades.

Resultados y Beneficios:

Desde su lanzamiento, KnowledgeDirect.Net ha supuesto:

- La generación e intercambio de nuevo conocimiento a través de las comunidades de prácticas.
- La posibilidad de estar conectado las veinticuatro horas del día y desde cualquier punto a los recursos compartidos, es decir, reducción de tiempo y distancia que se traduce a su vez en satisfacción del cliente.

- El fortalecimiento de las relaciones con los clientes y la colaboración entre los profesionales internos y los de la empresa cliente dentro de una misma comunidad, mejorando así las capacidades intelectuales y de innovación en ambas partes.
- Diferenciación en el mercado respecto a la competencia, reforzando la marca, la identidad y la cultura corporativa de la compañía.
- El incremento de las oportunidades de negocio al estar en permanente contacto con los segmentos industriales objetivo de la compañía.

Fuente: Barceló Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, PricewaterhouseCoopers
Pág. 99-100

3.3 ACTIVIDADES

Ahora toca el turno a las actividades necesarias que debemos realizar para aplicar un sistema de gestión del conocimiento respondiendo interrogantes como donde se encuentra, quien lo posee, como adquirirlo, como compartirlo, como capturarlo, como lo usamos y como lo podemos guardar.

Ian Watson menciona que el camino de un sistema de gestión del conocimiento se ve caracterizado por las siguientes 4 actividades: Adquirir Conocimiento, Analizarlo, Preservarlo y Usarlo.¹²

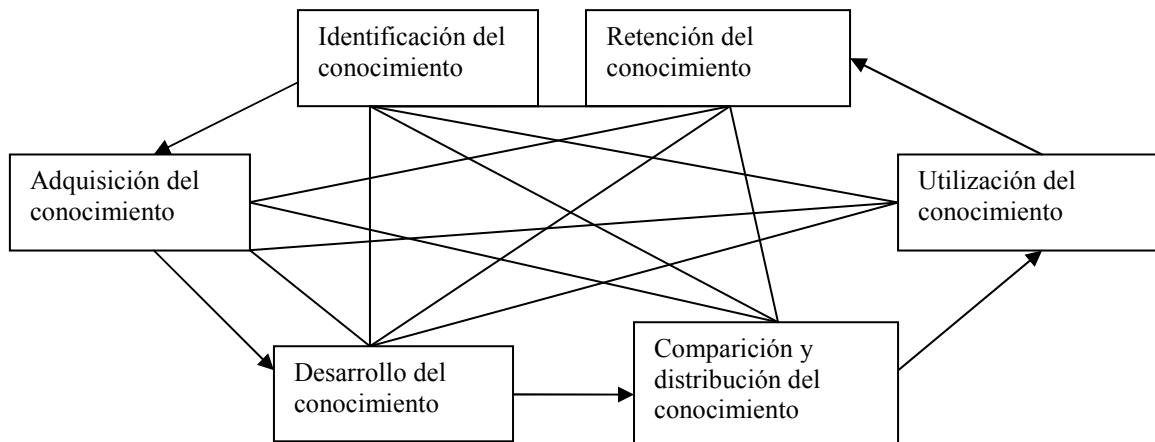
Y estas cuatro actividades dan origen al ciclo de gestión del conocimiento que el mismo propone y que se caracteriza por ser un proceso continuo sin término y sin ninguna meta final. Mas que el aprendizaje continuo y la retroalimentación constante. Envolviendo un proceso de aprendizaje mediante una base tecnológica que mantiene el proceso de aprendizaje.

A su vez Barnes Stuart identifica cuatro actividades de manipulación del conocimiento: adquisición, selección, interiorización y uso del conocimiento las cuales son equivalentes al trabajo de Ian Watson. Que nos permite conocer el camino que normalmente sigue un sistema de gestión del conocimiento.

Para reforzar lo anterior y para tener otra visión de los aspectos que necesitamos considerar puesto que son la esencia de los sistemas de gestión del conocimiento. El profesor Gilbert Probst y sus colaboradores nos ayudan a tener una identificación clara y global de los procesos medulares para llevar a cabo un sistema gestión del conocimiento. Mediante las siguientes actividades las cuales el denomina como pilares para la gestión del conocimiento. Las cuales siendo bien estudiadas y aplicadas proporcionarán el tener un adecuado sistema de gestión del conocimiento. Son seis las actividades medulares para la gestión del conocimiento que él menciona y son: identificación, adquisición, desarrollo, comparación y distribución, utilización y retención del conocimiento.

¹² Watson Ian (2003) Applying knowledge management techniques for building Corporate memories, Morgan kaufmann publishers, Pág. 14

Procesos medulares para la administración del conocimiento



Fuente: Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhard T Kai, (2001), Administre el Conocimiento: los pilares para el éxito, México, Pearson Educación. Pag. 30

Una vez descubiertas las actividades que los sistemas de Gestión del Conocimiento normalmente utilizan o toman en cuenta, es necesario explicar cada una de ellas y la manera en como podemos llevarlas a cabo.

3.3.1 Objetivos del Conocimiento

Antes de comenzar el análisis de las actividades es necesario plantear los objetivos, como sabemos uno de las principales tareas de la administración es la de establecer los objetivos para orientar los procesos de la empresa, en la Gestión del conocimiento pasa lo mismo la fijación de objetivos es la parte inicial que orientará el camino a seguir; según Gilbert Probst y sus colaboradores. Estos objetivos nos resolverán la pregunta de cómo podemos orientar el aprendizaje, aquí se establecen que habilidades deben desarrollarse y en que niveles. Los objetivos del conocimiento están orientados a la creación de una cultura consciente del conocimiento en la organización, en los empleados compartan y desarrollen sus conocimientos. Esto prepara el camino para llevar una eficaz gestión del conocimiento. Aquí se definen los conocimientos de la organización y se establece que habilidades son necesarias para el futuro. En los objetivos del conocimiento operativo están relacionados con la implementación de la gestión del conocimiento; transformando los objetivos normativos en estratégicos en

objetivos concretos. Esto evitará que la gestión del conocimiento pierda fuerza entre el personal o en los niveles de estrategia.¹³

3.3.2 ACTIVIDAD 1: Identificación

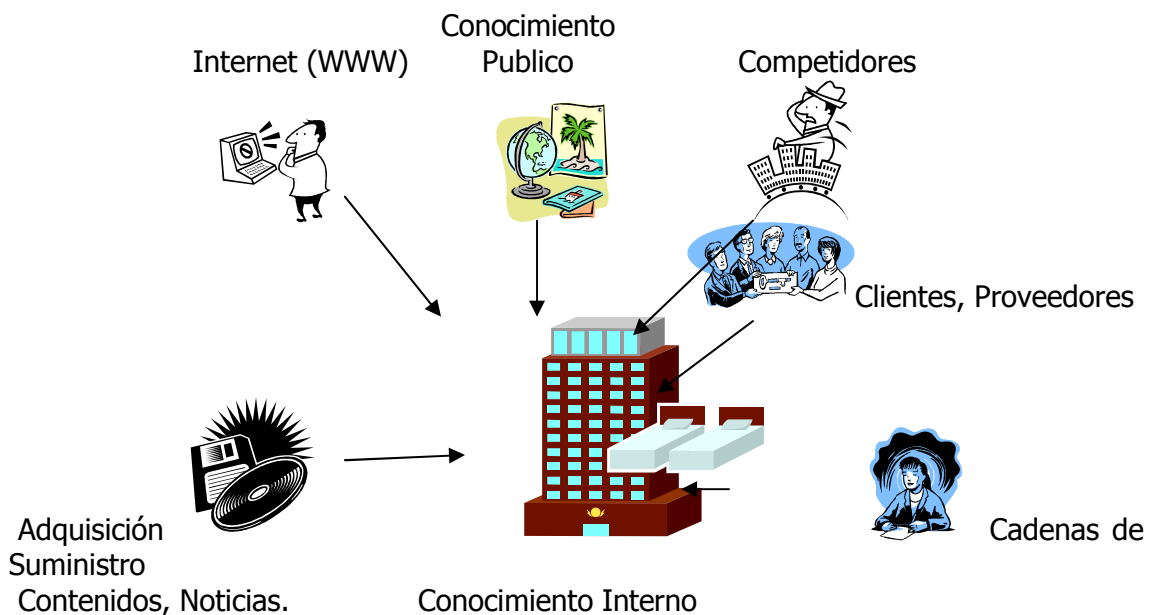
Es necesario conocer donde se encuentra el conocimiento útil para nuestro sistema de Gestión del conocimiento a implantar, para ello existen una serie de técnicas que nos pueden ayudar a identificar el conocimiento requerido para nuestros fines, esta actividad según el Profesor Probst; Significa el análisis y la descripción del entorno del conocimiento en una empresa. Ya que a gran número de empresas se les dificulta el visualizar todos sus datos internos, su información y sus habilidades (conocimiento). Esta falta de transparencia provoca ineficacia. Por lo cual la gestión del conocimiento eficaz debe garantizar la suficiente transparencia tanto interna como externa y la ayuda a cada uno de sus empleados a ubicar sus necesidades. El conocimiento interno y externo no es visible de modo que las empresas necesitan hacerlo, deben de saber quienes son los expertos sobre que temas dentro y fuera de la empresa y para ello se pueden ayudar de mapas de conocimiento por ejemplo y de mas recursos.¹⁴

Ahora bien las fuentes potenciales del conocimiento, pueden diferir de una organización a otra puesto que es claro que las organizaciones se mueven y trabajan en ambientes diferentes pero en general estas fuentes son las mas comunes a las que las organizaciones se pueden enfrentar.

La economía del conocimiento tiene como característica fundamental la apertura de las organizaciones hacia el exterior, de forma que las fuentes de conocimiento externas son tan importantes como las internas. Estas fuentes externas pueden ser: competidores, Clientes, Internet, Proveedores, Socios, Bases de datos agencias de información.

¹³ Ibidem Pág. 33

¹⁴ Ibidem Pág. 30



Que junto al conocimiento interno de la compañía, supone una riqueza tal que convierte la tarea del descubrimiento del conocimiento en un problema para manejar el exceso de conocimiento y filtrar el mismo.

La Información y eventualmente el conocimiento interno de la compañía pueden ser como ya se vio táctica y explícita. Para descubrir el conocimiento explícito pueden utilizarse ciertas técnicas. Nos apoyaremos con las propuestas por Valhondo Domingo, las cuales nos van a permitir una extracción selectiva para su análisis:

➤ Data mining:

Análisis de datos que Muestran relaciones ente los mismos, desconocidas previamente.

➤ Web mining:

Aplicación de las técnicas data mining en Internet. Asociado al crecimiento de Internet, que han desarrollado técnicas que permiten descubrir y analizar la información de interés de la red.

➤ Análisis de textos:

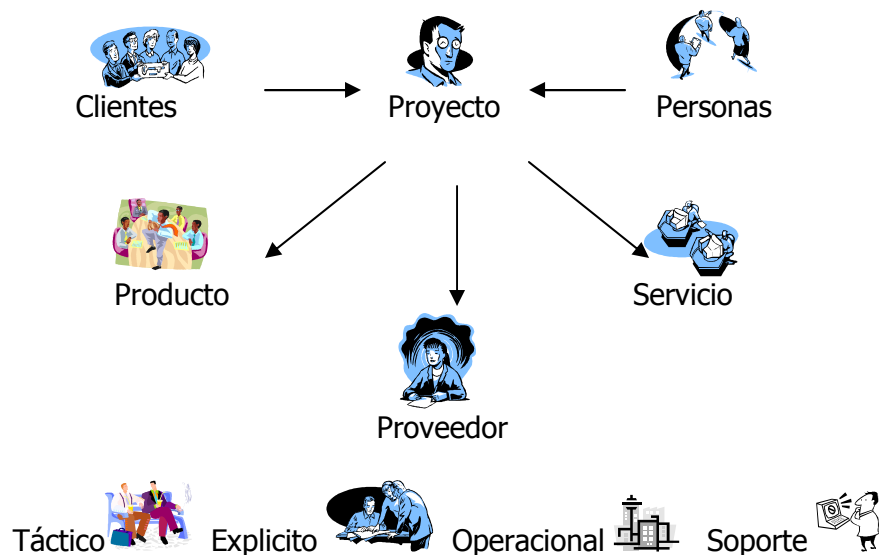
Destacan la riqueza de conocimientos incorporados en los textos. El problema es la falta de estructura. Se han desarrollado técnicas para obtener provecho de los textos. Un sistema de análisis de contenidos adquiere el conocimiento convertido en texto literal y explícito en representación dinámica, que captura la estructura referencial. Esta representación no solo tiene en cuenta la superficie del texto, sino que incluye las operaciones de inferencia asociadas al sentido común, tales como analogías y

generalizaciones. Una característica importante que debe contener esta técnica para obtener provecho es: La conservación de la información, sin pérdida de la información original contenida en el texto, conforme se realizan interpretaciones se añade información.

Una vez que la empresa ha decidido su visión y misión, tiene una fotografía de lo que quiere. El siguiente paso es entender en que punto está, mediante un examen de si misma y del entorno en el que esta situada. O sea hacer un Enviornamental sacnning que se significa la percepción del entorno y tienen precisamente que ver con este por ver en donde se encuentra la empresa. Para realizar el enviornamental scanning hay varios enfoques que según Valhondo Domingo pueden ser: Estudios de mercado, Encuestas, Foros abiertos, Etc.

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

El mapa del conocimiento de una compañía es diferente al de otra compañía aún siendo ambas del mismo giro, el mapa se elabora identificando los objetos del conocimiento, a modo de inventario, etiquetado cada uno por su categoría y localización tal como se muestra en la siguiente figura:



El mapa de conocimiento es la representación conceptual de todos los objetivos del conocimiento y sus relaciones. De las definiciones y de sus propiedades. Su desarrollo permite descubrir el conocimiento y sirve de base para establecer una estrategia de navegación y comunicación.¹⁵

¹⁵ Valhondo Domingo, Ob. Cit. Pág.71.

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

Esto por parte del conocimiento explícito, En lo que se refiere al conocimiento táctico interno conviene resaltar que lo encontramos en el ambiente de los empleados en el contacto cara a cara en lo cual tiene mucho que ver la confianza para que los empleados lo externen.

La identificación de este conocimiento, ofrece la oportunidad de saber quien es quien en la organización, como primer paso es la creación de un mapa de conocimiento, a pesar de lo difícil de su creación pues el conocimiento es cambiante con el paso del tiempo y por las actividades realizadas.

Los pasos a seguir para elaborar un mapa de conocimiento relativo a las personas son los siguientes:

- elaborar una estructura del conocimiento basada en niveles y tipos de competencias.
- Definir el conocimiento que cada puesto de trabajo requiere
- Medir el nivel de competencias de los empleados
- Implantar el modelo de conocimiento de competencias en un sistema online
- Unir el modelo de conocimientos a los programas de formación.

Un modelo bien construido permite no solo localizar las fuentes del conocimiento táctico, sino que es una herramienta para ver el déficit de conocimiento en áreas críticas de la compañía, permitiendo la elaboración de planes ajustados a las necesidades presentes y futuras, alineando el mapa de conocimientos objetivo con la estrategia de la organización.¹⁶

¹⁶ Ibidem. pag. 72

3.3.3 ACTIVIDAD 2: Adquisición

Es la actividad que interioriza y el conocimiento en dicha organización. La adquisición del conocimiento implica la extracción del conocimiento de las fuentes externas, su interpretación, la transferencia de ese conocimiento para su posterior manipulación en otras actividades.¹⁷

En esta actividad Probst define que "Las empresas importan gran parte de su conocimiento de fuentes externas. Las relaciones con los clientes, los proveedores, los competidores y los socios en proyectos conjuntos presentan un potencial considerable para adquirir conocimiento, un potencial que raras veces se aprovecha al máximo. Así mismo, las empresas pueden comprar los conocimientos que no pueden desarrollar por si mismos. Reclutando expertos o adquiriendo otras compañías particularmente innovadoras. Que en la administración sistemática del conocimiento se tomen en cuenta estas posibilidades".¹⁸

Captura

Después de haber descubierto el conocimiento útil, es necesario capturarlo. Haciéndolo explícito mediante su codificación, organización en formatos que permitan hacer posible su distribución y consulta por toda la organización.

Las organizaciones deben hacer esfuerzos necesarios para impulsar la conversión de conocimiento táctico en explícito, permitiendo la localización de personas que tengan un conocimiento sobre un tema en específico e impulsado también la interacción de estos con quienes necesiten de estos conocimientos.

Los objetivos de codificación del conocimiento según Valhondo Domingo son:

- Táctico-articulable
- No enseñable-enseñable
- No articulado- articulado
- No observable en uso-observable en uso
- Rico-esquemático
- Complejo-simple
- No documentado-documentado

¹⁷ Barnes Stuart. (2002) Sistemas de Gestión del Conocimiento: teoría y practica, España, Thomson, Pág. 283

¹⁸ Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhardt Kai, Ob. Cit. Pág. 30-31

Los objetivos de captura del conocimiento deben de ser tomadas en cuenta pues es lo que se pretende lograr capturando el conocimiento.

Las técnicas usadas para convertir el conocimiento de tácito en explícito son:

- Entrevistas: consiste en preguntar al experto en como realiza sus tareas, el éxito de esta técnica depende de la capacidad del experto para articular las respuestas y hacer las adecuadas preguntas.
- Estudio de casos: consiste en discutir sobre problemas o tareas del dominio del conocimiento.
- Análisis de protocolos: se pide al experto que realice una tarea mientras piensa en voz alta, el objetivo es conocer no solo como se realiza la tarea, sino los procesos mentales asociados.
- Simulaciones: se simula la tarea en un ordenador u otros medios. Se esta técnica para extraer conocimiento de aquellas situaciones que no pueden estudiarse directamente.
- Observación: se observa lo que hace el experto pero sin interferir en su trabajo. Esta técnica es útil para describir como se realiza el proceso, pero no da información acerca del proceso mental de decisiones.
- Análisis y clasificación de documentos: junto con un experto que discrimina la utilidad misma, se recoge y clasifica la documentación relacionada con el dominio experto.¹⁹

Clasificar

Ya que contámos con la captura necesitamos pasar a un término muy importante que es la clasificación. Se ha visto que empresas que han adoptado el sistema de gestión del conocimiento desde una perspectiva de guardar prácticamente todo por que se necesite después por cualquier cosa que pudiera pasar (alguna emergencia), y dejan a las personas que busquen información específica en un mundo de información resulta poco eficaz. Ya que si una persona tarda demasiado en buscar información se termina por desesperar y abandonar la búsqueda y no volverá a usar este sistema. Por esta razón es necesario un buen sistema de clasificaron y almacenamiento del conocimiento mediante la utilización de taxonomías o categorías. Las taxonómicas son mecanismos para clasificar las cosas en una serie de grupos jerárquicos que facilitan la identificación, estudio y localización. Básicamente se incluyen estructuras que consisten

¹⁹ Valhondo Domingo, Ob. Cit. Pág.71.

en los términos y su relación y en aplicaciones que son las herramientas que facilitan su uso.²⁰

3.3.4 ACTIVIDAD 3: Desarrollo del Conocimiento

El desarrollo del conocimiento es un pilar que completa la adquisición del conocimiento mismo. Según Probst: "Su enfoque está en la generación de nuevas habilidades, mejores productos, mejores ideas y procesos más eficientes. El desarrollo del conocimiento abarca todas las actividades administrativas orientadas, de manera consciente, a producir capacidades que todavía no están presentes en la organización o que aun no existen dentro ni fuera de esta. Por lo común el desarrollo del conocimiento esta vinculado con la investigación de mercados y el departamento de investigación y desarrollo de empresa; sin embargo también se puede obtener conocimiento importante desde cualquier otra parte de la organización. Aquí se analiza los métodos para generar nuevas ideas y aprovechar la creatividad de los empleados al considerarlas desde un punto de vista de la administración del conocimiento, incluso actividades que en el pasado se tenían solo como procesos de producción, pueden ser analizadas y optimizadas para producir conocimiento".²¹

3.3.5 ACTIVIDAD 4: Compartimiento y Distribución del Conocimiento

Esta actividad es muy especial en un sistema de gestión del conocimiento, ya que es parte del proceso de creación de conocimiento mismo que requiere de la interacción para la generación de nuevo conocimiento.

Gilbert Probst en esta actividad menciona; "Que podemos hacer para que el conocimiento se encuentre en el lugar correcto la compartición [sic] y distribución del conocimiento dentro de una organización son requisitos vitales para que la información o experiencias aisladas se conviertan en algo que pueda utilizar la organización. Las preguntas fundamentales son:

- Quien debe saber cuanto acerca de que o que puede hacer y a que nivel
- Como podemos facilitar el compartición [sic] y distribución del conocimiento

²⁰ Ibidem

²¹ Gilbert Probst; Raub Steffen Y Romhardt Kai, Ob. Cit. Pág. 30-31

No es necesario que todos sepan todo: al contrario el principio de la división de trabajo exige una descripción significativa y la administración del alcance de la distribución del conocimiento. El paso mas importante es analizar la transición del conocimiento del individuo al grupo o a la organización. La distribución del conocimiento es el proceso de compartir y difundir el conocimiento que ya esta presente en la organización”.²²

Compartir y Colaborar

El éxito para la gestión del conocimiento tiene que ver con la estrategia que usen las organizaciones para el impulso de tareas relacionada con los procesos de compartimiento de conocimiento y colaborar en su enriquecimiento.

Las organizaciones pueden establecer mecanismos para incentivar la colaboración, en especial para el conocimiento explicito, de forma que el personal aporte reportes e informes al repositorio de conocimiento. Estas aportaciones se pueden llegar a medir tanto en términos de número de aportaciones como en el valor que tenga la información aportada. Que permite el diseño de sistemas de recompensa para el personal colaborador. Que el personal aporte conocimiento es valioso pero no lo es todo, si aparte de aportar el conocimiento explicito se pone a disposición el conocimiento táctico mediante la colaboración.

Para ello contamos con los productos tecnológicos que en este sentido se postulan como soporte de los procesos de gestión del conocimiento, y nos pueden ayudar en la comparación de conocimiento táctico como puede ser mediante, la mensajera instantánea, las videoconferencias, porque son consientes de la importancia que tiene la colaboración como factor de generación de nuevos conocimientos. En la colaboración se dan todas las formas de interacción y creación de conocimiento: de táctico a táctico, de táctico a explicito, de explicito a táctico y de explicito a explicito. En lo que ya mencionamos anteriormente.²³

Ya que la colaboración es clave para la toma de decisiones las organizaciones deberán crear ambientes favorables para la toma de decisiones. Nos apoyaremos nuevamente en el trabajo de Valhondo Domingo quien propone las siguientes reglas para tener una eficiente colaboración:

- 1) Establecer una comunidad abierta:

En donde todos los integrantes sean escuchados y nadie debe ser excluidos, respetando y respetando sus aportaciones al grupo.

²² Ibidem. Pág. 31-32

²³ Valhondo Domingo, Ob. Cit. Pág. 67-72.

2) Invitar a participar:

Si participamos en una comunidad y no participamos con opiniones o no se nos toma interés de nada servirá el estar en dicha comunidad.

3) No mantener conversaciones al margen del grupo:

Hay que exteriorizar todo en la conversación frente al grupo puesto que si nos guardamos ideas que después son puestas en prácticas se imagina lo que los demás pensarán. Esto ocasionaría que la organización se cerrara y nadie exponga sus ideas por falta de credibilidad en la comunidad.

4) Implicarse en el grupo:

No basta con decir si a todo hay que implicarse en el grupo y dar puntos de vista si no tendrá sentido el estar ahí participando.

5) Favorecer la integración:

Motive a aquellos individuos que no participan o que se excluyen a participar en la comunidad.

6) Escuchar:

Significa estar verdaderamente abierto a lo que nos dicen, tenemos que permitir terminar las participaciones y después opinar no cortarlos y poner atención a los puntos de vista.

7) Esforzarse por eliminar las agendas privadas:

En el marco en que todo se pretende llevar en el interior del grupo. Hay que tratar de eliminar ganar adeptos en pequeños grupos. Todo abierto entre la comunidad.

8) Aceptar responsabilidad:

Hay que ser responsables de lo que decimos y fomentar el respeto mutuo entre hablante y oyente.

9) Fijar normas:

Es con el fin de hacer más formal la participación del grupo sin que este se sienta obligado, puede surgir de ellos mismos las normatividades.

10) Cultivar altos niveles de respeto:

Hay que respetar los puntos de vista de todos los miembros del grupo y hacer que entre ellos exista un respeto por las ideas de sus compañeros. Así como entre ellos mismos atiendan las opiniones de sus compañeros.²⁴

²⁴ Ibidem

3.3.6 ACTIVIDAD 5: Uso del Conocimiento

Esta actividad refiere al hecho de que realmente podamos trabajar con el conocimiento o como su nombre lo dice utilizarlo. El profesor Gilber Probst nos plantea en esta actividad lo siguiente: "Como podemos garantizar que se ha aplicado el conocimiento, lo importante de la Gestión del conocimiento es asegurar que el conocimiento presente en una organización se aplique de manera productiva para el beneficio de la misma. Por desgracia la identificación y la distribución exitosa del conocimiento importante no garantizan que se utilizará en las actividades cotidianas de la empresa. Hay muchas barreras que impiden el uso del conocimiento por tanto es necesario tomar medidas para garantizar que las actividades valiosas y los activos del conocimiento, se utilicen totalmente."²⁵ Entonces nuestro sistema de gestión del conocimiento debe preocuparse por garantizar que el conocimiento encuentre un camino sin obstáculos para que la organización realmente pueda servirse de este conocimiento.

3.3.7 ACTIVIDAD 6: Retención del conocimiento

Es la actividad que modifica el estado de los recursos del conocimiento de una organización, basado por lo general en conocimiento que ha sido adquirido o generado. Implica actividades de valoración para el conocimiento que se habrá de interiorizar.²⁶

En esta actividad se destaca la importancia de guardar el conocimiento para que este pueda seguir su tarea de alimentación al sistema cuando este lo requiera Gilbert Probst sostiene que debemos garantizar que lo que se adquiere no se pierda, la retención de información, documentos y experiencias requiere una administración. Las empresas suelen quejarse de que haberse reorganizado les ha costado parte de su memoria. Por tanto, los procesos para la selección, almacenamiento y actualización regular del conocimiento valioso, deben ser estructurados con gran cuidado. De no ser así se

²⁵ Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhardt Kai, Ob. Cit. Pág. 32

²⁶ Barnes Stuart, Ob. Cit. Pág. 283

podría perder toda la experiencia valiosa. La retención del conocimiento depende del uso eficaz de una amplia gama de medios de almacenamiento en la organización.²⁷

Almacenamiento

En cuanto al almacenamiento es un hecho sustancialmente tecnológico, especialmente en lo que se refiere al almacenamiento digital: los datos, la información y conocimiento almacenado en cualquier soporte digital son secuencia de valores binarios o bits que representan ceros y unos capaces de representar cualquier contenido. Esto desde la óptica del usuario y trabajadores del conocimiento, es de poca importancia. Pues son aspectos meramente tecnológicos. Lo importante es la adaptación de los trabajadores del conocimiento, la conservación de los mismos y la posibilidad de contar con ellos.²⁸

3.3.8 EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO

Como en toda actividad siempre es necesario efectuar una evaluación de lo obtenido en este sentido Gestión del conocimiento no escapa a una evaluación por lo cual Gilbert Probst la propone y sustenta lo siguiente en esta etapa: "Se refiere a medir el éxito del proceso, hacen falta métodos para medir el conocimiento normativo, el estratégico y el operacional. El modo en que determinamos los objetivos es el modo en como determinaremos la evaluación, esta evaluación a diferencia de la que pudiéramos llevar en la financiera la cual cuenta con índices y procedimientos de medición establecidos. Aquí se deben hallar nuevos caminos. Esta gestión del conocimiento demanda recursos que deben de mostrar que es eficaz. A largo plazo, el proceso de supervisión es primordial para el ajuste de los procedimientos en la gestión del conocimiento".²⁹

Estos procesos de Gestión del conocimiento no están peleados en nada con la administración pues comparte los mismos retos y objetivos. El método tradicional de la administración consiste en establecer metas, implantarlas y supervisarlas así como el énfasis en la búsqueda de métodos de control dirigidos a alcanzar metas. Y un sistema de gestión de conocimiento comparte estas premisas también, así que pueden ir conjuntamente en beneficio de una organización.³⁰

²⁷ Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhardt Kai, Ob. Cit. Pág. 35

²⁸ Valhondo Domingo, Ob. Cit. Pág. 80.

²⁹ Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhardt Kai, Ob. Cit. Pág. 34

³⁰ Ibidem Pág. 36

El anterior análisis muestra un panorama de las tareas que se deben tomar en cuenta para la realización de un sistema de gestión del conocimiento. Así como de los cuidados que debemos tener en cada actividad del sistema. Para que de esta manera se pueda establecer al conocimiento como una variable fundamental en la actividad de los sistemas de gestión del conocimiento. También se menciona la fijación de los objetivos que esclarecen la estrategia de la dirección de gestión del conocimiento. Y la evaluación que completa el sistema, ya que proporciona los datos esenciales para el control estratégico de la gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento incluye medidas que afectan sobre todo a los individuos y los grupos, y otras que afectan el nivel organizacional como el desarrollo, la planeación estratégica o la tecnología de la información de una empresa, así entonces gestión del conocimiento realiza un enlace entre los individuos, los grupos y las estructuras organizacionales.

3.4 BENEFICIOS DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ahora toca el turno a los beneficios que brinda la gestión del conocimiento, ya conocemos las ventajas y objetivos de Gestión del conocimiento pues a lo largo del trabajo hemos mencionado algunos. Pero en este apartado pretendemos puntualizar claramente las ventajas y objetivos que brinda la gestión del conocimiento, así como el análisis de las ventajas más significativas.

Comenzando por señalar las principales ventajas potenciales que tiene el adoptar la Gestión del conocimiento. Estas están bien documentadas en la literatura según Kuan Yew Wong, la Gestión del conocimiento representa un mecanismo potente entre otros por:

1. Mejorar la toma de decisiones mediante la inteligencia justo a tiempo.
2. Promover la eficacia de trabajo y la productividad.
3. Incrementar la innovación en los productos, servicios y operaciones.
4. Promover la competencia y la competitividad.
5. Permitir la generación rápida de soluciones técnicas a los problemas de los clientes.
6. Aumento de sensibilidad para los clientes.

La Gestión del conocimiento es una iniciativa atractiva para ser emprendida por las organizaciones, pero para desarrollar un sistema, se requiere conocer ciertas cuestiones clave, las cuales requieren la atención de investigadores:

1. Como organizar o estructurar un depósito de conocimiento (un problema de disposición).
2. El mejor mecanismo para transferir el conocimiento de un empleado al otro, y el de un sistema al empleado, o viceversa.
3. Mantenimiento de un sistema de Gestión del conocimiento (un problema de mantenimiento).
4. Fabricación de un sistema de Gestión del conocimiento fácil de usar.³¹

Gunnlaugsdottir Johanna, (2003) dice que los objetivos principales de los proyectos de gestión del conocimiento son:

- Creación de depósitos de conocimiento.
- Facilitación de la captura, creación, transferencia, empleo, y compartiendo de conocimiento.
- Estructurándolo, organizándolo y salvaguardándolo. Gestión del conocimiento se convierte en una ventaja.

Y comenta que la esencia de Gestión del conocimiento es:

- Conectar gente con gente.
- Conectar a la gente con información.
- Permitir que la conversación se convierta en información y esta en conocimiento.
- Motivar a la Innovación y a la creatividad.

Hay muchos modos de ver al conocimiento. Como sabemos hay conocimiento tácito o implícito que descansa en las mentes de empleados, como la experiencia que se tiene en el trabajo o los contactos con clientes. Este conocimiento fácilmente puede perderse, se puede originar en la organización cuando los empleados abandonan la empresa, o sobre todo si su trabajo se termina debido a un despido. De otra parte, hay conocimiento explícito que ha sido documentado de algún modo. Este conocimiento puede ser tanto dentro como fuera de la organización. Si es interno o externo a la organización el punto radicara en como puede interiorizarse y hacerse explícito.³²

³¹ Ibidem

³² Gunnlaugsdottir Johanna, (2003) Seek and you will benefit: organising knowledge using groupware systems, www.elsevierciencia.com, consulta 8 de octubre.

Podemos decir que los objetivos de Gestión del Conocimiento apuntan a la adquisición de la gente para innovar, colaborar, y hacer decisiones buenas de manera eficiente. Gestión del Conocimiento se centra en el desarrollo de actitudes de la gente y comportamientos de trabajo para efectuar la colaboración: como el compartimiento de ideas, información, conocimiento, y el trabajo en sí mismo, en apoyo de una necesidad de negocio.

El cambio que representa que la gente sea la poseedora del valor y los paradigmas de "mi información es el poder", "el compartimiento es el poder". Esto trata sobre todo en el cambio cultural en gran escala, de nuevos sistemas de incentivo, del estudio y la educación. Se tiene que poner atención en la formación de las actitudes y los comportamientos de personas, siendo así, ellos podrán asegurar la disponibilidad inmediata y el uso tanto de conocimiento personal como del institucional. La Gestión del conocimiento será tema de estudio durante años puesto que viene para ayudar a organizaciones en el mantenimiento de su productividad y a cerrar los huecos de conocimiento organizacional.

La Gestión del conocimiento también ayuda mediante la provisión de conocimiento útil para la innovación y la creación de nuevas capacidades organizacionales. Nos ayuda en la prevención de la pérdida de capital intelectual y reducción del mínimo de riesgos relacionados con la innovación.³³

Plessis M. (2005) menciona que el valor que Gestión del conocimiento proporciona es:

- La creación de foros de colaboración donde el conocimiento puede ser creado y compartido, y puede actuar como un catalizador para decisiones y acciones que son basadas en el conocimiento compartido o creado en estos foros, para maximizar oportunidades.
- Conservar conocimiento creado y compartido por foros de colaboración y fabricación de el, manteniéndose disponible para reutilización más tarde en un contexto diferente.
- La explotación de información interna y la información externa del negocio (incluyendo la información orientada del cliente), mediante los instrumentos de gestión del conocimiento estas se convierten en el conocimiento.
- Incrementando la eficiencia individual, del equipo, y de la organización a través de del uso de foros de colaboración.

³³ Plessis M. (2005) Drivers of knowledge Management in the Corporative Environment, www.elseviersciencie.com, consulta 9 de octubre del 2005.

- Centralizando el acceso al conocimiento, proporcionando así un particular punto de vista del sujeto o del área de trabajo por ejemplo el conocimiento de un cliente.

Otros objetivos importantes de gestión del conocimiento es crear, compartir, cosechar, recoger e influenciar al conocimiento con el propósito de:

- Apoyar la puesta en práctica de una estrategia de negocio y la realización de los objetivos del negocio.
- Crear una empresa inteligente a través de :
 - Retención de conocimiento corporativo e individual.
 - Predicción más exacta de oportunidades importantes.
 - Crecimiento de la base de conocimiento corporativa.
- Aumentar la ventaja competitiva.
- Creación de una innovadora cultura y ambiente
- Afianzar la colaboración como una práctica de trabajo.
- Mejorar la eficacia del trabajo, por ejemplo incrementando la capacidad mediante:
 - Toma de decisiones Mejorada.
 - Información y reclamaciones Mejorada.
 - soluciones Mejoradas en problemas de negocio.
 - productividad aumentada.
 - Mejoramiento de la influencia del conocimiento en el corporativo y en lo individual.³⁴

Ya hemos puntualizado las principales ventajas y objetivos que persigue un sistema de gestión del conocimiento, a continuación estudiaremos las ventajas más significativas de estos sistemas.

³⁴ Ibidem

3.4.1 Es un Recurso para la Organización

El conocimiento es reconocido como un bien en la economía de conocimiento. Los gerentes cada vez serán más juzgados por como ellos añaden el valor a la organización, por conservar y aumentar el capital de conocimiento implícito en su clientela, infraestructura y gente. El conocimiento también es visto por algunas organizaciones como un recurso estratégico que provee el medio para crear productos innovadores y servicios, así dándoles una ventaja de competición en el mercado. Estas organizaciones requieren que la Gestión del conocimiento se asegure que el conocimiento sea manejado correctamente como un recurso estratégico para añadir el valor máximo.³⁵

3.4.2 Incrementa la Competitividad

La gestión del conocimiento asegura la disponibilidad y el acceso al conocimiento relevante, actualizado estratégico sobre mercados, productos y servicios, competidores, procesos y procedimientos, habilidades de empleado, y la regulación del medio ambiente, para la toma de decisiones y las actividades trabajo cotidianas. Esto asegura que la organización puede actuar rápidamente a cambios de mercado y pueda actuar por delante de sus competidores, por ejemplo provee a la organización de una ventaja competitiva en respecto a su agilidad operacional. La eficacia también es aumentada debido al tiempo ahorrando y previniendo la duplicación de trabajo, debido a la disponibilidad de conocimiento. La disponibilidad de conocimiento que es proporcionada por la gestión del conocimiento también crea un ambiente en el cual el personal aprende, de esta manera eleva también el nivel de habilidades de los empleados de la organización. Todo esto en conjunto aumenta la competitividad de la organización.³⁶

Entonces el éxito competitivo estará basado en como el capital intelectual es estratégicamente manejado, de la captura, codificación de la información y de la adquisición de nuevas capacidades del personal mediante el entrenamiento y el desarrollo de en nuestros procesos.

³⁵ Ibidem

³⁶ Ibidem

3.4.3 Contribuye a la Toma de Decisiones

Muchas organizaciones ponen en práctica la gestión del conocimiento para asegurarse que al momento de tomar su decisión tengan el conocimiento adecuado y exacto en las yemas de sus dedos para asegurar la toma de decisiones de buena calidad. La gestión del conocimiento tiene el valor añadido específico en el reino de utilizar el conocimiento no estructurado para la toma de decisiones.

Plessis M. comenta que el funcionamiento de toma de decisiones puede ser afectado porque los mejores conocimientos no están disponibles en lugar y tiempo, al momento tomar las decisiones. El conocimiento que es no estructurado (táctico) normalmente es una referencia importante a considerar al momento de tomar nuestras decisiones, el contar con el al momento que necesitemos es sumamente importante pues nos ayudara a tomar una decisión orientada y eficiente, y esto lo podemos obtener gracias al uso de un sistema de gestión del conocimiento. Ya que en la actualidad la toma de decisiones son tomadas bajo enorme presión y requieren el conocimiento para la toma de decisiones más eficaz y eficiente.³⁷

3.4.4 Fomenta la Colaboración

Las organizaciones están obligadas a poner en práctica la gestión del conocimiento para permitir la creación de plataformas, procesos y normas para la colaboración del conocimiento que se comparte a través de fronteras geográficas y de organización. Las organizaciones en colaboración diseñan productos a través de fronteras geográficas y a través de fronteras de organización. Existe también la colaboración virtual de comunidades de forma interna o externa a la organización, por ejemplo por intranets y extranets. Estas comunidades comparten el conocimiento sobre una amplia variedad de cuestiones.

Plessis M. afirma que la tecnología puede proporcionar, procesos y plataformas para permitir la Gestión del conocimiento para dicha colaboración. La gestión del conocimiento también asegura la retención y la estructuración del conocimiento compartido en estos foros de colaboración que pueden ser usados como introducidos a la creación de conocimiento dentro de estos y otros foros.

³⁷ Ibidem

De un punto de vista del cliente, la gestión del conocimiento proporciona la tecnología, procesos y plataformas para crear, compartir, cosechar y la influencia del conocimiento del cliente desde una ubicación central, así proporcionando una opinión del cliente, independientemente de la ubicación geográfica o el área funcional en el negocio. El sistema de gestión del conocimiento puede proporcionar el conocimiento en tiempo real y la información sobre el cliente mediante la retención de conocimiento y la construcción de edificios de perfiles de la clientela. Esto asegura que el personal tenga el conocimiento y esté al día sobre las necesidades del cliente. Lo cual permite un mejor entendimiento de clientes y sus necesidades, y por lo tanto permite hacer mas eficiente y eficaz el servicio al cliente. Y otra vez esto nos puede conducir a una posición competitiva en el mercado, sobre todo en industrias orientadas al servicio.³⁸

La colaboración de conocimiento se hace cada vez más importante y el uso de Internet se hace mas frecuente pues en el podemos consultar tendencias y necesidades del mercado entonces es necesario la creación plataformas para la colaboración y el conocimiento al interior y al exterior de la organización que sea capaz de manejar esta información para poder conocer las necesidades del mercado y brindar un mejor servicio al cliente.

3.4.5 Mejora la Distribución Geográfica de la Organización

Las organizaciones ponen en práctica la Gestión del conocimiento para facilitar la creación, compartiendo y cosechando el conocimiento a través de fronteras geográficas de la organización. La gestión del conocimiento asegura que el flujo de conocimiento pueda ocurrir a través de la organización o a través de sus fronteras geográficas. Esto es sumamente importante pues hoy en día las empresas necesitan trabajar a distancia, donde las organizaciones colaboran entre ellas o internamente a través de varias ubicaciones y unidades funcionales. La gestión del conocimiento asegurará que el personal conozca y pueda acceder al conocimiento que está disponible para ellos, también proveerá a ellos de procesos y plataformas para compartirlo. Gestión del conocimiento también proporcionará un punto de acceso, con instrumentos útiles de navegación, permitiendo que esta aplicación de entrega de conocimiento sea más eficiente. La gestión del conocimiento hará más fácil y más rápido el tener acceso al conocimiento, conduciendo a mejoras de productividad y de

³⁸ Ibidem

eficiencia organizacional. Esto aumenta la agilidad de la organización, permitiendo a la organización actuar rápidamente a cualquier cambio de mercado.³⁹

Algunas organizaciones trabajan en un ambiente distribuido geográficamente lo que hace que el conocimiento pierda en algunas ocasiones su verdadera esencia al transportarlo de un área a otra o se pierda tiempo en este proceso de entrega de información. Sin la gestión del conocimiento, el conocimiento que se comparte no es eficaz, sobre todo cuando las áreas en términos de proximidad (distancia) física están un tanto separadas.

³⁹ Ibidem

CONCLUSIONES

A través del análisis realizado en esta investigación documental y con la exposición de una serie de casos de empresas tanto mexicanas como internacionales que utilizan alguna iniciativa de gestión del conocimiento. Identificamos los innumerables beneficios que obtuvieron al servirse de esta técnica. Pues las ventajas que brinda son las adecuadas para competir en el medio ambiente en el que hoy operan las organizaciones.

En el presente trabajo pudimos percatarnos de cómo todas las iniciativas de gestión del conocimiento apuntan sin lugar a dudas, al desarrollo de plataformas de tecnología, la cual es soporte elemental de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento. Ya que permite mejorar la forma de trabajo, logrando hacer más competitiva a la organización pues los tiempos en las tareas requeridas son notablemente disminuidos, siendo el tiempo un recurso generador de competitividad.

Como advertencia tenemos que los beneficios de gestión del conocimiento presentados a largo del trabajo no pueden ser generalizados ya que no debemos olvidar que al utilizar un sistema de gestión del conocimiento es necesario tomar en cuenta, los objetivos, estrategias, técnicas y/o metodologías que tienen que ser lo más apropiados posibles para poder atender el problema. Cada organización debe adaptar una iniciativa de acuerdo a sus necesidades ya que cada una posee su propia personalidad. Como pudimos observar la incorporación de tecnologías, como Internet, correo electrónico, foros de discusión, conversaciones en línea, intranets, etc. Convierten a la información y el conocimiento en recursos altamente valiosos. Pero para que esto suceda deben de ir acompañados de una estrategia empresarial propia, así como del fomento de una cultura organizacional que permita compartir el conocimiento en cada nivel de la organización.

Podemos afirmar que hoy en día las empresas con mayor desempeño y productividad son aquellas que saben utilizar el conocimiento como recurso transformable; de lo anterior se desprende el éxito de empresas como Telmex, PriceWaterHouseCoopers, Ernest&Young, etc. En donde la generación de riqueza es el resultado de la creación de conocimiento

aplicado a sistemas Tecnológicos, que pueden ser usados en cada una de las áreas de la Empresa.

Al efectuar esta investigación nos dimos cuenta de la apertura de un nuevo mercado este es el de las organizaciones proveedoras (Telmex, Nextel, Toshiba, etc.) de infraestructura tecnológica para los proyectos de gestión del conocimiento.

Queda como una reflexión que el gran reto que la época actual demanda para la administración es la presencia de la tecnología en todas las actividades de la organización, pues una empresa no puede dejar de lado este recurso, que esta convertido en una herramienta vital para las organizaciones, de esta manera al momento de planear no debemos olvidar revisar que tecnología nos puede servir. Con ello la necesidad de que los administradores posean la cualidad de dominar la tecnología utilizada en los procesos operacionales de su empresa.

Esperando que los casos de empresas citadas a lo largo de la investigación que implantaron exitosamente la gestión del conocimiento sirvan de ejemplo para el fomento de una cultura en la cual la Administración de las organizaciones en México y en el mundo, se preocupe por contar y no dejar de lado una adecuada iniciativa de gestión del conocimiento que les proporcione éxitos como los obtenidos por las empresas referidas.

BIBLIOGRAFÍA

Barcelo Llauger María, (2001), Hacia Una Economía del Conocimiento, España, Pricewater houseCoopers.

Barnes Stuart, (2002), Sistemas de Gestión del Conocimiento: Teoría y Práctica, Thomson, España.

Benavides Peaña Javier, (2004), Administración, México, Mc Graw Hill.

Belly L. (2004), El Shock del Management: La Revolución del Conocimiento, México, Mc Graw Hill.

Borghino Mario, (2005), "Nueva Casta de Empresas y Empleados", Revista Mundo Ejecutivo.

Bolaños Barrera Ricardo (2005), Administración del Conocimiento I, www.gestiopolis.com, consulta 12/01/2006

Cortagerena B. Alicia y Freijedo F. Claudio, (1999), Administración y Gestión de Organizaciones, México, Macchi.

Curry Adriane y Stancich Lara (2000), Intranet: an intrinsic component of strategic information management? www.elseviere.com, consulta 1 de noviembre 2005

Chiavenato Idalberto, (2004), Comportamiento Organizacional: La Dinámica del Éxito en las Organizaciones, México, Thomson.

David R Hampton, (1993), Administración, México, McGraw Hill.

Daft Richard, (2004), Administración, México, Thomson.

Durbbin J. Andrew, (2003), Fundamentos de Comportamiento Organizacional, México, Thomson.

Gary Dessler, (1995) Organización y Administración Enfoque Situacional, México, Prentice Hall.

Gibbson L. James, (1996), Las Organizaciones, Colombia, Mc Graw Hill.

Gilbert Probst; Raub Steffen y Romhard T Kai, (2001), Administre el Conocimiento: los pilares para el éxito, México, Pearson Educación.

Gunnlaugsdottir Johanna, (2003), Seek and you will benefit: Organising knowledge Using Groupware Systems, www.elseviersciencie.com, consulta 10 de octubre del 2005.

Jeffrey S Harriston y Caron H. St. Jhon, (2003), Fundamentos de la Dirección Estratégica, España, Thomson.

Kuan Yew Wong y Elaine Aspinwall, (2005), "Develop knowledge management initiative and system", www.elseviersciencie.com, consulta 1 de octubre del 2005.

Koontz Harold y Weichrich Heinz, (2004), Administración una perspectiva Global, México, Mc Graw Hill.

López Camps Jordi y Leal Fernández Isaura, (2003), Como Aprender en la Sociedad del Conocimiento, España, Gestión 2000.

Malvicino Santiago y Dr. Serra Roberto (2006), La Importancia de la Gestión del Conocimiento y El Desarrollo del Capital Humano en Las Organizaciones del Siglo XXI, www.gestiopolis.com, consulta 27/03/2006

Munch Galindo y García Martínez (2004), Fundamentos de Administración, México, Trillas.

Nanoka I. Kujiro y Hirotaka Takeuchi, (2001), La Organización Creadora de Conocimiento: como las compañías Japonesas la dinámica de la Innovación, México, Oxford.

Plessis M, (2005), Drivers of knowledge Management in the Corporative Environment, www.elsevier.com, consulta 9 de October del 2005.

Quaddus Mohameddus y Jun Xu, (2004) "adopting and diffusion of knowledge Management system", www.elsevier.com, consulta 12 de octubre del 2005.

Ramírez Mejía Fabián Iliusha (2005), Generación de valor a partir de la administración del conocimiento, <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/admincono.htm>, consulta 17 septiembre, 2005.

Reyes Ponce Agustín, (2005), Administración Moderna, México, Limusa.

Reyes Ponce Agustín (2005), Administración de Empresas: Teoría y Práctica, primera parte, México, Limusa.

Richard L. Darft y Richard M. Steers, (1997), Organizaciones el Comportamiento del Individuo y de los Grupos Humanos, México, Limusa.

R Ortiz Sergio (2003), Visión y Gestión Empresarial: Como Articular las Estrategias y El Capital Humano para triunfar en la Economía del Conocimiento, España, Thomson.

Sánchez Ambriz Gerardo y Ángeles Dauahare Marcela, (2003), Tesis Profesional; Un Problema, Una Hipótesis, Una solución. México, UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO Ciudad Universitaria.

Skok Walter y Kalmanovitch Caroline (2004), Evaluating the role and effectiveness of an intranet in facilitating knowledge management, www.elsevier.com, consulta 10 de noviembre 2005

Sortes Mora Bertha Eugenia (2005), "Compartir conocimiento la nueva exigencia", Revista Mundo Ejecutivo, julio 2005.

Valhondo Domingo, (2003), Gestión del conocimiento: del mito a la realidad, Madrid España, Díaz de Santos.

Watson Ian, (2003), Applying knowledge management techniques for building Corporative memories, Morgan kaufmann publishers.