

**CONDICIONES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR UNA PROPUESTA DE
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR
DE CALDAS - CONFAMILIARES**

DIANA JIMENA VALLEJO ARISTIZÁBAL

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES, COLOMBIA
2011**

**CONDICIONES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR UNA PROPUESTA DE
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR
DE CALDAS - CONFAMILIARES**

DIANA JIMENA VALLEJO ARISTIZÁBAL

Trabajo de investigación presentado como requisito parcial para optar al título de:
Magíster en Administración

Director:
Magister en Administración - HELMER QUINTERO VERGARA

Línea de Investigación:
Gestión del Conocimiento

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MANIZALES, COLOMBIA
2011**

RESUMEN

El presente documento de investigación contiene el resultado del estudio cuyo objetivo principal fue construir un marco de referencia que permitiera comprender y abordar, los factores claves que condicionan el éxito en el proceso de implementación del sistema de gestión de conocimiento en la “Caja de Compensación Familiar de Caldas”.

Se realizó una aproximación teórica en cuanto las condiciones culturales organizacionales y tecnológicas, requeridas para la creación y gestión del conocimiento, lo cual permite a la organización objeto de estudio o similares, integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados para involucrarse completamente en el proceso de creación del conocimiento.

Palabras claves:

Gestión del conocimiento, condiciones de éxito, cultura, organización.

ABSTRACT

This research paper contains the results of the study whose main objective was to build a framework for understanding and addressing, the key factors that determine success in the process of implementing the knowledge management system in the “Caja de Compensación Familiar de Caldas”.

We performed a theoretical approach in organizational cultural conditions and technological requirements for the creation and management of knowledge, which enables the organization under study or the like, to integrate the tools, techniques and methods to fully engage in the process knowledge creation.

Keywords:

Knowledge management, conditions for success, culture, organization.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT.....	3
LISTA DE FIGURAS.....	6
LISTA DE TABLAS	7
INTRODUCCIÓN	8
1 CAPÍTULO I. CONTEXTO DEL ESTUDIO.....	10
1.1 TEMA DE ESTUDIO	10
1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA	10
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	11
1.4 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO	11
1.5 ANTECEDENTES	12
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	15
1.7 OBJETIVOS.....	16
1.7.1 GENERAL.....	16
1.7.2 ESPECÍFICOS.....	16
1.8 PROPÓSITOS.....	16
1.9 RESULTADOS ESPERADOS	17
1.10 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN.....	17
2 CAPÍTULO II. REFERENTE TEÓRICO.....	18
2.1 INTRODUCCIÓN	18
2.1.1 Presentación de la Empresa.....	19
2.2 CONOCIMIENTO	24
2.2.1 CONCEPTO.....	24
2.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	26

2.3.1	CONCEPTO.....	26
2.4	CONDICIONES PARA REALIZAR LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO....	32
2.4.1	ORGANIZACIONAL.....	32
2.4.1.1	LIDERAZGO.....	32
2.4.1.2	Aprendizaje Organizacional Y Líder.....	34
2.4.1.3	Perfil De Competencias del Cko.....	38
2.4.1.4	GESTIÓN HUMANA.....	40
2.4.2	Trabajo en Equipo.....	52
2.4.3	CULTURA.....	54
2.4.3.1	Microculturas Organizacionales.....	61
2.4.3.2	Influencia de la Cultura en las Organizaciones.....	66
2.4.4	TECNOLOGÍA.....	68
3	CAPÍTULO III. ESTRATEGIA METODOLÓGICA.....	75
3.1	TIPO DE ESTUDIO.....	75
3.2	DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	75
3.3	FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	76
3.4	PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS: SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS 78	
3.5	MAPA DE INSTRUMENTOS.....	79
3.5.1	La Entrevista.....	80
3.5.2	Matriz de registro.....	80
3.6	TRATAMIENTO DE LOS DATOS.....	81
3.6.1	Validez del instrumento.....	81
4	CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	85
5	CAPITULO V. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	103
5.1	LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	105
6	ANEXOS.....	106
7	BIBLIOGRAFÍA.....	108

LISTA DE FIGURAS

FIGURA NO 1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA CCFC	22
FIGURA NO 2 .PERFIL DE COMPETENCIAS.....	38
FIGURA NO 3. MODELO PROPUESTO PÉREZ, PRIETO & MARTÍN (2009)	43

LISTA DE TABLAS

TABLA NO 1.CONFORMACION DE MACROPROCESOS	23
TABLA NO 2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN	69
TABLA NO 3 MAPA DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	79
TABLA NO 4 MATRIZ JUICIO DE EXPERTOS	82
TABLA NO 5 MATRIZ PRUEBA PILOTO	83

INTRODUCCIÓN

En el actual ambiente competitivo de las organizaciones, el conocimiento se convierte en la principal fuente de riqueza de las empresas y por tanto podría ser lógico que la dirección de las mismas preste una atención especial a la gestión eficaz de dicho capital. Así pues la capacidad de identificar, auditar, medir, renovar, incrementar y en definitiva gestionar estos activos intelectuales es un factor determinante en el éxito de las empresas.

En este sentido, muchas organizaciones se encuentran en la búsqueda de metodologías y modelos que contribuyan a mejorar la capacidad de gestionar el conocimiento realizando en los últimos años numerosos esfuerzos para alcanzar la que se ha reconocido como la ventaja más sustentable de una empresa, originándose de lo que conoce en forma colectiva, de la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y de cuán rápidamente adquiere y usa conocimiento nuevo (Davenport & Prusak, 2008).

Por lo tanto en la medida en que se gestione el conocimiento existente en una organización, se requiere de unas condiciones organizacionales necesarias que aseguren el objetivo de implementar un modelo de Gestión del Conocimiento, como un grupo humano dispuesto a utilizar creativamente su conocimiento, aprender nuevas cosas, compartir lo que sabe con otros y, a su vez, aprender de los otros, que reconozcan que se requiere de un trabajo en equipo, con personas altamente motivadas, con destrezas complementarias y que de esta manera existe mayor probabilidad de que produzcan mejores ideas y resultados de mayor calidad, que cuando esas mismas personas trabajan individualmente. De este modo para que la Gestión del Conocimiento fluya adecuadamente, las personas deben tener el interés de compartir su experiencia e ideas para contribuir al éxito del proyecto, tener la infraestructura organizacional disponible, recursos financieros y otros elementos que se consideran indispensables para desarrollar un modelo de Gestión del Conocimiento.

De acuerdo con lo anterior, el objeto de estudio de la presente investigación propone identificar y analizar las condiciones organizacionales, culturales y tecnológicas; que requiere la Caja de Compensación Familiar de Caldas (en adelante CCFC) para implementar una propuesta de Gestión del Conocimiento, admitiendo que en todas las organizaciones sea cual sea su razón de ser, tiene siempre ciertos “cuellos de botella” para el intercambio del conocimiento, considerando que las condiciones necesarias varían de acuerdo a los intereses de la organización y de los empleados directamente impactados con estas propuestas.

1 Capítulo I. Contexto del estudio

1.1 TEMA DE ESTUDIO

Gestión del conocimiento.

1.2 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA

Hablar de la Gestión del Conocimiento es referirse a que el conocimiento y la experiencia existente entre unos miembros, es transferida y utilizada como un recurso disponible para otros en la organización; desde este punto de vista lo que se busca es que el conocimiento que poseen algunos empleados quede al servicio de las empresas.

Sin embargo transformar el conocimiento de las personas en capital estructural de la organización, genera diferentes dificultades que no permiten un exitoso desarrollo; de acuerdo con el estudio Document-Xerox European Industry Business Survey 2001 elaborado por Xerox, "...cerca del 80% compañías europeas encuestadas tenían pretensiones de contar con una estrategia de Gestión del Conocimiento (GC) para el año 2004, mientras que para el año 2008 poco del 20% tiene en marcha una estrategia de Gestión de Conocimiento". Estas cifras no dejan de ser poco alentadoras, para lo que es importante destacar que aunque los directivos se encuentren dispuestos a introducir este tipo de sistemas de gestión, se requiere establecer o fortalecer las condiciones culturales, tecnológicas, organizaciones, entre otros que se desarrollarán en este estudio.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, hay que destacar la complejidad que conlleva el desarrollo de un proceso de Gestión de Conocimiento, y su puesta en práctica dentro de la empresa, aun tratándose, de organizaciones

dotadas de las infraestructuras técnicas, medios económicos necesarios, y personal proactivo hacia el desarrollo de conocimiento.

Es por eso que el intereses de la investigación esta directamente relacionado a identificar y analizar las condiciones organizacionales necesarias para la Gestión de Conocimiento.

1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las condiciones requeridas por la Caja de Compensación Familiar de Caldas para la implementación de un proyecto de Gestión del Conocimiento?

1.4 SURGIMIENTO DEL ESTUDIO

La investigación que se propone en el marco de la Maestría en Administración, como requisito de grado para obtener el título de magister, comenzó a generarse, a partir del desarrollo del proceso académico realizado a través de los módulos que han servido de argumento a la formación de quienes participamos como estudiantes.

De aquella exploración teórica conceptual, se constata que los procesos de Gestión del Conocimiento requieren de un análisis detenido a fin de determinar qué aspectos ha sido desarrollados a partir de las práctica, como las han desarrollado y que actores han estado involucrados en las mismas.

La necesidad de conocer las dimensiones de la Gestión del Conocimiento en las que se integran colectivos de personas, se convierte en una tarea compleja pero muy atractiva desde el punto de vista de la presente investigación.

En consecuencia, con el presente estudio se pretende contribuir a la búsqueda de conocimiento sobre la Gestión del Conocimiento en función de condiciones

requeridas por la caja de compensación familiar de Caldas para desarrollar un proyecto de Gestión del conocimiento.

1.5 ANTECEDENTES

Realizada una revisión de estudios o investigaciones relacionadas con el tema en el ámbito local, regional, Nacional e internacional se han encontrado los siguientes trabajos:

- ❖ **Una valorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador.** Isabel María prieto Pastor, Tesis Doctoral, Universidad de Valladolid, 2003. El objeto de este estudio es intentar mejorar la comprensión de la importancia que tienen el conocimiento y la capacidad de aprendizaje de cualquier organización para preservar su posición de mercado y alcanzar un estado de mejora continuado. A este respecto, en esta tesis se desarrollo un marco de aprendizaje en la organización y lo relacionamos con el conjunto de los elementos de gestión, tanto técnicos y estructurales como aquellos vinculados al comportamiento humano, que son necesarios para buscar regularidades, y cuyo gobierno facilita el que el conocimiento y sus procesos relacionados se conviertan en una fuente de éxito para la organización. Por tanto, esta tesis establece y valida un conjunto de relaciones que, amparadas en la ordenación del sistema de aprendizaje organizativo que se propone, determinan tanto el papel catalizador de los condicionantes de la capacidad de aprendizaje del sistema como su impacto sobre los resultados de la organización.
- ❖ **El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones.** Jesús Alberto Cardona López, Tesis de maestría, Universidad Nacional de Colombia sede Manizales, 2006. El trabajo tuvo como objetivo Determinar, a partir de la teoría de recursos y capacidades, las relaciones existentes

entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de las organizaciones, por medio de una construcción teórica y su análisis empírico, Aunque es evidente la importancia de estudiar la informalidad para la caracterización de los procesos de innovación, se hace especial énfasis en los conocimientos organizacionales "□ los casos muestran que tanto o más importante que la informalidad misma son los conocimientos puestos en juego por las empresas, pues el nivel de estos es importante para entender los grados y alcances de las innovaciones, tanto o más que la forma en que se organiza su uso, para avanzar hacia innovaciones de mayor complejidad". Así mismo, al analizar la relación de los procesos de innovación con el comportamiento, el aprendizaje y el desarrollo de capacidades, dio como resultado que el éxito de las innovaciones desde el punto de vista técnico es evidente; sin embargo, no es claro el impacto en el desarrollo de competencias y estrategias basadas en la tecnología, ni sus efectos sobre la rentabilidad, es decir, sobre la competitividad de las empresas. Como conclusión se observa que en el caso de las empresas estudiadas, el papel de la tecnología no es estratégico sino funcional, además, es poco claro el impacto competitivo del aprendizaje como generador de capacidades distintivas; este hecho pone en evidencia la necesidad de profundizar en estudios acerca de este tema, específicamente en sus procesos, cómo se dan, cómo medirlos y cómo evaluar su impacto competitivo.

- ❖ **PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MANEJO DE LA INFORMACIÓN; ESTUDIO DE CASO: DEPARTAMENTO DE CALIDAD DE BELLOTA COLOMBIA S.A.** JOSÉ ORLANDO ECHEVERRI ARIAS, CLAUDIA MARCELA OSPINA VALENCIA. Tesis de pregrado, Universidad nacional de Colombia, sede Manizales. Este trabajo contiene un estudio de caso de la situación actual del manejo de la información y la gestión del conocimiento del Departamento de Calidad de la empresa Bellota Colombia

S.A. a través de una metodología que contiene tres modelos de gestión del conocimiento que son: El Knowledge Management Assessment Tool (KMAT) de Arthur Andersen, El Modelo de Gestión del Conocimiento KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre y el Modelo de Proceso de Creación del Conocimiento de Nonaka y Takeuchi. Con la realización de diferentes actividades se plantea la propuesta de implementación de un programa de gestión del conocimiento para el Departamento de Calidad que le permitirá ser más organizado y competitivo por la canalización de la información y conocimientos que fluyen en sus labores diarias.

❖ **PROPUESTA METODOLÓGICA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CALDAS, CONFAMILIARES,** BEATRIZ EUGENIA CARDONA ARANGO MARIA CRISTINA GUZMÁN QUINTERO, Tesis de pregrado, Universidad nacional de Colombia sede Manizales, 2004. Este trabajo presenta una Propuesta Metodológica de Gestión del Conocimiento para la Caja de Compensación Familiar de Caldas, Confamiliares. En él aparece un completo tratamiento de las teorías, modelos y prácticas acerca de la Gestión del Conocimiento. Para el planteamiento de la propuesta se llevo a cabo un profundo diagnostico de la empresa con el fin de conocer y aprovechar los recursos con los que actualmente cuenta, los cuales permiten una ejecución inmediata de un proyecto de Gestión del Conocimiento. Después de realizar un análisis de los planteamientos teóricos y la situación actual de Confamiliares, se propone una metodología a seguir encaminada a administrar eficientemente el conocimiento con el objeto de hacer de la Caja una organización competitiva. La metodología utilizada en la propuesta esta sustentada en el modelo Knowledge Mangement Assessment Tool (KMAT), el cual presenta cuatro factores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que facilitan el proceso de gestionar el conocimiento

1.6 JUSTIFICACIÓN

La Gestión del Conocimiento ha dado pie a numerosos debates acerca de los grandes beneficios que genera para las organizaciones; sin embargo son menos los artículos académicos centrados en las condiciones organizacionales que se requieren en el momento de implementar propuestas de Gestión de Conocimiento.

En este sentido, y destacando la complejidad que conlleva el desarrollo de un proceso de Gestión de Conocimiento y su puesta en práctica dentro de la empresa, esta investigación se convierte en un insumo para la fundamentación de nuevas propuestas que pretendan explotar el conocimiento existente en la organización del mejor modo posible. Teniendo en cuenta lo anterior, con esta propuesta de investigación se pretende entregar a la CCFC, información sobre las condiciones organizacionales en que debe enfatizar sus esfuerzos, para que la organización optimice su conocimiento y obtenga una mayor capacidad de respuesta frente al cambio, necesidad para estas organizaciones que ya no solo se dedican a la recreación, salud, capacitación y cultura, si no que enfrentan nuevos retos como la creación de redes educativas, grandes infraestructuras de educación, salud, mercadeo, entre otros.

Entre los aportes de esta investigación se encuentran, en primera instancia, el esfuerzo hacia la integración de los diferentes enfoques que abordan la Gestión del conocimiento, convirtiéndose en lo referente para futuras investigaciones; así mismo, abordar la gestión desde la perspectiva de la teoría de la organización basada en recursos, capacidades y competencias, responde a la necesidad de avanzar, en esta última, hacia un enfoque basado en el conocimiento, ya que éste amplía el proyecto, incluyendo la innovación incremental como consecuencia del aprendizaje organizativo; en última instancia, ante la dificultad de medición del fenómeno en cuestión, la construcción de un instrumento que permita medir la capacidad de gestión en las organizaciones constituirá un aporte relevante a la

administración de empresas.

Esta investigación también resulta novedosa en el sentido que busca aportar evidencia empírica, sobre el impacto competitivo de la Gestión del Conocimiento en las empresas, partiendo del hecho que son escasos los estudios que abordan el tema desde esta perspectiva.

1.7 OBJETIVOS

1.7.1 General.

Determinar las condiciones requeridas para la implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento en la caja de compensación familiar de Caldas CCFC

1.7.2 Específicos.

- Identificar el concepto de Gestión de Conocimiento que se tiene por parte del personal que labora en la CCFC.
- Identificar las condiciones organizacionales requeridas para la implementación de un proyecto Gestión del Conocimiento en la CCFC.
- Identificar las condiciones culturales que debe tener la CCFC para implementar un modelo de Gestión de Conocimiento.
- Identificar las condiciones de tipo tecnológico que debe tener la CCFC para implementar un proyecto de Gestión del Conocimiento.

1.8 PROPÓSITOS

- ✓ Aportar elementos de juicio que permitan la comprensión de lo que en teoría se denominan Gestión del conocimiento y condiciones requeridas para su implementación.

- ✓ Contribuir con un esquema metodológico que posibilite el abordaje de los procesos y condiciones que permitan la puesta en marcha de un proyecto de Gestión del conocimiento.

1.9 RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Un documento escrito que contenga los resultados de la investigación.
- ✓ Brindar saber disciplinar y científico acerca del tema de la Gestión del Conocimiento.

1.10 ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

El trabajo de investigación, se ha estructurado de la siguiente forma: en el capítulo I se presenta el contexto, donde se considera el tema de estudio, la descripción del área problemática, la pregunta de investigación, el surgimiento del estudio, los antecedentes, la justificación, los objetivos, los propósitos y los resultados esperados.

En el capítulo II se presenta lo relacionado con el referente teórico que sirve como marco de referencia al problema formulado; en este capítulo se desarrolla lo relacionado con los conceptos de la Gestión del Conocimiento.

En el capítulo III, se presenta lo relacionado con la estrategia metodológica del estudio, que comprende: tipo de estudio, el diseño, la población, la muestra, las técnicas y los instrumentos y los procesos de validez interna y externa.

En el capítulo IV se presentan los resultados del estudio, teniendo como referencia las categorías de análisis, los objetivos propuestos y la pregunta de investigación.

En el capítulo V se presentan las conclusiones del estudio, las recomendaciones y las líneas futuras de investigación.

2 Capítulo II. Referente Teórico

2.1 INTRODUCCIÓN

La proliferación de entornos frecuentemente complejos e impredecibles, sometidos a un estado de cambio permanente, acelerado e interdependiente, requiere que las organizaciones, como si de organismos vivos se tratasen, se adapten para sobrevivir. Éstas deben ser ágiles, capaces de cuestionar su pasado y de hacer las cosas de forma diferenciada y, para ello, el conocimiento es la clave para mantener la actitud abierta hacia el cambio y hacia una mejora constante. Tal y como afirma Nonaka, & Takeuchi (1995), "En una economía donde lo único cierto es la inestabilidad, el conocimiento es una fuente segura de ventaja competitiva sostenible.

Cuando los mercados cambian, las tecnologías proliferan, los competidores se multiplican y los productos pronto quedan obsoletos, las compañías con éxito son aquellas que crean nuevos conocimientos, los difunden rápidamente por toda la organización, y los aplican a nuevas tecnologías y productos. Evidentemente pues, las organizaciones no pueden confiar exclusivamente en el mantenimiento de sus conocimientos y habilidades actuales, sino que deben ser capaces de desarrollar y aplicar nuevos conocimientos, completando y conservando la capacidad de ajuste de sus características internas productos, servicios, procesos productivos- a las transformaciones del entorno. Todo ello es el fundamento para la obtención de unos resultados superiores.

Verdaderamente, resulta interesante observar que, en los últimos tiempos, se está generando una dinámica orientada a fomentar la capacidad de aprendizaje en la organización como uno de los elementos críticos para mantener a la organización en un estado de desarrollo y evolución permanentes. De hecho, la experiencia muestra claramente cómo aquellas organizaciones que no han desarrollado una

capacidad de aprendizaje han visto reducida su capacidad competitiva. Incluso se ha reconocido que el aprendizaje es un comportamiento inherente a toda organización, destinado a mejorar su capacidad de adaptación y anticipación a las exigencias del entorno (Duncan y Weiss, 1979; Nevis, DiBella y Gould, 1995), así como a dotarla de una idiosincrasia propia y difícil de imitar fuera de su contexto.

2.1.1 Presentación de la Empresa.

RESEÑA HISTÓRICA

La Caja de compensación familiar de Caldas, está ubicada en el departamento de Caldas, en Manizales y en algunos municipios a través de agencias y coordinaciones. La caja de compensación familiar de Caldas fue creada mediante resolución Nro. 0064 de febrero 9 de 1984, expedida por la Superintendencia del Subsidio Familia, como resultado de la fusión de las Cajas de Compensación Comfamiliar y Cajacom. Los principales gestores de esta unión fueron el Señor HERNANDO ARISTIZÁBAL BOTERO y el Señor EMILIO RESTREPO AGUIRRE, actual Director de la Caja.

Cabe destacar que en sus inicios, las Cajas de Compensación Familiar en Caldas, únicamente se dedicaban al pago del Subsidio Familiar, y poco a poco se abrieron otros servicios al público, prestándose primero el servicio médico, luego educación y así fueron evolucionando, hasta contar hoy con servicios de Salud, Educación, Recreación, Créditos Sociales, Subsidio Familiar de Vivienda, Nutrición, y obviamente el pago del Subsidio Familiar, desprendiéndose de cada uno de ellos una gran variedad de servicios que aportan al desarrollo social de la comunidad del Departamento de Caldas y de la región.

La CCFC, esta en el proceso de re- diseño al direccionamiento estratégico, por lo que se referencia a los lineamientos estratégicos; hasta ahora vigentes.

VISIÓN

En el año 2008 seremos la mejor opción en gestión de procesos de desarrollo social en el Departamento de Caldas.

Para las empresas y el estado un aliado, para los trabajadores y sus familias mejor calidad de vida y para la sociedad, un facilitador de su desarrollo.

MISIÓN

Estamos comprometidos con la prestación de servicios sociales y de compensación familiar de calidad en el Departamento de Caldas. Contribuimos a generar procesos de desarrollo social con nuestra población afiliada y la comunidad, mediante una red de servicios integrados que aprovecha en forma innovadora la sinergia de nuestras competencias en salud, nutrición, educación, recreación, mercadeo, vivienda, créditos sociales y subsidio familiar en dinero y en especie. Para su cumplimiento nos apoyamos en un modelo gerencial sustentado en el desarrollo de nuestro talento humano, la modernización tecnológica, la cultura de procesos y el fortalecimiento de nuestra capacidad financiera.

PRINCIPIOS Y VALORES

- ✓ Solidaridad.
- ✓ Justicia Social como equidad.
- ✓ Responsabilidad.
- ✓ Respeto por la dignidad humana.
- ✓ Tolerancia.
- ✓ Honestidad.

SERVICIOS

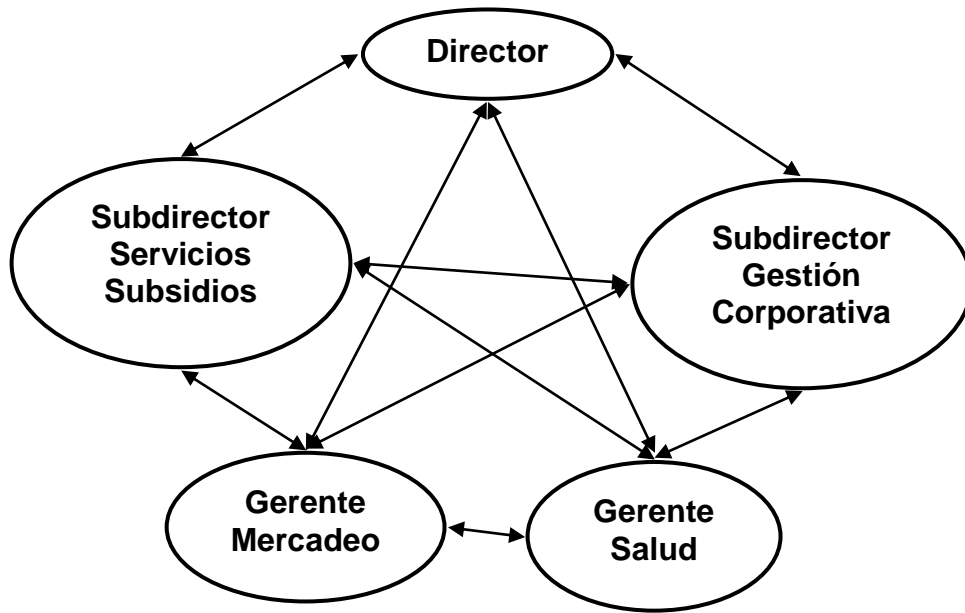
- **Servicios de Salud:** Sistema de seguridad social (ley 100/93), buscando brindar atención de primer, segundo y tercer nivel, y un sin número de programas de promoción y prevención de la salud.
- **Servicio de Nutrición:** Creado en 1987 con los programas de Consulta, vigilancia y Educación Nutricional, Complementación Alimentaria, Refrigerio

Reforzado y Almuerzo Escolar, Atención Integral al Escolar y su familia y el convenio ICBF.

- **Servicio de Recreación:** Se utiliza la infraestructura de los centros recreacionales de la Caja para la ejecución de programas como: eventos deportivos inter-empresariales, campeonatos en diferentes categorías de fútbol, microfútbol, baloncesto, tejo, voleibol y natación; programas de camping y turismo recreativo para adultos, niño y jóvenes. Así mismo, en 1990 se iniciaron las escuelas de formación deportiva para niños y jóvenes en deportes como el fútbol, microfútbol, baloncesto, natación, patinaje, ajedrez y karate.
- **Servicio de Formación, Capacitación y Cultura:** Dirigido a la familia de los beneficiarios y afiliados, abarcando áreas de capacitación no formal que buscan el desarrollo de competencias para la empleabilidad, Talleres en artes, Eventos culturales y servicios de biblioteca en diferentes barrios de la ciudad.
- **Servicio de Pensionados:** Se ofrecen programas de atención a la vejez, Atención integral, educación gerontológica, entre otros.
- **Servicio de Educación:** Educación preescolar, bachillerato comercial nocturno y programa de educación continuada para adultos.
- **Servicio de vivienda:** otorga subsidio para la compra de vivienda de interés social.
- **Servicio de créditos sociales:** se otorgan créditos para salud, vivienda, familiares, Educación, recreación y turismo. Se presta mediante pignoración del subsidio familiar y por libranza.
- **Servicio de mercadeo social:** Este servicio consiste en supermercados y droguerías en San Marcel, Versailles, Cristo rey, Campohermoso. Las droguerías están en concesión a Condrogas.

El órgano directivo de Confamiliares es el EDE (Equipo de Direccionamiento Estratégico). Conformado por el director ejecutivo de Confamiliares Emilio Restrepo Aguirre y los líderes de los cuatro macroprocesos.

Figura No 1. Estructura organizacional de la CCFC



Fuente: Caja de Compensación Familiar de Caldas

Tabla no 1.CONFORMACION DE MACROPROCESOS

CONFORMACIÓN DE LOS MACROPROCESOS			
SERVICIOS SUBSIADO	MERCADEO	SALUD	GESTIÓN CORPORATIVA
Recreación	Supermercados	IPS Versalles	Gestión Corporativa
Vivienda		IPS San Marcel	Gestión Financiera
Subsidios		Clínica	Tesorería
Cultura		Fomento para la Salud	Gestión Humana
Nutrición			Compras
Educación			Contabilidad
Créditos Sociales			Gestión Documental
Promoción Social			Informatica
Jornada Escolar Complementaria			Mantenimiento
			Planeación
			Diseño Organizacional

Fuente: Elaboración propia

2.2 CONOCIMIENTO

2.2.1 CONCEPTO

El conocimiento es descrito, simplemente, como aquello que los individuos o la organización necesitan para operar de forma eficiente y efectiva. No obstante, esta descripción es notablemente limitada si tenemos en cuenta la riqueza del conocimiento y las muchas formas en que puede ser utilizado. De forma más puntual, el conocimiento es aceptadamente conceptuado como un conjunto de creencias externamente justificadas, basadas en modelos formales, generales y establecidos acerca de las relaciones causales entre fenómenos y de las condiciones que afectan a esas relaciones (Nonaka, 1994). Equilibrando esta posición, el conocimiento puede ser contemplado como un acto de creación o construcción creativo, no universal y dependiente de la percepción humana de la realidad (Von Krogh, 1998).

El conocimiento también ha sido definido como la capacidad para resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada (Muñoz Seca y Riverola, 1997). Dicha capacidad se fundamenta en una combinación de significados, valores, datos, informaciones o experiencias enmarcadas en un contexto, y por los que se configura un marco para evaluar los problemas, identificar múltiples soluciones, elegir la mejor opción e incorporar nuevas experiencias como resultado del proceso de resolución (Davenport y Prusak, 1998).

Esta distinción hace referencia al grado de articulación del conocimiento, si bien ambos tipos de conocimiento son imprescindibles y mutuamente complementarios. El conocimiento tácito también denominado implícito es todo aquel que no puede ser articulado de una forma completa y significativa. Dentro de este tipo de conocimiento se han llegado incluso a distinguir dos modalidades (Quinn, Anderson y Finkelstein, 1995; Alavi y Leidner, 2001).

Una primera modalidad técnica, relativa a las habilidades y destrezas individuales y colectivas, aplicables en contextos específicos y difíciles de comunicar, y en segundo lugar, una modalidad cognitiva, consistente en creencias, ideales, valores

y, en definitiva, relativa a las actitudes personales.

Por su parte, el conocimiento explícito es un conocimiento consciente, que puede ser expresado o comunicado con precisión por medio del lenguaje u otros símbolos, por lo que se trata de un conocimiento mucho más impersonal, formalizado o sistematizado y que, en consecuencia, es mucho más fácil de transmitir y de almacenar en libros, documentos, bases de datos, etc. (Nonaka & Takeuchi 1994). Tanto si el conocimiento es tácito, como si es explícito, su valor será mayor si va acompañado de la experiencia. De hecho, la experiencia es una parte del conocimiento.

Pues bien, realizando una síntesis de todas estas interpretaciones, se infiere una definición propia, conforme a la cual el conocimiento "es el conjunto de imágenes, creencias, significados o experiencias que mejoran la capacidad de entendimiento y que determinan la habilidad para la ejecución de tareas, la resolución de problemas y la adopción de decisiones". De esta definición se deduce que la noción de conocimiento es enormemente amplia y compleja. Dicha noción abarca todos aquellos aspectos del conocimiento reflexiones, comportamientos, experiencias, proposiciones y creencias, etc, tácitos y explícitos, que están disponibles para los individuos y para las organizaciones de las que forman parte, y que son relevantes para alcanzar el entendimiento de su entorno de decisión, a elegir e implantar las alternativas de acción más adecuadas en ese entorno y a asimilar los resultados que provocan tales acciones.

Ahora bien, aun siendo indudable que toda organización necesita poseer o contener un conjunto determinado de conocimientos que la distinga de sus competidores (Cuervo, 1993, 1999b; Muñoz Seca y Riverola, 1997), en realidad, saber supone ser capaz de tomar parte en los procesos que hacen del conocimiento algo significativo. Y en un entorno caracterizado por su dinamismo y su complejidad, la relevancia del conocimiento no reside únicamente en su posesión, sino que las habilidades para desarrollarlo, transformarlo y utilizarlo con

objeto de alcanzar un estado de ajuste ininterrumpido con ese entorno también resultan esenciales (Grant, 1996).

Estas habilidades no son sino el resultado del aprendizaje que se desarrolla en el seno de la organización y, por ello, el aprendizaje puede y debe ser considerado como una capacidad organizativa crítica para sostener, de forma permanente, la consistencia entre las exigencias del entorno y los activos de conocimiento. Así, el desarrollo del aprendizaje en el sistema organizativo es un requisito para la aceptación e institucionalización del cambio y, consecuentemente, para la idoneidad de las decisiones y las elecciones que se adoptan en la organización con el fin de posicionarse en el mercado.

2.3 LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

2.3.1 CONCEPTO

Peluffo & Contreras (2002) exponen el origen de la Gestión de Conocimiento, como la respuesta a un proceso que se inicia con el tema de la gestión por competencias y el desarrollo de las tic's para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje; dichos autores consideran que es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo.

La Gestión del Conocimiento ha sido definida por diferentes autores, Scarbrough (1999), lo define como la forma en que las organizaciones construyen, comunican y organizan el conocimiento en torno a sus actividades y dentro de sus culturas, y desarrollan la eficiencia organizativa mejorando la utilización de las habilidades de sus empleados. Para dichos autores, representa la "herramienta" de una organización para mantener o mejorar el rendimiento organizativo sobre la base

de la gestión de sus stocks y flujos de conocimiento, actuales y potenciales, esto es, para orientar y organizar eficientemente el sistema de aprendizaje de la organización.

Para por Reyes(2001), la Gestión del Conocimiento es entendida como la capacidad de una organización para generar valor, basándose en las personas y en una gestión eficaz del capital intelectual, para Bassi (2004) es el proceso de crear, capturar y usar el conocimiento para incrementar el rendimiento organizativo, para Carrión (2007) es la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización y es así que conocimiento, se transforma en el activo que, elaborado y transmitido, logra que el “saber hacer” de los mejores pueda traspasarse a quienes aspiran hacerlo y para Vera y Crossan, (2000) y Handzic (2001), equivale a intervenir sobre los conocimientos y experiencias de aprendizaje inmersos en el sistema de aprendizaje, moderando la relación entre éstos y el rendimiento, e incrementando la probabilidad de que esos conocimientos y sus procesos relacionados conduzcan a la obtención de resultados superiores.

Pérez y Coutín (2009), sostienen que toda organización que pretenda brindar servicios y productos para satisfacer necesidades con un alto valor agregado y mantener estabilidad en cuanto a ventaja competitiva ante sus usuarios o clientes, debe saber usar los activos intangibles de que dispone, en específico, su cartera de conocimientos, en tanto éstos constituyen, entre otros, su principal fuente de valor.

En efecto, la Gestión del Conocimiento se ha constituido en un requisito para la creación de valor por medio de los activos de conocimiento de una organización y favorece su generación, conservación, distribución y utilización en la práctica integral diaria de la organización, de tal forma que ésta actúe tan inteligentemente como sea posible para asegurar su viabilidad y su éxito global (Bueno, 1999).

Una forma más empresarial de comprender la Gestión Conocimiento, es el concepto de “Gerencia del conocimiento” y la gestión estratégica del conocimiento,

la primera para referirse al “proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades” (Camacho, 2003, pág.83). Y la segunda, es la disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito y explícito existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en una organización. (Peluffo & Catalán ,2002).En esta misma dimensión, León, Ponjuán & Rodríguez (2006), consideran el concepto, como un nuevo enfoque gerencial que se basa en el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones: los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio. Sus principales objetivos son: contribuir a comprender cómo conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que aceleren los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento, tanto en la organización como entre la organización y su entorno.

En la Gestión del Conocimiento, se administran los activos no materiales de la organización; se genera, busca, almacena y transfiere el conocimiento con el propósito de aumentar la productividad y competitividad de las organizaciones.

Al respecto Pavéz (2000), afirma que la Gestión del Conocimiento puede ser descrita como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor, donde:

Detectar: Es el proceso de localizar modelos cognitivos y activos (pensamiento y acción) de valor para la organización, el cual radica en las personas.

Seleccionar: Es el proceso de evaluación y elección del modelo en torno a un criterio de interés. Los criterios pueden estar basados en criterios

organizacionales, comunales o individuales, los cuales estarán divididos en tres grandes grupos: Interés, Práctica y Acción.

Organizar: Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del modelo.

Filtrar: Una vez organizada la fuente, puede ser accedida a través de consultas automatizadas en torno a motores de búsquedas. Las búsquedas se basarán en estructuras de acceso simples y complejas, tales como mapas de conocimientos, portales de conocimiento o agentes inteligentes.

Presentar: Los resultados obtenidos del proceso de filtrado deben ser presentados a personas o máquinas. En caso que sean personas, las interfaces deben estar diseñadas para abarcar el amplio rango de comprensión humana. En el caso que la comunicación se desarrolle entre máquinas, las interfaces deben cumplir todas las condiciones propias de un protocolo o interfaz de comunicación.

Usar: El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

De acuerdo con autor, García (2002) considera que para que el conocimiento se convierta en fuente de ventaja competitiva no basta con que exista, es necesario que exista el proceso de capturar, crear, distribuir, almacenar, compartir y utilizar por los miembros de la organización de la manera oportuna y en el momento adecuado. Dicho en otras palabras, el conocimiento debe convertirse en negocio, en fuente de riqueza, mediante un adecuado tratamiento.

Para lo cual Zamora (2003, pág. 15) sintetiza dicha idea, afirmando que “son tres los aspectos básicos a distinguir en la Gestión de Conocimiento: primero que es un proceso, segundo que con él se obtiene algún resultado, se logra algún objetivo implícito o explícito en la organización y tercero que su soporte y factor de éxito más importante son las personas y sus interrelaciones”.

En esta dimensión, Carrion (2007), afirma que la Gestión del Conocimiento "es una etapa cualitativamente superior a la gestión de la información". Un proceso

importantísimo del cual hay que hacer referencia es el de comunicar este conocimiento y, sobre todo, saber comunicarlo. El conocimiento se debe adquirir, aplicar y distribuir para que genere y agregue valor a los productos y servicios resultantes de la organización.

Ahora bien, aún cuando no parece que exista ninguna duda sobre la necesidad de gestionar el conocimiento en la organización, si resulta preciso señalar que la complejidad y singularidades asociadas al funcionamiento de los sistemas de aprendizaje (Shrivastava, 1983), inmediatamente plantean el problema de considerar hasta qué punto se puede ser exhaustivo o exacto en la identificación de estos factores de gestión y sus áreas de actuación. No pocas veces la literatura sobre el aprendizaje en la organización (Senge, 1990; Pedler, Burgoyne y Boydell, 1991; McGill, Slocum y Lei, 1992; Garvin, 1993; entre otros) ha centrado sus esfuerzos en el desarrollo de un modelo singular y normativo que permita dilucidar la forma diseñar una *organización que aprende*, buscando la habilidad para desarrollar un aprendizaje continuo.

Y lo que es más, todavía se están dando los primeros pasos hacia la contrastación empírica de estas apreciaciones y su integración en una teoría de la organización basada en el conocimiento (Castañeda, 2002). No obstante, como ya ha vislumbrado, los sistemas de aprendizaje no se desarrollan ni se organizan de una única forma y algunos autores (Nevis et al., 1995; Dibella et al., 1996a; Gnyawalli y Stewart, 1999; entre otros) consideran más lógico suponer que la forma en que las organizaciones construyen, desarrollan y organizan su sistema de aprendizaje, a fin de garantizar su funcionamiento eficiente, no responde a un modelo normalizado único, sino que existen variaciones de estilo, a veces dentro del propio sistema, basadas en diferentes aspectos del conocimiento y del aprendizaje que los agentes del conocimiento pueden no ver.

Podría ser más conveniente hablar de la existencia de diferentes composiciones u opciones de lo que debe ser la conformación y gestión de los sistemas de

aprendizaje, en vez de hablar de modelos prescriptivos para el desarrollo de los mismos (Nevis et al., 1995).

Por todo ello, el análisis y apreciación de estos factores que actúan como catalizadores o facilitadores del desarrollo del potencial de aprendizaje resulta extremadamente complejo, supuesto que dichos factores deberían ser analizados con relación a cada una de esas versiones particulares para organizar el aprendizaje.

2.4 CONDICIONES PARA REALIZAR LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO.

Hay autores que consideran que existen condiciones indispensables para el desarrollo de la Gestión del Conocimiento a nivel empresarial; entre las categorías que se destacan están los siguientes:

2.4.1 ORGANIZACIONAL

2.4.1.1 LIDERAZGO

Con base en diversos autores (Robbins, 2004; Davis y Newstrom, 2002; Hellriegel, Slocum y Woodman, 1999; Gordon, 1997; Kreitner y Kinicky, 1997), se puede afirmar que entre las teorías más conocidas que pretenden explicar el liderazgo, están:

La Teoría de los Rasgos, según la cual los líderes nacen con una serie de características propias de un liderazgo exitoso. Las cualidades del liderazgo, entonces, tienen base en la herencia. Se concentra en identificar las características específicas (físicas, mentales y de personalidad) relacionadas con el liderazgo exitoso.

Las Teorías Comportamentales se centran en lo que el líder hace, en la conducta que despliega para el logro de los objetivos.

Las Teorías Contingencia/es, cuyo postulado básico es que la manera de dirigir del líder depende de sus propias características y de las variables situacionales, teniendo en cuenta las características de los subordinados, de la tarea, de la organización y las fuerzas que actúan en la situación o ambiente. Lo interesante aquí es que el liderazgo no se caracteriza como algo estático y permanente, sino más bien como una respuesta a medida según las circunstancias, en la que inciden multiplicidad de factores, por lo que siempre dependerá de la situación, quienes intervengan o se afecten con ella, entre otros.

Si bien existen teorías que parten de este referente contingencial como la teoría del camino-meta (House, 1971) donde el líder aclara el camino para que sus

seguidores alcancen el logro de sus objetivos de trabajo y hagan el recorrido con menos dificultades, al reducir las desviaciones y errores.

Ulrich, Zenger y Smalwood (1999), plantean el liderazgo basado en resultados, al sostener que el liderazgo eficaz es equivalente a atributos por resultados. Los atributos son un conjunto de características que responden a tres cuestiones: quiénes son los líderes (principios, motivaciones, rasgos personales, carácter...), qué saben los líderes (destrezas, habilidades, conocimientos, experiencia...) y qué hacen los líderes (conductas, hábitos, estilos, competencias...).

Los atributos de los líderes de éxito están representados por fijar el rumbo (visión, clientes, futuro...), demostrar carácter personal (hábitos, integridad, confianza, razonamiento analítico...), movilizar la dedicación individual (hacer que otros se comprometan, compartir el poder...) y engendrar capacidad organizacional (formar equipos, administrar el cambio...).

El Liderazgo Transaccional es aquel en el cual se llevan a cabo acciones orientadas a guiar el desempeño de las personas hacia metas bien establecidas, entregando información sobre la tarea a desarrollar y sobre el rol que se debe cumplir para alcanzarlas. En últimas, se enmarca en una relación de intercambio en la que el líder fija los objetivos y se asegura que el subordinado sea capaz de alcanzarlos (motivación, habilidad, esfuerzo...) apoyado en un sistema de incentivos que busca su satisfacción y brindando retroalimentación enfocada a elogiar el rendimiento o mejorarlo.

En este modelo, el subordinado se limita a cumplir, respondiendo a estímulos y a recibir a cambio lo prometido, pero el control de los objetivos, las condiciones y el ajuste de procesos o la variación en los resultados se encuentra en manos del líder, lo que sugiere cierta dependencia y dominio.

El Liderazgo Transformacional se basa en acciones inspiradoras que transforman a las personas y a la organización, puesto que cambian la percepción de los seguidores, los emocionan y seducen. Se trata de un tipo de liderazgo que trasciende lo conocido, abandonando la zona de confort (estabilidad y certidumbre), para generar cambios y disposición de las personas hacia la superación de su desempeño habitual. Por lo tanto, es desafiante y flexible,

requiere de carisma, consideración individualizada, de proporcionar una visión de futuro estimulante y del establecimiento de relaciones con fuerte dosis de confianza mutua entre el líder y sus colaboradores. Desde luego, también cuenta con un sistema de incentivos que busca por una partela satisfacción del personal y, por otra, obtener resultados que se recompensan.

2.4.1.2 APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL Y LÍDER

Bajo la filosofía de Senge y Quinn (1992) surgen las llamadas organizaciones que aprenden, cuyo planteamiento es relativamente sencillo: las empresas modernas no pueden sobrevivir sin aprender continuamente, por lo que se requiere una cultura de aprendizaje coherente, efectiva y permanente en la organización. El aprendizaje es una acción que toma el conocimiento en un sentido amplio, como input, y genera nuevo conocimiento.

Pero antes de convertirse en una organización que aprende, la empresa debe establecer unas orientaciones operativas más claras para la práctica y unos mejores sistemas de evaluación para estimar el nivel y ritmo de aprendizaje, manifestando que la experimentación es fundamental para que éste se produzca (Garvín, 2000). En este sentido, los líderes en la organización tienen la responsabilidad de crear las condiciones que el aprendizaje requiere en el marco de una cultura favorable al mismo y dispuesta a transformarse continuamente según el entorno o la dinámica interna de la organización lo requieran. Debe ser consciente de la necesidad de generar confianza para que se produzca el aprendizaje, lo que exige la participación de los líderes en los procesos formativos y su respaldo a las ideas que surjan de los mismos, así como la actitud favorable y el facilitar las condiciones necesarias para poner en práctica lo aprendido. Crea un ambiente donde errar sea aceptado y se convierta en una experiencia de aprendizaje. En tal sentido, los líderes han de comprender que los seres humanos no son perfectos y se equivocan, siendo capaces de acompañar al personal para que mediante la reflexión se aprenda de los fallos y se mejore en el futuro, en lugar de caer en la tentación de la sanción y la reprimenda como única respuesta,

que inhibe el aprendizaje y la experimentación, aspectos clave para innovar y mejorar (Naranjo, 2009, pág. 2).

El aprendizaje más productivo se da en equipo, lo cual implica para los líderes diseñar el trabajo desde una perspectiva colaborativa, adoptar un estilo más participativo y abierto, facilitar múltiples relaciones entre los agentes sociales de la empresa, favorecer el trabajo en equipo y la retroalimentación, así como diseñar incentivos de carácter colectivo que refuerzen el pensar y hacer cosas juntos (Martín López, 2003).

A manera de síntesis, los rasgos distintivos de una empresa pensante o inteligente (Bueno Campos, 2007), son:

La empresa debe aceptar que su gobierno se llevará a cabo en un mundo económico en el que el caos y la incertidumbre son los ejes en que se viene desarrollando. Debe pensar hacia atrás, desde la percepción del futuro y vinculándolo a su acción en el presente. La toma de decisiones deberá ser distribuida entre las personas y unidades organizativas con un determinado nivel de responsabilidad, otorgándoles autoridad y razones para aceptar sus aciertos y errores. Hacer de los errores la base de la estrategia de aprendizaje de la organización. Facilitar los procesos que permitan la formación de estrategias basadas en la creatividad y en la innovación. Actuar como comunidad de mejores prácticas, gestionando de forma relacionada entre los miembros de la organización y en estructura de red. Cultivar la confianza, el respeto, la honestidad, la lealtad y la integridad de las personas que componen la empresa, así como crear un ambiente y unos espacios en los que las personas puedan compartir sus conocimientos, colaborar y lograr que el espíritu humano pueda elevarse y los valores desarrollarse.

Como se menciono anteriormente, la Gestión del Conocimiento consiste en planear, dirigir y controlar los flujos de conocimientos que se producen en la empresa, así como las acciones desarrolladas para obtener, aprovechar y mejorar el conocimiento que la organización requiere para ser competitiva; de acuerdo con

este, Hernández (2004) plantea que se debe de cumplir el siguiente ciclo del conocimiento, realizando las observaciones pertinentes con relación al liderazgo:

- Acceder a las fuentes de conocimiento, tanto internas como externas, para adquirir o crear conocimiento, integrando el producido por ambas.
 - Almacenarlo, representarlo o aplicarlo a través de tecnologías facilitadoras para efectos del aprendizaje.
 - Transferirlo o compartirlo.
 - Generar o crear nuevo conocimiento al interactuar las fases descritas.
- Finalmente, Incorporar o integrar el conocimiento como un activo empresarial o como un nuevo valor añadido en los productos, servicios, sistemas, relaciones, procesos y modelos de negocio.

El conocimiento tiene sentido y significado en la organización, cuando se aplica productivamente en la práctica. Sin esta etapa del ciclo, carecería de importancia el éxito obtenido en las anteriores, generando costos y fracasos a la organización.

De acuerdo con el citado autor, el liderazgo, debe construir un lenguaje común, un ambiente de aprendizaje y confianza en el que compartir conocimiento sea recompensado y para apoyar con recursos las iniciativas basadas en conocimiento. Por otra parte, su apertura hacia el cambio de rutinas o formas de trabajo, promoviendo el cuestionamiento del statu quo, resulta definitiva para hacer posible la innovación o mejora continua a partir de los flujos de conocimiento. En todo caso, es fundamental que los líderes entiendan la empresa como un sistema dinámico de pensamiento, de acción y conversación y que introduzcan nuevas formas de hacer las cosas (Martín López, 2003).

En este punto, existe un mayoritario consenso frente al liderazgo como uno de los pilares esenciales para gestionar el conocimiento (Guadamillas y Fordecall, 2002; Del Moral et al, 2007), unido a la cultura de la organización, el uso intensivo de las tecnologías de la información y de la comunicación, y la gestión de los recursos humanos. Los directivos en función de la Gestión del Conocimiento, son esenciales, toda vez que son sus modelos mentales sobre la necesidad de introducir cambios en la empresa y de tratar con situaciones inciertas son los que

permiten el desarrollo de nuevos conocimientos, ligado al hecho de asumir que su difusión implica la cesión de ciertas parcelas de poder.

Para que los directivos puedan liderar este proceso deben aceptar que el conocimiento es un recurso que pertenece al conjunto de los trabajadores en la organización y que su labor es crear un contexto en el cual exista una cierta independencia y autonomía en el trabajo, se asuman responsabilidades, se experimente y se involucre a todos los miembros de la organización en un proceso de mejora continua.

Tal como lo afirma Bueno Campos (2007) cualquier iniciativa de Gestión del Conocimiento en la organización requiere del apoyo de la alta dirección y del compromiso de los líderes al interior de la misma, estando convencidos de su necesidad y, por tanto, dedicándole tiempo, esfuerzo y recursos, previa alineación con la estrategia y la modificación de la estructura organizacional (dando lugar a la creación, en su caso, de unidades específicas), la gestión del talento, la tecnología y persistiendo con una visión de largo plazo.

Adicionalmente, para la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento se cuenta con una figura clave, denominado CKO (chief knowledge officer), la cual se asimila al gestor del conocimiento, esto es, el responsable del sistema. El gestor del conocimiento o líder (Pórtela & Pávez, 2000) es el encargado de iniciar, impulsar y coordinar los procesos de Gestión del Conocimiento, con el fin de maximizar la creación, el descubrimiento y la diseminación del conocimiento organizacional.

Es el líder formal en la institución de los procesos ligados al conocimiento y, por ende, establece

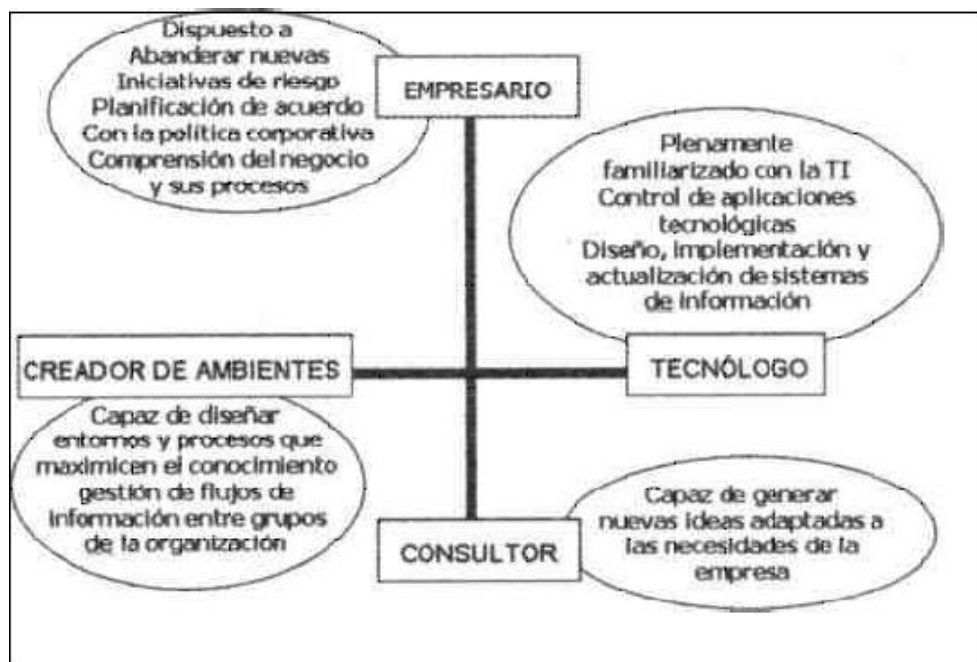
la pertinencia de abordarlo en desarrollo de este trabajo.

Debe reunir ciertos atributos especiales, como el ser emprendedor, con iniciativa y que le entusiasmen los retos, la idea de crear algo; visionario, capaz de traducir la visión organizacional en acciones concretas; curioso y reflexivo, puesto que debe pensar en nuevas formas de hacer las cosas y hallar la manera de obtener resultados visibles; consultor, para escuchar y extraer de los otros, tornando lo

obtenido en conocimiento organizacional; agente de cambio, ya que su labor modifica o exige ajustes de las personas, los procesos y de la cultura organizacional; técnico, capaz de comprender las tecnologías que pueden apoyar la Gestión del Conocimiento, determinando qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece, cuáles adoptar y comprender tanto la complejidad de su implementación como la forma de utilización y, finalmente, facilitador o animador de procesos, que cree ambientes para la conversación y el intercambio, comunidades de interés y de práctica, fomente el trabajo en equipo y fortalezca las relaciones interpersonales.

FIGURA NO 2 .PERFIL DE COMPETENCIAS

2.4.1.3 PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CKO



Fuente: Mateos García, J. 2002

La figura muestra el perfil de competencias del CKO (Mateos García, 2002), destacando entre sus habilidades la de excelente comunicador, planificador, visionario, dinámico, entusiasta y flexible, agente de cambio y la destreza para establecer relaciones personales.

El gestor del conocimiento debe poseer las competencias necesarias (una especie de híbrido entre liderazgo y gerencia) que le permitan trabajar en las tres vías para que el conocimiento se comparta: la primera, haciendo visible el conocimiento (mapa - directorio - comunidades de conocedores); la segunda, comprendiendo la cultura corporativa, pues es bien difícil cambiar la forma de comportarse de una organización, y en tercer lugar, gastando dinero para conectar a la gente, dejándoles que se auto organicen.

Integrando lo hasta ahora expresado, es claro que la Gestión del Conocimiento no depende de un solo líder (CKO), sino del compromiso de la alta dirección de la organización y del conjunto de líderes formales e informales que la componen, de suerte que se establezca un lenguaje común, el conocimiento sea parte de la cultura y se brinde la orientación y el apoyo necesarios para que los seres humanos puedan interactuar y aplicarlo derivando en mejoras e innovaciones para la empresa, de manera que su implantación responda a una concepción sistémica que a partir de la estrategia organizacional, integre la dirección de recursos humanos, el diseño de su estructura, se apoye en las tecnologías de la información y la comunicación, cuente con una cultura abierta, orientada al cambio y el aprendizaje, y donde los líderes fomenten, reconozcan y apoyen la creación y desarrollo del capital intelectual

Apoyando esta perspectiva Hernández; (2004), considera que los factores como el liderazgo de gestión y apoyo, influyen en el éxito de una iniciativa para la Gestión del Conocimiento. Según los autores, deben de existir líderes que generen influencia y motivación con su comportamiento al resto del personal, para que participen en la Gestión el Conocimiento, y así comenzar a crear una cultura donde el conocimiento pueda ser compartido.

Entre tanto, la Gestión del Conocimiento demanda un liderazgo de tipo transformacional, distribuido, ampliamente participativo, basado en resultados, que cuestione continuamente la manera de pensar y actuar de la organización y se comprometa con la innovación de los productos, procesos y servicios a partir del intercambio y el uso productivo del conocimiento que adquiera del entorno o genere internamente (Hernández, 2004; p: 8)

2.4.1.4 GESTIÓN HUMANA

García y Casanueva (1999) plantean que la gestión humana, es el conjunto de prácticas, técnicas y políticas que buscan la integración y la dirección de los empleados en la organización de forma que éstos desempeñen sus tareas de forma eficaz y eficiente y que la empresa consiga sus objetivos. Estos autores analizan este conjunto de prácticas y políticas como un proceso compuesto por una serie de fases o pasos: planificación de los recursos humanos, reclutamiento, selección, inducción, formación y capacitación, evaluación del rendimiento, desarrollo de la carrera, salarios y recompensas.

Estos autores analizan el conjunto de prácticas y políticas como un proceso compuesto por una serie de fases o pasos,

- **Planificación de los Recursos Humanos:** Intenta asegurar que la empresa va a contar con los recursos humanos necesarios tanto en cantidad como en habilidades, comportamientos y valores requeridos, en los puestos adecuados y en el momento preciso, de forma que se puedan alcanzar los objetivos generales de la organización.
- **Reclutamiento:** Mediante este proceso la empresa intenta localizar, identificar y atraer suficientes solicitudes de empleo capacitados para ser seleccionados.
- **Selección:** Consiste en el examen de los solicitantes de empleo para controlar a los candidatos más apropiados.
- **Inducción:** Es el proceso de introducción de un nuevo empleado en su puesto y en la empresa.
- **Capacitación:** Es el proceso de transmisión y de transformación de las capacidades, comportamientos y valores de los empleados de la empresa.
- **Evaluación del rendimiento:** Es la medida de los resultados y del desempeño de los empleados en sus puestos de trabajo.
- **Desarrollo de la carrera:** Es la gestión de la secuencia de puestos y cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional.

- Salarios y recompensas: Recoge el conjunto de compensaciones y beneficios que obtienen los empleados a cambio de su trabajo y de su desempeño.

Cada una de estas fases o pasos tienen sus especificaciones, que, de una u otra forma, son necesarias para desarrollar una estrategia de RH. Es de suma importancia tener en cuenta las características específicas de cada entidad y el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. A continuación se realiza una valoración más detallada de estas etapas.

En la práctica las fases de selección, formación y desarrollo actúan, para asegurar que los empleados tengan las competencias y habilidades necesarias para la actividad empresarial y no sólo es útil para mejorar las dos, pueden dirigirse a la identificación de individuos que sean capaces de contribuir al conocimiento y al aprendizaje de la organización por medio de su conocimiento y de sus valores (Cabrera y Cabrera, 2005; Robertson y O'Malley, 2000).

Igualmente, la formación es considerada una de las prácticas de gestión de recurso humano con más implicaciones para la Gestión del Conocimiento. En efecto, las experiencias de formación pueden contribuir a conectar a individuos con rasgos muy heterogéneos. La formación permite desarrollar también la habilidad de compartir conocimiento acumulado en diversas tareas (Argote et al., 2003). La ampliación de la formación formal hacia una formación más innovadora enfocada en enseñar a trabajar en equipo, en no solo crear habilidades de los empleados sino, también, para incrementar las interacciones entre empleados, con lo cual se favorece un lenguaje compartido y unas relaciones personales más cercanas que facilitan, a su vez, la transmisión o flujos de conocimiento entre ellos (Kang et al., 2007; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Por su parte, las experiencias orientadas a mejorar el desarrollo de la organización, favorecen la interacción entre empleados y, por ende, la transferencia de conocimiento, en tanto que rompe las barreras funcionales entre ellos (Currie y Kerrin, 2003).

Respecto a los sistemas de compensación o recompensas y las posibilidades de desarrollo profesional dentro de la organización son considerados claves para conseguir una adecuada Gestión de Conocimiento (Afiouni, 2007; Minbaeva, 2005; Osterloh y Frey, 2000; Theriou y Chatzoglou, 2008; Thite, 2004). El gran potencial de los sistemas de compensación y las oportunidades de desarrollo reside en que aumentan el compromiso e implicación de los empleados, no solo desde un punto de vista individual sino también colectivo, si por ejemplo los sistemas de incentivos enfatizan el logro de resultados grupales y resultados organizativos (Kang et al., 2007).

Del mismo modo, la evaluación del rendimiento de los empleados que está orientada no al control sino al desarrollo y estímulo del empleado, incrementará su predisposición a compartir sus ideas y conocimientos ya que les permite desenvolverse en contextos de trabajo tolerantes, seguros y no enjuiciadores (Cabrera y Cabrera, 2005; Oltra, 2005; Thite, 2004; Yahya y Goh, 2002). El gran potencial de los sistemas de evaluación y compensación es que lleva a los empleados a buscar los mejores resultados de su trabajo, frecuentemente de forma colectiva, promoviendo la iniciativa, la colaboración y, como resultado, la transmisión y el progreso del conocimiento (Kang et al., 2007).

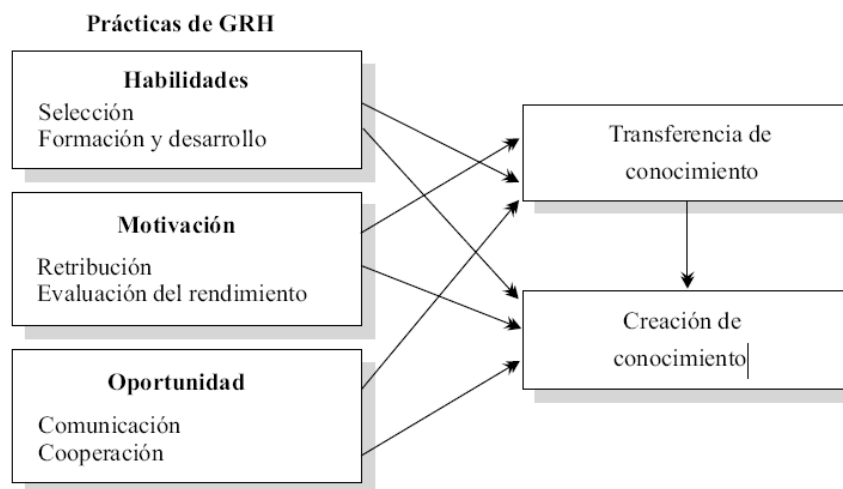
De igual manera, el desarrollo de un trabajo cooperativo fomenta el desarrollo de redes sociales y normas de comportamiento comunes suficientemente sólidas como para crear un marco en el que tengan valor las aportaciones individuales de cada empleado y también el intercambio de las mismas (Cabrera y Cabrera, 2005; Nahapiet y Ghoshal, 1998). Este intercambio, a su vez, crea nuevo conocimiento al unir conocimientos e ideas previamente desconectados o al combinar de distintos modos viejas ideas para que sean más útiles a la organización (Cabrera y Cabrera, 2005; Robertson y O'Malley, 2000). Así, cuando las empresas crean oportunidades de comunicación y cooperación y, en definitiva, conexiones entre sus empleados, favorecen un clima social en el que la transferencia y combinación de conocimiento entre empleados y, en consecuencia, la creación de nuevo conocimiento son resultados factibles.

En este mismo sentido, Pérez, Prieto & Martín (2009), proponen un modelo de análisis que se centra en tres dimensiones de la gestión de recurso humano, como antecedentes de los resultados de Gestión de Conocimiento: (1) Las dedicadas a captar, mejorar y desarrollar habilidades para que el empleado entienda y cree nuevo conocimiento, (2) las dedicadas a la motivación del empleado para que se implique en los procesos de transferencia y/o creación de conocimiento; y por último, (3) las que persiguen crear contextos que ofrezcan oportunidades al empleado para transferir, mantener y crear conocimientos.

Sobre esta base, consideran que algunas prácticas de gestión de recurso humano tendrán un especial impacto sobre las habilidades de los empleados, mientras que otras prácticas incidirán más en su motivación y en sus oportunidades para trabajar al servicio del conocimiento. (Ver figura)

FIGURA NO 3. MODELO PROPUESTO PÉREZ, PRIETO & MARTÍN (2009)

Modelo propuesto.



Fuente: Pérez, Prieto & Martín (2009).

El modelo propuesto fue planteado en 161 empresas españolas, más concretamente empresas de automoción, en sus diferentes ramas de actividad: piezas y componentes, módulos y equipos, fabricación de vehículos y otros.

Según Perez et al., (2009) los resultados manifiestan que la motivación de los empleados, son los sistemas de evaluación del rendimiento los que presentan más potencial para influir en los procesos de Gestión del Conocimiento. Estos resultados apuntan a la necesidad de ofrecer un feedback al empleado, no sólo sobre sus resultados objetivos sino, también, sobre sus comportamientos y sus competencias para conseguir resultados mejores. Sorprendentemente para los investigadores, los sistemas de retribución no parecen tener un efecto directo significativo sobre la transferencia y la creación de conocimiento.

Asimismo, los resultados ponen de manifiesto que es importante ofrecer oportunidades a los empleados por medio de la comunicación y la cooperación, ya que estas prácticas influyen positivamente en la transferencia y creación del conocimiento, con lo cual se favorece el aprendizaje.

Las organizaciones que reducen la distancia física y psicológica entre los empleados están creando más oportunidades de conocer qué conocimiento tiene cada uno, cómo lo transfiere a otros y cómo lo usa o extiende para crear otro nuevo. Por ello, mecanismos como la comunicación o el trabajo cooperativo incrementan los niveles de participación del empleado, en las cuales los empleados pueden compartir su saber y potenciarlo.

La investigación manifiesta que, esta discrecionalidad del uso del conocimiento por parte de los empleados es la que puede llevar a la organización a crecer. Por ello, la organización debe favorecer la creación de condiciones que mejoren la motivación del empleado y las oportunidades del empleado para aportar el conocimiento de su actividad en la organización.

En paralelo, otros autores como Ernst & Young (2004), consideran la gestión por competencias como pilar de la Gestión del Conocimiento, dado que el objetivo principal de este sistema es dirigir, de manera integral el recurso humano dentro de la empresa a través del aprovechamiento de los conocimientos y habilidades/capacidades de cada persona.

Dichos autores reconocen, que no hay un consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En esto

influye su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial. Entre tanto, consideran que las competencias son un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo.

Para Ernst & Young (2004), la implantación de un sistema de gestión por competencias favorece grandemente al desarrollo de una metodología para gestionar conocimiento. Los modelos de gestión dentro de la empresa deben seguir una misma guía, la gestión de recursos humanos y su gestión por competencias debe estar enfocada hacia la Gestión del Conocimiento.

De acuerdo con esto, según los autores al establecer un modelo de gestión por competencias que favorezca la Gestión de Conocimiento, se hace necesario adoptar algunas premisas básicas:

- Concientizarse de que cada tipo de negocio necesita de personas con perfiles específicos y que cada puesto de trabajo existente en la organización tiene características propias y debe ser ocupado por profesionales que posean un determinado perfil de competencias.
- Reconocer que, aquellos que ocupan puestos gerenciales, son responsables de ofrecer oportunidades que permitan el desarrollo y adquisición de nuevas competencias.
- Estar convencidos de que siempre habrá espacio para el desarrollo de nuevas competencias, y que a lo que hoy se exige como buen desempeño de una tarea, mañana podrán agregársele nuevos desafíos.

La implantación del sistema de gestión por competencias es necesaria para la posterior organización de la Gestión del Conocimiento. No se trata de un requisito entre otros, sino que resulta imprescindible para cualquier abordaje no reduccionista de esta herramienta, ya que si los conocimientos no se aplican al puesto de trabajo y no se desarrollan en función de las necesidades del puesto de trabajo el resultado final se vería afectado negativamente.

Las mejores prácticas se sostienen en las competencias de los talentos (trabajador de mayor desempeño). Identificar dichas competencias, en el puesto de trabajo, es la misión de la gestión por competencias, la cual tributa directamente a la Gestión del Conocimiento; para lo que se sugiere los pasos a tener en cuenta en función de cómo se debe aplicar este modelo en el marco de la Gestión del Conocimiento:

1. Identificación de empleados de desempeño superior (talentos).
 2. Realización de entrevistas de eventos conductuales para identificar situaciones críticas en el puesto.
 3. Definición de competencias e indicadores conductuales graduales que reflejen el grado de adquisición de las mismas.
 4. Construcción de perfiles de puesto basados en competencias, definición de grados de antigüedad y niveles de escolaridad.
 5. Determinación de los vacíos de desempeño contra estándares de desempeños actuales y futuros en función de los objetivos de la organización enfocados en cada puesto de trabajo.
 6. Diseño de un plan de desarrollo que permita a los empleados de desempeño promedio desarrollar sus competencias a niveles superiores en el mediano plazo y a los empleados de desempeño superior desarrollar sus propias competencias en función de los objetivos estratégicos de largo plazo.
 7. Implementación de un sistema de dirección de actuación, fijación de objetivos, entrega de los planes de desarrollo y evaluación del desempeño hacia el personal, enfocado hacia las competencias en su puesto de trabajo.
- El desempeño en equipos para solucionar un problema en áreas específicas de trabajo es un elemento imprescindible en el desarrollo del conocimiento organizacional

Dicho autores, consideran que la organización debe realizar un enfoque sistémico en su gestión para que logre aprendizaje; en el cual la gestión del recurso humano

(enfocada hacia la Gestión por Competencias) debe estar encaminada a favorecer la Gestión del Conocimiento.

Dicha gestión comienza al seleccionar el personal, adecuado a las características de la organización. Dado que en una organización que aprende se necesitan talentos, en función de los puestos de trabajo y los objetivos del negocio. Las políticas deben estar orientadas hacia la investigación del mercado en busca no solo del candidato que mejor se adecue a las características presentes y futuras previsibles de un puesto, sino de buscar talentos para conseguir empleados o directivos especiales. La tendencia más promisoría en el reclutamiento y selección de personal es buscar no para un puesto o cargo X, sino para el puesto o cargo X, Y, Z, significando flexibilidad o multihabilidades o multicompetencias en el empleado, y no sólo para las competencias del puesto sino para las relaciones interpersonales (priorizando la habilidad de laborar en equipo) y la cultura organizacional. Con posterioridad se enfocará la formación de estas personas con tal orientación en función de desarrollar al personal. Este proceso se ve favorecido por la aplicación de la gestión por competencias, mediante la descripción de los puestos y sus perfiles se detectan los conocimientos, habilidades y capacidades que debe cumplir el candidato para desempeñar el cargo o puesto.

Los miembros de la organización deben adquirir y mejorar las competencias necesarias para desempeñar su puesto con éxito. En este sentido la gestión por competencias es muy favorable, ya que analiza las competencias exigidas para cada puesto y las capacidades poseídas por las personas, por lo que es muy fácil detectar las necesidades de formación que requieren o requerirán las personas dentro de cada puesto. La organización que aprende utiliza la formación como proceso totalmente continuo, mediante el cual se genera, transmite y difunde los conocimientos previamente adquiridos y así mismo deberá aprender de sí misma continuamente.

De esta manera plantean que el proceso de formación debe ser orientado hacia:

- La motivación del personal en un ambiente estimulante y emprendedor.
- La creación de un canal de comunicación interpersonal e intergrupala a través de la organización.

- Mejorar el desempeño de las actividades de la organización, favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de los puestos.
- la promoción del desarrollo personal y profesional en la organización.
- La integración de los objetivos individuales con los de la organización.

Al mismo tiempo este proceso debe ser una herramienta para promover y difundir los cambios dentro de la organización y el fomento de la participación activa de los individuos en la consecución de objetivos. Se desarrollarán herramientas para la formación muy novedosas tales como: las comunidades de prácticas (internas o externas a la organización), las cuales fomentan las mejores prácticas hacia el desarrollo de nuevos conocimientos, el e-learning o, el cual consiste en un conjunto de métodos, tecnologías, aplicaciones y servicios orientados a facilitar el aprendizaje a distancia a través de Internet, el autoaprendizaje en equipos ajustado a la formación, entre otros.

Entre tanto considera que la formación en la organización, enfocada hacia la Gestión del Conocimiento:

- Considera a las propias personas, dentro y fuera de la organización, como fuentes que propician la generación de conocimientos, y de las competencias (cognoscitivas y emocionales), la formación de un clima y una cultura organizacional orientada al cambio, al mejoramiento continuo (innovación) y al aprendizaje continuo como modo de ser.
- Se basa en actividades de solución de problemas reales de la organización, en equipo sea en forma directa o a través de los recursos tecnológicos, determinando los participantes en cada caso según lo que cada miembro necesita o lo que puede aportar para la solución del problema, a partir de la información que existe dentro y fuera de la organización. Por esta razón es importante el dominio de las técnicas de trabajo en grupo, de identificación y solución de problemas y de desarrollo de la creatividad.
- No requiere una solicitud previa para desarrollarse, sino que se realiza en forma continua a partir de los resultados de la determinación permanente

de las necesidades de aprendizaje en la organización o sea, que se ajusta en la medida posible a las necesidades específicas de personas o grupos en consonancia con los de la organización o comunidad.

Berrocal y Pereda (2001), plantean que en un sistema de Gestión del Conocimiento se encuentra un sistema interactivo de formación, en el que los empleados actúan, en ocasiones como formadores y, en otras, como formandos. Enfatizan que el desarrollo de programas de formación interactiva son la inversión clave para poder impulsar el intercambio de conocimientos en la organización.

Para dichos autores, la clave de la formación interactiva está en la observación del principio de «dar y tomar», que es lo que ocurre cuando los empleados intercambian conocimientos.

Este ciclo de intercambio de papeles motiva a los empleados e incentiva el intercambio de forma natural.

Además de la relación de formación y Gestión de Conocimiento, Ernst & Young (2004), consideran que en la gestión del recurso humano, los sistemas de evaluación del desempeño, se deben de ajustar a la Gestión del Conocimiento, lo que implica tener en cuenta, primeramente, un análisis de adecuación al puesto. Se mantienen las mismas especificaciones técnicas de los perfiles definidos por competencias y se identifica el nivel de ajusta de la personas a la ocupación de manera objetiva, utilizando las competencias necesarias para cada puesto y definiendo los puntos débiles y fuertes de cada persona.

En los procesos tradicionales únicamente el jefe o supervisor inmediato realiza la evaluación de cada uno de sus subordinados, que algunas veces se ve influenciada, tanto positiva como negativamente, por aspectos subjetivos que no tienen relación directa con su desempeño en el puesto de trabajo. Se recomienda que en las organizaciones que estén en aprendizaje apliquen la llamada "Evaluación 3600" para obtener una visión más global y objetiva de la evaluación del desempeño. Con el enfoque de competencias este método consiste en la aplicación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas

relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas a la organización, dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

Los superiores, compañeros, subordinados, proveedores y alguna otra persona que tenga relación profesional con el puesto, evalúan a la personas en relación con las competencias necesarias en esa tarea.

En este mismo enfoque se debe de realizar el análisis del potencial, dado que una vez conocido los resultados que cada una de las personas ha aportado a la organización, es necesario conocer su potencial de desarrollo dentro de la misma, lo que depende principalmente de los siguientes factores:

- Capacidades actuales.
- Nivel de adecuación al puesto que ocupa.
- Evaluación del desempeño
- Intereses personales.
- Capacidad de compartir conocimiento.

Con este análisis se logra una interacción (hombre-puesto- necesidades organizacionales) hacia las necesidades de aprendizaje de la persona (necesarias en el puesto) y los intereses y motivaciones de la persona, ambos en función de los objetivos de la organización.

La organización impulsada al aprendizaje debe establecer políticas en busca del desarrollo profesional (y personal), de sus miembros y el suyo propio. Siguiendo el enfoque de competencias, el plan de carreras es un método que determina las tareas organizativas y los conocimientos y habilidades clave a desarrollar para un desempeño superior, ya sea en el puesto de trabajo actual o en otro de la organización. Con el canal de información que ofrecen las competencias es posible identificar las características y aptitudes de cada persona y de cada puesto para proponer un plan de carrera adaptado a ellas.

Este proceso está muy desarrollado con la promoción o sucesión de personal y para llegar a tomar la decisión es preciso interactuar con los restantes subsistemas. Es muy importante haber seleccionado anteriormente la persona idónea, que tenga las competencias necesarias para desempeñar varios puestos de trabajo. La Gestión del Conocimiento contribuye a que el plan de carreras del personal sea alimentado con la interacción con el resto de sus compañeros y con la memoria de la organización (base de datos que guarda las experiencias de la organización en cada puesto de trabajo).

Posteriormente Ernst & Young (2004), plantean que el enfoque de la Gestión del Conocimiento necesita de la implantación de políticas retributivas que incentiven al personal a compartir su conocimiento y a utilizarlo en beneficio de la organización. Las competencias pueden ser un marco de referencia para fijar el salario variable en función del desempeño realizado, permiten remunerar a las personas en función de sus conocimientos y habilidades/cualidades con parámetros objetivos de medición, previamente definidos. Sin embargo no puede ser el único parámetro para determinar el salario fijo o base, se deben tener en cuenta con otros, tales como: la responsabilidad del puesto, el salario que se paga en el mercado laboral, el requerimiento del puesto, etc.

La retribución, debe tener una tendencia hacia compensar el desarrollo de conocimientos y su aplicación en el puesto de trabajo.

2.4.2 TRABAJO EN EQUIPO

La Gestión de Conocimiento trae asociado casi por necesidad la discusión acerca del papel de los Equipos de Trabajos, según Franco & Velázquez (2000), dado que la formación de equipos de trabajo está directamente relacionada con la misma esencia del Gestión del Conocimiento: la necesidad de compartir conocimientos y colaborar entre los empleados de una organización para potenciar el resultado final.

En efecto, el trabajo en equipo contribuye a la realización más plena de los objetivos de la Gestión del Conocimiento, dicha contribución la plantean ambos autores, uno desde la perspectiva individual y otra desde la perspectiva organizacional.

En el primer caso, trabajar en equipo se justifica por razones de seguridad, autoestima, de beneficios mutuos y de sociabilidad. En el segundo, se argumenta la posibilidad de reunir habilidades más allá de las que un individuo puede adquirir, se crea sinergia, un mayor compromiso y desarrollo de los trabajadores, se genera aprendizaje organizacional y se incrementa la creatividad.

Nonaka y Takeuchi (1995), al distinguir los dos tipos de conocimiento (tácito y explícito), consideran que dado las características del conocimiento tácito no resulta factible estructurar, almacenar y distribuir, por lo que la mejor estrategia para gestionarlo será fomentando la creación de trabajo en equipo, de redes de colaboración entre las personas que componen la organización e incluso con personas externas a la misma.

Un equipo de trabajo, según Katzembach y Smith (1995, pág. 52) “es un número pequeño de personas con habilidades complementarias que están comprometidas con un propósito común, con metas de desempeño y con una propuesta por la que se consideran mutuamente responsables”.

Para García Y Cordero (2007), el desempeño del equipo de trabajo refleja cómo las personas se deben comprometer a correr riesgos de conflicto, producto del trabajo conjunto y de la acción colectiva, necesarios para crear un propósito

común, un conjunto de metas, una propuesta, una responsabilidad mutua, por lo cual, cuando un equipo de trabajo funciona, el conocimiento, la información, la circulación de emociones y valores discurre eficaz y eficientemente.

Por consiguiente, García y Cordero (2007, pág. 17), plantean que “los equipos de trabajo funcionan como herramientas que permiten gestionar el conocimiento en aquellas organizaciones que se involucran en procesos de cambios organizacionales en función de mejorar su desempeño final. Son creados dentro de la organización para cumplir ciertos objetivos, los cuales se relacionan directamente con parte de las metas de la Gestión del Conocimiento. Por ello, consideramos que los equipos de trabajo favorecen la Gestión del Conocimiento, ya que tienen entre sus objetivos fundamentales, esta: a) la competitividad, b) la efectividad, c) la innovación y d) el clima organizacional”.

Para los autores, al hablar de competitividad, es necesario mencionar que los equipos de trabajo promueven la disciplina para la ejecución de planes, el desarrollo de competencias y herramientas para solventar problemas o situaciones difíciles, la interacción entre los individuos y el aprovechamiento del conocimiento colectivo (sinergia), así como las relaciones internas y externas que garanticen los insumos indispensables para conseguir las metas del equipo y a su vez las de organización.

Por otra parte, la organización del trabajo en equipos multidisciplinares y autogestionados facilita la creación y transmisión de nuevo conocimiento (Forcadell y Guadamillas, 2002).

Uno de los propósitos de la Gestión del Conocimiento es conectar a las personas entre sí para que éstas se vinculen con la información y convertir ésta en conocimiento y por tanto motivar la creatividad y la innovación (Gunnlaugsdottir, 2003).

Para lo que García y Cordero (2008) concluyen que los equipos de trabajo desarrollan actividades que les lleva a interactuar en contextos multidisciplinares, generar e intercambiar información entre los integrantes, promover la creatividad y la mejora continua como una de sus metas primordiales.

Estas acciones propician la innovación organizacional y la búsqueda del conocimiento donde quiera que esté localizado. La creación de nuevos conocimientos, que pasan a formar parte de la base de la organización y se ponen a disposición de los integrantes de la misma, sustenta el desarrollo de innovaciones (Nonaka, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995).

Favorecer un clima organizacional que incentive la productividad, requiere de un liderazgo participativo y de una comunicación asertiva entre los integrantes del equipo, como con otros equipos internos o externos.

Estas condiciones hacen posible el diseño de planes de automotivación que energizan el trabajo del equipo, fomentando la transferencia de conocimiento tácito (Nonaka, 1994) y el incremento de los stocks de conocimiento de las tres dimensiones de aprendizaje organizacional: a) individual, b) grupal y c) organizacional (Prieto, 2003).

2.4.3 CULTURA

En los últimos años se pretende introducir formas de gestión, que enfatizan la productividad y los resultados económicos, imponiendo en numerosas ocasiones estrategias organizacionales que con frecuencia fracasan, bien porque no se llevan a cabo tal y como inicialmente se habían concebido debido a su choque con la cultura organizacional, o por el alto coste en conflictos laborales, debido a que previamente no se ha estudiado la cultura que permea toda la organización.

De acuerdo con esto, Schein (1991), argumentó que la cultura debe de considerarse un instrumento imprescindible, para entender la organización y para poder hacerla eficaz de cara a la consecución de sus metas y de sus proyectos, entre tanto el estudio de la cultura organizacional se hace indispensable y trata de:

"Mostrar cómo la cultura, en tanto que instrumento conceptual, puede aclarar el comportamiento psicológico individual, es decir, lo que ocurre en los grupos pequeños y en las comunidades geográficas o laborales, cómo funcionan las grandes empresas y cómo los problemas de sociedades y multinacionales

consiguen ser mejor entendidos a través de una visión, primordialmente cultural (Schein 1991: 22).

Según el autor, las empresas son en sí mismas sistemas abiertos en constante interacción con sus distintos medios y para describir cómo se generan la esencia de la cultura (lo que el llama presunciones básicas compartidas), en la interacción de los miembros del grupo, dice:

"la cultura debería ser vista como una propiedad de una unidad social independiente y claramente definida. Esto es, si puede demostrarse que un grupo dado de personas ha compartido una cantidad significativa de experiencias importantes en el proceso de resolución de problemas externos e internos, puede asumirse que tales experiencias comunes, con el tiempo, han originado entre estas personas una visión compartida del mundo que las rodea y el lugar que ocupan en él y la visión compartida tiene que haber ejercido su influencia durante un tiempo suficiente para llegar a ser dada por supuesta y desgajada de la conciencia. La cultura, en tal sentido, es un producto aprendido de la experiencia grupal y, por consiguiente, algo localizable sólo allí donde exista un grupo definible y poseedor de una historia significativa" (Schein, 1988: 24).

En este sentido, es importante entender como la cultural en la organización, pueden ser la promotora, o bien constituirse en el obstáculo que dificulten la puesta en marcha de proyectos de Gestión del Conocimiento.

Para Montesinos (1995: 85) a nivel empresarial, se debe de entender la cultura como "el conjunto de valores, principios, normas, percepciones de vida, conocimientos de los procesos productivos, etcétera...) y por lo tanto, comprende las reglas y normas efectivas de conducta profesional, las fronteras entre comportamiento competitivo y no ético y la aplicación de los códigos de conducta en las negociaciones. Mediante procesos de socialización secundaria, los individuos aprenden conocimientos relevantes para su desempeño ocupacional profesional y creando subculturas como por ejemplo, la empresarial, la legal, etc."

Así, el comportamiento empresarial tiene su desarrollo dentro de un marco cultural en el cual se realizan las interacciones entre la cultura y la empresa. Un

conocimiento de la cultura en la cual operan las empresas nos permite comprender los comportamientos empresariales. Fukuyama (1996) concluye que "La cultura inhibe el crecimiento de grandes compañías en algunas sociedades, lo permite en otras y estimula el surgimiento de nuevas formas de empresa económica..."

Una variante de la cultura empresarial es la concepción de lo que se conoce como cultura de la productividad o cultura de la producción, concepto que preocupa en algunos países, en donde se habla de una nueva cultura de la productividad, la calidad y el conocimiento. Para Hernández, García y Wilde (1995), la cultura de la producción o cultura productiva es la comprensión del origen y desarrollo de "las características de la cultura como resultado de la interacción de individuos en un colectivo con el objeto de producir, es decir, alcanzar objetos económicos y sociales, sumados a una serie de herramientas técnicas y administrativas en un centro de producción". Esta cultura de la productividad implica el reconocimiento del "factor cultural como la fuente que da origen a la determinación de los sujetos" según Díaz (1995).

El origen de esta cultura productiva según Hernández, García y Wilde (1995), se basa en elementos que integran una "cultura productiva de tipo excluyente" enfatizado por la generación de "modelos de organización, símbolos de autoridad, actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión de los trabajadores para mejorar en la empresa; se les ha excluido también de la construcción de las decisiones, y se han subvalorado a veces sin analizar sus cualidades humanas y profesionales que podrían enriquecer la gestión del proceso productivo".

Estos elementos que son el origen de la cultura productiva, de acuerdo con estos autores son los siguientes:

- 1).-PERCEPCION QUE LA EMPRESA GUARDA DE SI MISMA Y ANTE LOS OTROS.

- a.- Se percibe como un sistema cerrado en abierto rechazo a influencias de trabajador y sindicato.
- b.- Se reconoce y delimita la función y espacio de actuación de los otros
- c.- División excluyente de sus áreas internas como planeación, supervisión y operación.
- d.- Todo proceso de innovación o cambio sólo proviene de sí misma de sus áreas.
- e.- El eje del entendimiento es la desconfianza expresada en el rígido control sobre las tareas y actitudes del trabajador.
- f.- Los aspectos de relación con trabajador y sindicato se canalizan a un área especializada sin importar el origen ni causa de la relación.
- g.-Se desarrolló una relación directa entre: actitud negativa-castigo que mantiene latente en todo momento la rivalidad en el centro de trabajo.
- h.- No existe ningún interés ni intensidad por hacer participar al trabajador en la mejora de la empresa.
- i.- Se centraliza la toma de decisiones en la empresa, excluyendo a los trabajadores directos.
- j.- Se genera un consenso basado en la aceptación y la coerción.

2).- PERCEPCION QUE EL TRABAJADOR GUARDA DE SI MISMO Y ANTE LOS OTROS.

- a.- Se percibe como un ser abierto a la influencia limitada pero determinante de los otros.
- b.- Su compromiso ante el trabajo se limita a ejecutar la orden recibida.
- c.- Percibe que no se le contrata para pensar, sino sólo para obedecer, ejecutar y repetir, no para innovar.
- d.- Proveer equipo de trabajo, material adecuado y la orden precisa es responsabilidad sólo de la empresa.
- e.- El trabajo-deber consiste en aplicar la orden en función de la descripción de tareas del puesto de trabajo.
- f.- El responsable de terminar bien el trabajo no sólo el trabajador, sino de manera esencial lo es también el supervisor.

g.- No interesa aportar trabajo, esfuerzo o conocimiento más allá del establecido en la contratación y por lo que será reenumerado.

h.- Se afilia al sindicato buscando la tutela para equilibrar derechos y obligaciones ante la empresa, para regular un consenso en el que no participó.

De acuerdo con Goffe y Jones (1995), las similitudes en las que va a estar un administrador en una variedad de culturas puede ser una de las cosas más importantes para ser explicadas y existen poderosas fuerzas económicas y sociales que determinan el contenido similares de su trabajo administrativo y organizacionales, como por ejemplo, el énfasis que adquieren los factores relacionados con las limitaciones del sistema económico capitalista mundial, la globalización de los negocios y el incremento de la competitividad internacional, así como los grandes desarrollos tecnológicos. Podemos realizar comparaciones de prácticas de cultura empresarial entre las diferentes sociedades para determinar su impacto en los aspectos políticos, económicos y sociales en general.

Una línea de investigación surgida de los análisis del determinismo religioso y cultural como los principales factores del crecimiento y desarrollo económico de la sociedad capitalista de Max Weber, ha sido particularmente prolífica en investigaciones sobre las causas culturales determinantes de la pobreza, como por ejemplo Woolf (1989), y anteriormente, Harrington (1974), entre otros. Mención aparte de Lewis (1990) que realizara estudios de antropología social y cultural de la pobreza en México. Un trabajo reciente de Reyes Heróles (1991) concluye que la cultura es un factor determinante en el desarrollo de los pueblos argumentando que constituye, por lo tanto, “una guía en la conducta de millones de seres humanos, que con ella, modifican su entorno y su situación”.

El sistema de valores y creencias de una cultura empresarial en una sociedad determinada, puede retrasar o acelerar su desarrollo, como la demuestran los trabajos de Max Weber en su ya clásico estudio “El espíritu del capitalismo y la ética protestante”, Joseph Schumpeter en su “Teoría económica del desarrollo” y

el sociólogo Talcott Parsons quien realiza un análisis comparativo de la cultura empresarial existente en Estados Unidos y Latinoamérica, tomando en cuenta un juego de variables pares polarizadas que favorecen o entorpecen el desarrollo.

Hernández, García y Wilde (1995) por ejemplo, dan cuenta de diferentes resistencias al surgimiento de una nueva cultura empresarial que reconozca la dinamicidad de “las influencias de los nuevos elementos que se van incorporando al sistema de la producción o debido a la salida de algunos elementos o a los cambios que genera en esas relaciones las reglas o símbolos de actuación”, de entre las cuales pueden surgir la nueva cultura empresarial.

En lo que la mayoría de los investigadores que reconocen la importancia de los contextos culturales están de acuerdo, es en que los perfiles motivacionales y los comportamientos de los administradores están diferenciados culturalmente. Y el reconocimiento que se haga de estas diferencias en percepción y motivación, según Goffe y Jones (1995), incrementará la efectividad de los administradores para mejorar el desempeño de los equipos de trabajo de las diferentes naciones, como puede apreciarse en las proporciones de los esfuerzos dedicados a las actividades de la tarea en oposición a las actividades de mantenimiento del grupo, así como los diferentes significados que se dan a una misma conducta en diferentes culturas, en donde la tarea “es entender otras culturas y operar en ellas, además de explicar y traducirlas a otros. Como el antropólogo, los administradores necesitan conocer algo de la historia de las sociedades en las cuales necesitan operar” (Goffe y Jones; 1995).

La nueva cultura empresarial que emerja debe reconocer los cambios y las transformaciones en la identidad de los agentes de la producción y en “la percepción que ahora tiene la empresa respecto de los trabajadores directos y sus organizaciones”, en el reconocimiento de “los valores que tienen los trabajadores acerca de la empresa y el trabajo en la situación actual, y cómo la empresa puede redimensionar dichos valores desde el momento que el trabajador ingresa en el trabajo” y en la “construcción de nuevos hábitos, valores, actitudes, conocimientos,

así como la renovación del significado de los símbolos en el trabajo y un consenso sustentado en el acuerdo, no en la aceptación por la coerción” tal y como lo señalan Hernández, García y Wilde (1995), quienes proponen una nueva percepción de la empresa hacia los trabajadores, basada en los siguientes puntos:

1).- Los trabajadores no sólo ejecutan ordenes, ahora se intenta involucrarlos en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso y del producto (mantenimiento, planeación), adquiriendo mayor responsabilidad y nuevos contenidos de las tareas disminuyendo el rol de la supervisión.

2).- Se modifica el nivel, amplitud e intensidad del control de la empresa sobre el proceso de trabajo diluyendo dicho control hacia el grueso de los trabajadores, los cuales lo asumen colectivamente, en equipos de trabajo, círculos de calidad u otras formas de organización, donde se comparte habilidades y conocimiento.

3).- Se reduce la especialización y rigidez del “experto” en relaciones laborales, atendándose algunos problemas en el lugar y por los protagonistas que lo originan, descentralizando así funciones de regulación de controversia en el centro de producción.

4).- Surge de manera clara y en desarrollo el interés de la empresa por comprometer e involucrar al trabajador en los objetivos, las metas y la innovación de ésta.

5).- La empresa intenta reducir la participación de los aspectos que son regulados por la organización sindical debido a que esta desconoce las nuevas características del proceso productivo.

6).- Se crean formas o modelos y sistemas participativos controlados por la empresa para regular los requerimientos de los trabajadores, buscando anular la validez o razón de ser de las organizaciones sindicales.

7).- Se intenta (aunque con poco éxito) crear un nuevo acervo de valores que sean compartidos por los trabajadores directos, como el compromiso con cierto tipo de identidad de la empresa.

2.4.3.1 MICROCULTURAS ORGANIZACIONALES

Son creencias relativamente idiosincráticas relacionadas con una organización o parte de una organización, (subculturas), como lo señala Meyerson and Martin (1987). Las subculturas son partes de la organización con diferentes metas estratégicas y operacionales del resto de la organización.

En este nivel de análisis de la cultura, se forma el modelo organizativo de la cultura (Burack, 1990). Todas las organizaciones realizan sus operaciones bajo determinados paradigmas culturales, los cuales relegan, en muchos casos, ciertos factores importantes para su propio desarrollo. Por ejemplo Sáez Vacas (1996) menciona que estos paradigmas culturales relegan mentalmente “la tecnología a un nivel secundario, apoteorístico e instrumental”, situación que las convierte en organizaciones con culturas desfazadas, atrasadas, incapaces de reaccionar frente al aprendizaje tecnológico, el cual se convierte en un “proceso de naturaleza cultural, multidisciplinar”. Así podemos formar modelos organizacionales culturales, según la importancia que concedan a la tecnología sus paradigmas culturales. Un estudio reciente de Guest et al (1996), se muestra como cuatro culturas competitivas en una misma organización que los autores denominan como la cultura profesional, la cultura gerencial, la cultura de apoyo y la cultura alternativa, contribuyen a crear el caos organizacional.

Podemos considerar las subculturas como subsistemas culturales, los cuales “están inmersos en dos instancias organizacionales” según Bueno (1995) y que son:

- 1). La organización formal que se apoya en el argumento original de Whitehead (1935) y que Bueno C, (1995) se refiere como “ la autoridad que se desprende de las políticas institucionales y asigna roles y estatus a los miembros de la organización”, y

El agrupamiento u organización informal, que “surge de la interacción social y por tanto añade información y moldea el comportamiento de las personas involucradas”.

Al respecto Bueno C; (1995) considera que la “cultura corporativa” sólo estaría inmersa en la organización formal, la cual define como “el ideal propositivo” de la organización, mientras que en “el ámbito de la organización informal, se bien se comparten ciertos elementos de la “cultura corporativa” también se expresan patrones particulares de comportamiento que llegan a ser incluso antagónicos, entrando en un forcejeo por el control sobre espacios en el ámbito laboral.” Estos patrones de comportamiento antagónicos y la manera en que se expresan en las organizaciones son también parte de la “cultura corporativa”.

En este nivel de análisis micro-organizacional se enfocan los aspectos individuales, las interacciones interpersonales e intergrupales, como por ejemplo, los problemas que surgen en la comunicación verbal y no verbal, cuando los miembros que tienen diferentes culturas atribuyen diferentes significados a los mensajes. Hasta ahora, tal parece que en las investigaciones que exploran variaciones entre las culturas nacionales en la conducta micro-social, afirman el punto de vista de que las diferencias culturales nacionales dominan sobre aquéllas que se derivan de factores como la clase, género, religión, edad, etc. (Goffe y Jones: 1995). Sin embargo, Cox (1993), por ejemplo, usa el término raciaetnicidad para denotar la construcción social que combina las características raciales y culturales, expresadas en valores, normas y conductas comunicativas.

Así, de acuerdo con Bueno (1995), cuando se concibe la cultura organizacional como la integración de varias subculturas variadas y heterogéneas, se facilita el “análisis de la red de relaciones que se entreteje entre estas subculturas”, como la investigadora lo hace en sus estudios en la industria de autopartes en México.

Según esta investigadora, siguiendo a Lommitz (1987), afirma: “Al configurar esta red de relaciones se pueden identificar los canales de comunicación y por ende los grados de competencia, conflicto y colaboración entre los diversos grupos, dependiendo de la orientación, tipo e intensidad de los recursos que manejen en un momento determinado”.

De acuerdo al nivel de integración de las diversas poblaciones que conforman los grupos en una organización, Cox (1993) ha elaborado un continuo para clasificarlas en tres tipos:

1).- La organización monolítica es casi homogénea, con pocos grupos minoritarios los cuales son presionados para conformarse o asimilarse a la cultura dominante. Los prejuicios y las discriminaciones son muy intensos. Larkey (1996) sostiene que incluso un supervisor con principios igualitarios fuertes puede encontrar poco apoyo normativo o práctico para reclutar personas de grupos minoritarios.

2).- La organización plural permite la presencia de otros grupos, con diferencias culturales entre sí, esperándose que se conformen a las normas de la organización a través de procesos de integración estructurales y actitudinales, formales o informales. Se dan los primeros pasos para la aceptación multicultural a través de la interpretación negativa de las diferencias o minimizándolas. Si la integración de los grupos minoritarios no se efectúa correctamente, lo que resulta es un clima de diversidad negativa que perpetúan las diferencias del poder y conflicto.

3).- La organización multicultural es aquella que intenta integrar las diversidades culturales, permitiendo la expresión de sus formas de pensar y de trabajar y eliminando prejuicios y discriminaciones. La integración estructural y psicosocial se apoya en la expresión de los valores igualitarios y en el respeto a las diferencias, a través de nuevos patrones que se conforman en la cultura organizacional.

Cuando se habla de una cultura organizacional específica, se hace referencia a su cultura dominante, es decir a aquella cultura cuyos valores básicos y creencias son compartidos por la mayoría de su personal. Pero en una organización pueden coexistir con una cultura dominante, varias subculturas.

La cultura fuerte o dominante, como la conceptualiza Robbins (1987), expresa los valores y creencias básicos que comparten la mayoría de los miembros, conformándose de esta manera una personalidad distintiva de la organización. Para que la cultura sea fuerte, es necesario que haya intensidad y consenso de las creencias y normas compartidas por los miembros de una organización. Cualquier falla para compartir las normas o para reforzarlas, puede conducir a “normas vacías, interpretaciones conflictivas, o a micro-culturas que existen sólo dentro de las subunidades.” (O’Reilly: 1989).

De acuerdo con Deal y Kennedy (1986), “una cultura vigorosa es un sistema de reglas informales que explica con detalle cómo el personal debe comportarse la mayor parte del tiempo... y que... permite que el personal se sienta mejor con respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje más.”

Por lo tanto, en una cultura fuerte aunque esté caracterizada por un pequeño conjunto de valores y creencias, éstas deben ser ampliamente compartidas y fuertemente sostenidas. Una cultura potente que ejerce una mayor influencia en el comportamiento de todos los miembros, es aquella en la cual los valores y creencias preponderantes son partes de las diferentes subculturas que integran esa cultura, con aceptación unánime y compartida por todos. Muchas de las veces, toda la estructura organizacional se construye alrededor de la cultura más fuerte o dominante y pueden existir algunas variaciones en las diferentes unidades organizativas que se expresan en desacuerdo con algunos valores y creencias y que por tanto pueden entrar en conflicto, formándose las contra-culturas con metas trascendentales enteramente diferentes. Béjar (1994) acentúa lo anterior

cuando afirma que no se puede hablar de una cultura general o uniforme en las organizaciones.

Además de los valores personales, los individuos tienden a manifestar los valores y creencias diferentes que adquirieron en otros grupos con anterioridad. Con su enfoque de análisis político cultural al estudio de las organizaciones, que a pesar de que falte comunicación entre las diferentes partes de una organización, Lucas (1987) considera que el subgrupo es la unidad de análisis porque la cultura es la suma de maneras en que los intereses separados de los grupos han sido capaces de resolver sus problemas y diferencias.

Cuando las culturas se diferencian significativamente, emergen las subculturas que sólo expresan los valores y creencias de pequeños segmentos o grupos minoritarios de personas de la misma organización. Autores de renombre como Baba (1994) Hamada (1994), y Jordán (1990) analizan otras dimensiones que forman subculturas organizacionales como el origen, el género, las profesiones, las actividades laborales, etc. Que sirven de identificación a los miembros de una organización y facilita la comprensión de valores, creencias, etc.

Una organización puede internalizar una cultura fomentando una visión interna entre las personas, hasta hacerla fuerte. Puede darse el caso de que coexistan muchas subculturas organizacionales y ninguna de ellas sea dominante. Muchas de estas culturas son tan tenues, que se exponen a su modificación o desaparición ante cualquier evento que la afecte. Según Baba (1994), las subculturas organizacionales facilitan la permeabilidad y la movilidad de los diferentes comportamientos involucrados, según las diferentes contingencias, facilitando respuestas adaptativas a los ambientes laborales.

Una organización con una cultura fuerte, condiciona a sus miembros a observar conductas en una misma dirección y a desatender las fuerzas externas de su entorno y de su contexto, lo que a la larga puede ser la causa de un "organisidio".

Como ejemplo podemos referirnos a algunos credos religiosos que mantienen como inmutables ciertos principios doctrinarios a través del tiempo, y que los sostienen como dogmas, a pesar de que el avance científico y el desarrollo de la humanidad en general, han demostrado que resultan contradictorios para su propio crecimiento y estabilidad institucional. Como lo afirma Mintzberg (1991): "...todos conocemos firmas con culturas fuertes que, como el pájaro del proverbio, volaban en círculos cada vez más pequeños ¡hasta que desaparecieron por su propia cola!".

Las mejores culturas son aquéllas que siendo fuertes, tienen además una orientación positiva, que implica el mejoramiento constante y la superación de todos los miembros que la integran, con una escala de valores y principios claramente definidos y jerarquizados.

2.4.3.2 INFLUENCIA DE LA CULTURA EN LAS ORGANIZACIONES

Los valores fundamentales que caracterizan una cultura organizacional, influyen todas las actividades y áreas de la vida de cualquier organización. La cultura de una organización, incide en la efectividad de dicha organización. En el ya clásico estudio de Peters y Waterman (1982) se argumenta que una cultura corporativa fuerte es la clave de la excelencia en las organizaciones. Las organizaciones exitosas están caracterizadas por una cultura coherente. Este argumento sobre la influencia de la cultura corporativa en la excelencia organizacional, ha sido debilitado, y en algunos casos totalmente invalidados por más recientes estudios, como el reportado por Mintzberg (1991) y que originalmente apareció en Business Week (1984).

Cada organización existente tiene su propia cultura, fácilmente identificable. Las estructuras organizacionales cobran vida con el sentido humano que se les dé. El componente básico de las organizaciones son las personas, quienes reflejan sus aspiraciones y objetivos personales en las metas organizacionales. La cultura

organizacional es modelada por quienes tienen el poder directivo y puede ser usada para reforzar los objetivos organizacionales. De alguna manera, podemos decir, que la cultura es un componente de la personalidad, aspecto importante para las organizaciones compuestas de individuos. Cada persona es única, con sus propias aspiraciones y anhelos. Objetivos y valores individuales se fusionan en una cultura que luego norma y moldea el comportamiento de la gente a través de reforzamientos continuos efectuados en ceremonias, ritos, etc., por un liderazgo que trata de preservar y mantener la esencia de los valores y creencias.

Así, la cultura organizacional puede ser el soporte más fuerte que sirve a las personas como marco de referencia para la sensopercepción de las diferentes situaciones y problemas, o el instrumento más poderoso para su control y manipulación. Las metas que son metas personales de los que controlan las organizaciones, también son las metas que entiende y acepta la sociedad en la que viven.

La cultura otorga a los individuos una base para definir sus objetivos personales y se convierte también en la base que influye en la determinación de las metas organizacionales. A este respecto, Mintzberg (1991) llega a sostener que la característica clave de la ideología –cultura- es “el poder unificador” e integrador de los objetivos individuales y de la organización, que crea un “esprit de corps” y un “sentido de misión” y produce la sinergia necesaria para la obtención de dichos objetivos. En este sentido, la cultura corporativa es considerada como “...el espíritu de la organización la fuerza vital que impregna el esqueleto de su estructura formal.

Así, las organizaciones encajan con la cultura de la cual forman parte y se diferencian en su quehacer para justificar su propia existencia. Diferentes organizaciones pueden tener similitudes culturales en sus partes, pero si analizamos la totalidad de las organizaciones, encontraremos que cada una de ellas tiene su propio sistema de creencias y valores que la hacen ser diferente de

las demás y le dan la particularidad de tener una cultura única. La experiencia y la teoría sugieren que cada organización exitosa desarrolla su propia cultura y que además es única. No obstante, la organización debe hacer al mismo tiempo sus cosas diferentes de una manera esencialmente similar o compatible con el resto de la cultura (Parsons 1960). Cualquier cambio en cualquier nivel de la cultura necesariamente afecta las organizaciones. Por tanto, cualquier organización tiene que cambiar si se modifican los componentes de la cultura.

2.4.4 TECNOLOGÍA

El término 'Tecnología del conocimiento', presentado por Sevillano (1995), se define como aquellas tecnologías que dan apoyo a algunas de las actividades, en la cual cada una de ellas está orientada a dar apoyo a cada una de las etapas del proceso de Gestión del Conocimiento como son:

Personalización: Es la actividad de compartir conocimiento principalmente a través del contacto persona a persona. Esto puede ser facilitado invirtiendo en los actuales sistemas basados en Tecnologías de la Información o permitiéndole a la gente interactuar con herramientas que le ayuden comunicarse de manera más efectiva (tales como Lotus Notes, portales, email, grupos de discusión, chats, entre otras).

Codificación: Es la actividad de capturar el conocimiento existente y colocarlo en los repositorios de una manera estructural. Esta es el área más promisoría para las tecnologías basadas en las técnicas de 'Adquisición' y 'Representación' de conocimiento tales como Idea Fisher, Idea Procesor, entre otras.

Descubrimiento: Es la actividad de buscar y obtener conocimiento desde los repositorios y las bases de datos. Esta es el área adecuada para las técnicas provenientes de la Ingeniería del Conocimiento, tales como Data Mining, Text Mining, entre otras.

Creación/Innovación: Es la actividad de generar nuevo conocimiento. Las tecnologías podrían llegar a dar apoyo a metodologías tales como el Brainstorming y los Mapas mentales.

Captura/Monitoréo: Es la actividad de capturar el conocimiento transportado en las tareas diarias tales como interactuar con la gente y los sistemas basados en tecnologías de la información. Esta área tecnológica posee una oportunidad para proveer herramientas de conocimiento de ayuda a la gente en sus actividades tales como herramientas de Toma de Decisiones y Sistemas expertos de apoyo. Por otro lado, es posible establecer aquellas herramientas que permiten identificar los resultados y generar mediciones en torno a las actividades e inversiones en conocimiento.

Respecto un estudio realizado por dicho autor, estableció que las tecnologías actualmente usadas para dar apoyo al proceso de Gestión del Conocimiento tienen un nivel de relevancia mostrado en la tabla siguiente:

TABLA NO 2. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN

Tecnología/Herramienta	Nivel
Internet	93%
Intranet	78%
Data warehousing/mining	63%
Administración de documentos	61%
Sistemas de apoyo a la toma de decisiones	49%
Groupware	43%
Extranet	38%
Inteligencia Artificial	22%

La mayoría de estas tecnologías han tenido una evolución desde el concepto de la Administración de información, (Por ejemplo, Lotus Notes y Microsoft Index Server), hacia el nuevo enfoque de la Gestión del Conocimiento. Este enfoque integrador basado en la Gestión del Conocimiento ha sido apoyado indirectamente a través de grandes conceptos como intranet, workflow y mejores prácticas.

Visto de esta manera, se ha considerado que un elemento determinante para la Gestión del Conocimiento son las aplicaciones informáticas que permiten almacenar, organizar y presentar la información de manera que el conocimiento organizacional pueda ser utilizado por aquel que lo necesite en un momento preciso mediante su captación y representación por medios tecnológicos.

Tal como lo plantea Rincón (2008), el reto para las organizaciones es escoger la estrategia adecuada y las herramientas tecnológicas idóneas para que el conocimiento de su empresa esté al servicio de todos.

De acuerdo con este concepto, Aparicio (2003) señala que el desarrollo de las tecnologías, que han sido denominadas “nuevas tecnologías de la información y la comunicación”, es de particular significación para la Gestión del Conocimiento, porque ellas constituyen un sistema en el cual se administran exclusivamente datos, informaciones y conocimientos; en esta sociedad, donde el conocimiento será la fuente principal de riqueza y bienestar en un mundo cada vez más globalizado.

Según el autor, las TICs cuentan con una serie de características, que entre otras apoyan la Gestión del Conocimiento:

Inmaterialidad: (Posibilidad de digitalización). Las TICs convierten la información, tradicionalmente sujeta a un medio físico, en inmaterial; mediante la digitalización es posible almacenar grandes cantidades de información, en dispositivos físicos de pequeño tamaño (discos, CD, memorias USB, etc.). A su vez los usuarios pueden acceder a información ubicada en dispositivos electrónicos lejanos, que se

transmite utilizando las redes de comunicación, de una forma transparente e inmaterial.

Esta característica, ha venido a definir lo que se ha denominado como "realidad virtual", esto es, realidad no real. Mediante el uso de las TICs se están creando grupos de personas que interactúan según sus propios intereses, conformando comunidades o grupos virtuales.

Instantaneidad: Se puede transmitir la información instantáneamente a lugares muy alejados físicamente, mediante las denominadas "autopistas de la información". Se han acuñado términos como ciberespacio, para definir el espacio virtual, no real, en el que se sitúa la información, al no asumir las características físicas del objeto utilizado para su almacenamiento, adquiriendo ese grado de inmediatez e inmaterialidad.

Aplicaciones Multimedia: Las aplicaciones o programas multimedia han sido desarrollados como una interfaz amigable y sencilla de comunicación, para facilitar el acceso a las TICs de todos los usuarios. Una de las características más importantes de estos entornos es "La interactividad". Es posiblemente la característica más significativa.

Además es posible transmitir información a partir de diferentes medios (texto, imagen, sonido, animaciones). Por primera vez, en un mismo documento se pueden transmitir informaciones multi-sensoriales, desde un modelo interactivo.

Las Tecnologías de la información y las comunicaciones involucra no sólo la informática y sus tecnologías asociadas, telemática y multimedia, sino también los medios de comunicación de todo tipo: los medios de comunicación social y los medios de comunicación interpersonales tradicionales con soporte tecnológico como el teléfono, fax, entre otros medios, cambiantes.

Para Prieto (2009), lo que debe de ofrecer las TIC, para hacer aportaciones a las actividades humanas y empresariales se concretan en:

Fácil acceso a todo tipo de información, sobre cualquier tema y en cualquier formato (textual, icónico, sonoro), especialmente a través de la televisión e Internet

pero también mediante el acceso a las numerosas colecciones de discos en soporte CD-ROM y DVD.

Instrumentos para todo tipo de proceso de datos: Los sistemas informáticos, integrados por ordenadores, periféricos y programas, permiten realizar cualquier tipo de proceso de datos de manera rápida y fiable: escritura y copia de textos, cálculos, creación de bases de datos, tratamiento de imágenes. Para ello se dispone de programas especializados: procesadores de textos, editores gráficos, hojas de cálculo, gestores de bases de datos, editores de presentaciones multimedia y de páginas web, que ayudan especialmente a expresar y desarrollar la creatividad, realizar cálculos y organizar la información.

Canales de comunicación inmediata, sincrónica y asíncrona, para difundir información y contactar con cualquier persona o institución del mundo mediante la edición y difusión de información en formato web, el correo electrónico, los servicios de mensajería inmediata, los foros telemáticos, las videoconferencias, los blogs, entre otros.

Almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes de fácil transporte (pendrives, discos duros portátiles, tarjetas de memoria, etc).

Automatización de tareas, mediante la programación de las actividades que queremos que realicen los ordenadores, que constituyen el cerebro y el corazón de todas las TIC. Ésta es una de las características esenciales de los ordenadores, que en definitiva son "máquinas que procesan automáticamente la información siguiendo las instrucciones de unos programas".

Interactividad. Los ordenadores permiten "dialogar" con programas de gestión, materiales formativos multimedia, sistemas expertos específicos. Esta interacción es una consecuencia de que los ordenadores sean máquinas programables y sea posible definir su comportamiento determinando las respuestas que deben dar ante las distintas acciones que realicen ante ellos los usuarios.

Homogeneización de los códigos empleados para el registro de la información mediante la digitalización de todo tipo de información: textual, sonora, icónica y audiovisual. Con el uso de los equipos adecuados se puede captar cualquier información, procesarla y finalmente convertirla a cualquier formato para almacenarla o distribuirla.

Las plataformas de Gestión del Conocimiento son una clara respuesta de cómo se puede afrontar con nuevas tecnologías el eterno reto de pasar de una generación a otra información valiosa. Sin embargo, como todas las soluciones tecnológicas, estas plataformas deben ser vista como una parte del todo y no perder de vista la importancia de integrarlas con la Intranet / extranet, con el estilo de comunicación interna, de acompañarse con un sistema de mensajería instantánea, y un adecuado proceso de marketing al cliente interno, de tal forma que las personas se involucren de forma activa y desprevenida en el proceso de transmitir el conocimiento tácito existente en sus manos y que recurran al esquema de gestión de la organización, para atender cualquier tipo de inquietudes que puedan existir.

En efecto, Canchila (2007) expresa que gestionar el conocimiento debe ser visto como una construcción social y esencialmente humana, como la gestión del conjunto de instrumentos metodológicos que permiten planear, desarrollar, verificar y actuar sobre dicha construcción social, y de las Tics como el conjunto de herramientas que permitirían de forma oportuna, ágil y organizada manejar grandes volúmenes de datos e información, en términos de codificación, agrupación, almacenamiento, tratamiento estadístico (descriptivo, inferencial o no paramétrico), y la racionalización de la información que le permitiría a las personas o grupo de personas los análisis y reflexiones necesarios para convertirles en un conocimiento explícito de utilidad y fácil aprovechamiento. Para el autor, se hace necesario prever los siguientes elementos a la hora de pensar en las TICs como herramienta para la Gestión del Conocimiento:

1. Definir la estructura metodológica para la Gestión del Conocimiento en la organización
2. Definir con mucha claridad cuáles serán las TICs a emplear según: la naturaleza de la organización, el tipo de productos y servicios que comercialice, los tipos y volúmenes de datos e informaciones que utilice, el nivel de especialización de las labores y las exigencias en cuanto a velocidad de respuesta para la toma de decisiones.
3. Generar a lo largo de toda la estructura organizacional los niveles de sensibilización, motivación, comprensión y apropiación hacia el uso y aprovechamiento de las TICs, en el marco de la Gestión del Conocimiento. Esto es, generar las condiciones.
4. Planificar la adquisición, uso, mantenimiento de las TICs en la organización
5. Ejercer acciones de seguimiento permanente para revisar la eficiencia y eficacia derivadas del uso de las TICs y sus contribuciones para la Gestión del Conocimiento.

Los elementos que justifican su propuesta se derivan de la siguiente comprensión, “la información como producto de organización y análisis de datos, hace parte del ejercicio de creación, apropiación y aprovechamiento del conocimiento. En primer lugar, porque haciendo las distinciones entre el conocimiento tácito, como aquel propio del ser humano, que se construye con la intuición y la experiencia, y el conocimiento explícito, como aquel que se puede objetivar y representar según sea su naturaleza en fórmulas, manuales y expresiones racionalizadas en un lenguaje determinado, y en segundo lugar, porque el conocimiento así referenciado debe pasar por un proceso en el que la comunicación se convierte en el puente y la información en el vehículo para ponerlo en común”. (Canchila 2007)

3 Capítulo III. Estrategia Metodológica

3.1 TIPO DE ESTUDIO

La etapa exploratoria de la investigación que se realizó, fue descriptiva, lo cual consistió en el análisis de la información que existe en el objeto de estudio CCFC, respecto a los conceptos generales de Gestión del Conocimiento y cada una de las categorías de análisis, cultura, organización y tecnología; y como cada uno de estos conceptos se manejan en el contexto de la organización

Después de recolectar la información necesaria para llevar a cabo esta investigación, se comenzó el análisis de información, igualmente con un enfoque comprensivo, por ser allí donde, se busca reseñar las características o rasgos de la situación o fenómeno de estudio, que para este caso está comprendida por las condiciones culturales, tecnológicas y organizacionales de la Gestión del Conocimiento en la caja de compensación familiar de Caldas.

3.2 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

El diseño de investigación constituye el proceso de tomar las decisiones que permiten articular y construir un plan operativo que guíe y dirija la acción. En este punto se recogen dichas decisiones, así como los acontecimientos, fases y momentos más relevantes de la investigación.

3.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.

El desarrollo de la investigación se distribuyó en las cuatro fases que se exponen a continuación.

◆ Fase Preparatoria

Esta primera fase responde a tres acciones claramente definidas. En primer lugar, a la necesidad de constituir un referente teórico que permita contextualizar el estudio planteado; comenzando así por el análisis teórico sobre el concepto que guió todo este trabajo investigativo y teniendo presente los referentes teóricos de Peluffo & Contreras (2002), Reyes (2001), Bassi (2004), Carrión (2007) Vera y Crossan, (2000), Handzic (2001), Peluffo & Catalán (2002), Camacho (2003), Pavéz (2000), Zamora (2003); entre otros.

Fue necesario recurrir a estas fuentes bibliográficas para consultar, recopilar y organizar adecuadamente el material bibliográfico. Se trató de conceptualizar y elaborar una base que permitió fundamentar la investigación.

En segundo lugar, se inició con el diseño de los instrumentos de investigación los cuales permitieron, en relación con los objetivos determinados, recoger y analizar la información necesaria para los propósitos esbozados; de donde se obtuvo como resultado que la entrevista abierta la cual, según Tejada (1997:104), es “la técnica que, hace posible la recogida de datos para profundizar en los aspectos deseados, mediante la incorporación de matices del contexto y del marco de interpretación del entrevistado”, sería el instrumento más adecuado para acceder a la información necesaria sobre lo que se quiso y necesitábamos saber, dado que en la medida que se fue desarrollando la entrevista partir de una guía de preguntas, se pudo introducir paréntesis los cuales nos ayudaron a obtener información válida y precisa.

Seguidamente, con el instrumento de recolección de información la Matriz de registro, instrumento que permitió la consignación de la información relevante obtenida de la lectura y análisis de la información escrita.

Como tercera acción de esta fase se reflexionó sobre la información obtenida con empleados de la CCFC y con la información escrita. La reflexión, sobre la información analizada, busco establecer un consenso que ayudara a definir las medidas a adoptar..

Surgió de este proceso reflexivo y dialogante la definición de los instrumentos de recogida de información. Cabe decir que cada una de estas fases no se reflejo en una secuencia temporal delimitada, sino que se desarrollo y confluyo en una interrelación continua de momentos.

◆ **Fase Trabajo de campo**

Esta es la fase propiamente dicha de la “puesta en acción” del diseño de investigación. Abarco todo el trabajo de campo que tiene como objetivo la obtención de los datos en función de los objetivos marcados, por tal motivo se desarrollaron las siguientes acciones:

- Recolección de información mediante los instrumentos definidos para tal fin
- Participación en el proceso de investigación
- Favorecer procesos de discusión con los sujetos implicados

◆ **Fase Analítica**

El análisis de datos es una tarea necesaria, compleja e incluso oscura. Tratándose de un “conjunto de manipulaciones, transformaciones, operaciones, reflexiones y comprobaciones realizadas a partir de los datos con el fin de extraer significado relevante en relación a un problema de investigación” (Rodríguez, 1996).

El análisis de datos se obtuvo a partir de la transcripción de todas y cada una de las entrevistas, tarea que duro más de un mes, por ser allí donde se obtuvo la mayor información de esta investigación; y de igual modo, por ser este un trabajo que requería de dedicación y tiempo para no obviar ningún detalle informativo por parte de los entrevistados

◆ Fase Informativa

La última fase respondió a la redacción de las conclusiones finales y la aportación de las nuevas perspectivas y líneas de futuro respecto a la investigación.

3.4 PROCESO DE RECOGIDA DE DATOS: SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

Tras la revisión de las fuentes bibliográficas y de diverso material relacionado con la temática abordada, es hora de ir al problema desde el campo de estudio y desde la propia práctica de actuación social. Resueltos los problemas de acceso, en tanto a la negociación con el colectivo a trabajar, se procedió a elaborar los instrumentos que permitieron recoger la información deseada.

Se dispuso de una serie de técnicas que, de un modo u otro, permitieron un actuar interactivo dentro de la investigación. Se abordó este tema con el fin de definirse en una postura metodológica y un planteamiento de investigación a seguir. Son varios los autores que abordan la cuestión de los distintos paradigmas en investigación, principalmente del tipo de conocimiento que cada uno de ellos propicia.

Resumiendo, la presente investigación es de carácter descriptivo, con el uso de técnicas e instrumentos de recogida de información como la entrevista abierta y la matriz de registro, sin olvidar que los datos pueden ser tanto cuantitativos como cualitativos.

3.5 MAPA DE INSTRUMENTOS

Una vez planteado el diseño de la investigación, se planificaron los instrumentos que se utilizarían para la recolección de los datos, instrumentos, éstos que más se ajustaban a los propósitos de este trabajo. En el siguiente cuadro se puede ver la relación de los objetivos con el sistema de registro, el procedimiento utilizado, el observador, el contexto y el ámbito de análisis.

Tabla No 3 MAPA DE INSTRUMENTOS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Técnica	Sistema de registro	Informante
Entrevista abierta	Narrativo	
Registro	Transcripción	Encargado Documentos

Fuente: Elaboración propia

La importancia de la elaboración de estos instrumentos radica, en gran parte, en ser un factor influyente en la calidad de toda investigación. Se muestra a continuación el proceso de su construcción de todos ellos.

3.5.1 La Entrevista.

Se optó en este caso por el uso de la entrevista abierta y de carácter específico, para los empleados de CCFC.

En su producción se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- ◆ Planteamiento de los objetivos.
- ◆ Dónde y cuándo debería realizarse.
- ◆ Definir el tipo de preguntas.
- ◆ Establecer el guión de temas con una pregunta orientadora
- ◆ Cubrir las necesidades de registro.
- ◆ La transcripción, la cual se realizó de modo inmediato tras el desarrollo de la entrevista. Se compararon los registros de sonido, así como las anotaciones realizadas. Siendo conscientes de que ninguna técnica sola es aconsejable, ni suficiente, los resultados precisan de la confirmación de los entrevistados y también de tipo instrumental.

3.5.2 Matriz de registro

Para el registro, se optó por una plantilla abierta diseñada en función de las categorías de análisis: Lo cultural, lo tecnológico y lo organizacional. El análisis de la información en función del cruce y la interpretación se apoya en la plantilla de integración que se anexa al presente trabajo. (Anexo: 1)

De igual modo, se tomó para el estudio un muestreo de tipo teórico a través de casos típicos ideales y el cumplimiento de una serie de atributos como: conocimiento exhaustivo de lo relacionado con la Gestión del Conocimiento, la necesidad de mostrar un interés por el estudio a realizarse, capacidad para transmitir información relevante, que cuente con el tiempo suficiente para atender para retener y transmitir información, la capacidad para realizar una descripción detallada de los procesos en la empresa.

3.6 TRATAMIENTO DE LOS DATOS

Para el caso de la presente investigación se centro en la descripción de discursos sobre un/unos temas. Por lo tanto, la unidad de análisis- gestión de conocimiento- se estudio a través de discusiones. Teniendo en cuenta este hecho se procedió a la elaboración de categorías y subcategorías temáticas de orden inductivo (mutuamente excluyentes, homogéneas, pertinentes objetivas y productivas) para cada una de las dimensiones analizadas, que permitieron aislar, clasificar y articular las diferentes unidades discursivas encontradas.

3.6.1 Validez del instrumento

En relación con la validez, el instrumento, se sometió a Juicio de Expertos con la finalidad de revisar e incorporar las sugerencias necesarias para otorgarle consistencia al mismo; lo más conocido como una prueba “piloto”

Una vez construido el cuestionario, se procedió a su validación para lo cual seleccionaran cuatro profesionales la CCFC, quienes se escogieran debido a que, además de considerar que tienen excelente preparación, son conocedores de la realidad del contexto, con lo cual podrían emitir juicios que aportarían elementos importantes a la investigación

En tal sentido, se solicito a dichos expertos examinar la estructura, el contenido, el grado de claridad y adecuación de las preguntas. Teniendo en cuenta tres criterios fundamentales, *Univocidad*, es decir todos deberán comprender el mismo significado para cada ítem; *Pertinencia* relacionada con la correspondencia entre el objeto de estudio y el contexto donde se desarrolla la investigación; *Importancia* de cada pregunta para los objetivos de la investigación.¹

Sobre la base de las recomendaciones de los expertos, se reestructuro el instrumento en cuanto a algunas preguntas poco claras y que no tenían el mismo significado en cada ítem.

Para facilitar la evaluación del instrumento fue importante presentar el problema y los objetivos de la investigación, y a quién estaría dirigido el instrumento, para ello se estructuro la siguiente matriz:

Tabla No 4 MATRIZ JUICIO DE EXPERTOS

Objetivo	Categoría	Pregunta
Identificar el concepto de Gestión de Conocimiento que se tiene por parte del personal que labora en la CCFC.	Concepto	¿A qué se hace referencia cuando se habla de Gestión del conocimiento? ¿Qué considera la CCFC como la gestión de conocimiento?
Identificar las condiciones organizacionales requeridas para la implementación de un proyecto Gestión del Conocimiento en la CCFC. Determinar las condiciones requeridas para la implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento en la caja de compensación familiar de Caldas CCFC	Organizacional	¿Qué factores a nivel organizacional considera relevantes en la estructuración de la gestión del conocimiento en la empresa? ¿En qué elementos a nivel organizacional, considera que la CCFC debe enfatizar los esfuerzos, para que la organización optimice la implementación de un modelo de gestión de conocimiento?
Identificar las condiciones culturales que debe tener la CCFC para implementar un modelo de Gestión de	Cultura	¿A nivel cultural que factores considera que influyen en el éxito de una iniciativa para la gestión del conocimiento?

Conocimiento.		¿Qué elementos de orden cultural destaca como facilitadores para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en la CCFC?
Identificar las condiciones de tipo tecnológico que debe tener la CCFC para implementar un proyecto de Gestión del Conocimiento.	Tecnología	<p>¿Qué elementos de carácter tecnológico considera determinante para el desarrollo del conocimiento organizacional en la CCFC?</p> <p>¿De qué manera considera que la tecnología impacta el desarrollo del conocimiento organizacional?</p>

La prueba piloto se desarrollo en función de la siguiente matriz:

Tabla No 5 MATRIZ PRUEBA PILOTO

Pregunta Original	Pregunta Modificada	Razones del cambio
Que es gestión de conocimiento	<p>¿A qué se hace referencia cuando se habla de Gestión del conocimiento?</p> <p>¿Qué considera la CCFC como la gestión de conocimiento</p>	Se pretendía contextualizar el concepto en la organización, y no dejarlo solo en un criterio personal
¿Qué capacidades organizacionales considera como necesarias en la CCFC para generar conocimiento organizacional?	¿En qué elementos a nivel organizacional, considera que la CCFC debe enfatizar los esfuerzos, para que la organización optimice la implementación de un	El concepto "capacidades", no fue claro para dos de los entrevistados que hicieron parte de la prueba piloto

	modelo de gestión de conocimiento?	
	Entiendo la cultura, a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales la gente actúa. Murdock (1945)	Se precisa el concepto de cultura, dado la subejtividad del mismo.

4 Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los Datos

A continuación se presenta el análisis de la información obtenida teniendo como referencia la pregunta de investigación, los objetivos propuestos y las categorías definidas, en el objeto de estudio CCFC.

Con la finalidad de conocer las diferencias y similitudes, respecto al concepto de Gestión de Conocimiento, se planteó entre los objetivos de la presente investigación, identificar cual es el concepto que tiene los empleados de CCFC, respecto al tema de estudio.

Al respecto, Pávez (2000) afirma que la Gestión del Conocimiento es descrita como el proceso sistémico de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explorar cooperativamente los recursos de conocimientos, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Al referirse al concepto como un proceso, se puede observar una relación directa respecto a lo que plantean los entrevistados cuando manifiestan que:

“En cuanto al concepto de Gestión del Conocimiento, es definido como todo ese conocimiento que está navegando y que esta transversalizado en la organización, y se obtiene a través del proceso de agrupar, ordenar, organizar, para que pueda ser utilizado por nuevas personas que ingresan a la organización, o para que, en caso de que se tenga un inconveniente, se cuente con un repositorio de información procesada que permita ir a buscar, respecto a lo que se hizo y cómo se hizo en otro momento, y cuáles son los conceptos en los que está basado y en que está documentada”.

(Entrevistado 3)

A su vez, el concepto es entendido como el medio para que la organización genere valor a sus clientes y tenga una ventaja sobre sus competidores; al

respecto, Smith y Saint- Onge (1996) consideran que la Gestión del Conocimiento se ha constituido un requisito para la creación de valor, por medio de los activos de conocimientos de una organización, de tal manera que esta actúe tan inteligentemente como sea posible para asegurar su viabilidad y su éxito global.

De igual manera, Pérez y Cautín (2009) sostienen que toda organización que pretenda brindar servicios y productos para satisfacer necesidades con un alto valor agregado a sus clientes, debe saber usar los activos intangibles que dispone, en específico su cartera de conocimiento.

En relación a este criterio, los entrevistados en su gran mayoría coinciden con lo expuesto al puntualizar que:

“La Gestión del Conocimiento es la acción que emprende la organización, para desarrollar actividades que promuevan en cada uno de los integrantes el conocimiento necesario para que se generen productos y servicios de valor agregado para el cliente, entendiendo que este es el medio para adquirir ventajas competitivas respecto a la competencia” (Entrevistado 7)

“Es el control y la Gestión del Conocimiento dentro de la organización, el que permite lograr los objetivos estratégicos de la compañía, entre tanto, es uno de los principales pilares para poder permanecer en un mundo competitivo como el actual, donde se exigen productos y servicios de alto valor” (Entrevistado 5)

Entre los entrevistados, se puede reconocer una coincidencia respecto a la estrecha relación que existe entre el concepto de Gestión del Conocimiento y la tecnología de información; dicho criterio es soportado por Alavi y Leidner (2001), quienes consideran que es indiscutible que uno de los factores clave en la implementación de la Gestión de Conocimiento son las tics, dado que juegan una variedad de roles de almacenamiento, búsqueda rápida y facilitador de comunicaciones, sin embargo, dichos autores resaltan que son solo una herramienta y no una última solución; al respecto los entrevistados se refirieron:

“La Gestión del Conocimiento es la transferencia del conocimiento, a través de herramientas tecnológicas que permiten conservar las mejores prácticas organizacionales” (Entrevistado 2)

“Gestión del Conocimiento, es la capacidad que tienen las empresas para poner a disposición el conocimiento que ya hay a través de todos los procesos de negocio; esta se ve comprometida por el uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, dado que son las aplicaciones tecnológicas las que permiten la digitalización de documentos, el almacenamiento, el control de versiones y la disponibilidad para los usuarios sea para consulta y/o modificación.” (Entrevistado 11)

Igualmente cuando se refiere a Gestión del Conocimiento, se hace referencia a las personas; en esta dimensión León, Ponjuán & Rodríguez (2006), consideran que es el reconocimiento y la utilización del valor más importante de las organizaciones, los recursos humanos, su conocimiento y su disposición a colocarlos a su servicio.

Alineados a este criterio, los entrevistados consideran que la Gestión del Conocimiento, es la habilidad y disponibilidad del personal para compartir sus experiencias, tener las aptitudes y actitudes para involucrarse completamente en el proceso de compartir y recibir conocimiento; entre tanto lo definen, como:

“La capacidad de las personas de transferir su conocimiento, sin egoísmo, sin temores; convencidos de que será fructífero para él y para organización, dado que a partir de esa cooperación, se lograría avanzar en la curva de aprendizaje individual y es, esa sinergia la que permite lograr los objetivos estratégicos” (Entrevistado 4)

Entre tanto, se podría deducir que, respecto a las definiciones y características dadas por los entrevistados en la CCFC; la Gestión de Conocimiento en dicha organización, se define como: el procesos de identificación, tratamiento, desarrollo, compartimento y utilización del conocimiento; orientado al desarrollo

organizacional y personal; y consecuentemente, a la generación de una ventaja competitiva para la organización y el individuo.

A nivel de la categoría organizacional se encontraron dos subcategorías representativas, liderazgo y gestión humano. La primera de estas, vista desde el material primario se puede afirmar que juega un papel relevante y fundamental en el desarrollo de proyectos de Gestión de Conocimiento, dado que a juicio de los entrevistados se requiere de un líder que genera el impulso necesario para llevar a cabo proyectos de este tipo, lo que significa la presencia de aquel que debe estar apoyando de manera constante la Gestión del Conocimiento. Esto es evidenciado cuando los informantes enuncian que:

“En la organización hay muchas herramientas a disposición para movilizar la Gestión de Conocimiento, pero esto tiene un alto componente cultural y debe de venir apoyado por los mismos líderes; pero como no todos los líderes lo hacen; esto no funciona”. (Entrevistado 3)

“Los directivos están convencidos de que la Gestión del Conocimiento debe estar presente en la organización, pero se tiene que bajar hasta la última cadena del eslabón, hasta el último colaborador que este consiente que esa información tiene que estar en algún lado y disponible para que otro la pueda utilizar; puede que la dirección este convencida de eso, pero muchos de los líderes que van hacia abajo, no lo creen, no están convencidos, no tienen tiempo, no tienen el recurso, entonces se queda solo en buenas intenciones, y la Gestión del Conocimiento si no está apoyada por un alto nivel de liderazgo, se quedara en eso, buenas intenciones” (Entrevistado 3)

Como exponen los entrevistados; el líder se debe de destacar por su alta intervención en la Gestión del Conocimiento; tal como lo declara Pórtela y Pávez

(2000) “el líder es el encargado de iniciar, impulsar y coordinar los procesos de Gestión del Conocimiento, con el fin de maximizar la creación, el descubrimiento y la diseminación del conocimiento organizacional”; es decir, el líder de la organización debe estar convencido que la Gestión del Conocimiento, es relevante para poder difundir su importancia en cada una de las áreas.

Lo mencionado por los entrevistados, refleja a su vez lo que debe existir en la praxis; y esto es apoyado por Bueno Campos (2007) quien menciona que “cualquier iniciativa de Gestión de Conocimiento en la organización requiere del apoyo de la alta dirección y del compromiso de los líderes al interior de la empresa, estando convencidos de su necesidad y, por tanto, dedicándole tiempo, esfuerzo y recursos, previa alineación con la estrategia y la modificación de la estructura organizacional, la gestión del talento, la tecnología y persistiendo con una visión de largo plazo”

Conscientes de la necesidad del líder, dentro de proyectos de Gestión de Conocimiento, los entrevistados destacaron que en la organización, los proyectos han sido “acéfalos”, dado que se percibe la intervención de algunos líderes (responsable de un área específica), quienes actúan de manera independiente; pero no existe un líder corporativo que promueva el flujo del conocimiento a nivel organizacional. (Entrevistado 1 y 19).

Visto de esta manera se podría observar una relación directa respecto a lo que plantea Mateos García (2008), considerando que en la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento se debe de contar con una figura clave, que denomina CKO (chief knowledge officer), el cual se asimila al gestor del conocimiento y este es, el responsable de todo el sistema de Gestión de Conocimiento.

Al respecto los entrevistados sostiene que:

“En CCFC se han hecho intentos para desarrollar proyectos de Gestión del Conocimiento, pero el modelo solo se comparte y se difunde a toda la organización sin haber un responsable directo, lo que hace que no se integren las prácticas de cada área y cada una avance sin tener en cuenta

los resultados corporativos. Me parece que el modelo planteado ha carecido de un líder que motive, apoye y haga el debido seguimiento a un proyecto de este carácter; lo cual genera que cada líder dentro de su grupo desarrolle el proyecto ajustado a sus cualidades de líder”. (Entrevistado 6)

En este mismo sentido, se hace relevante no solo la presencia del líder, sino el compromiso y el desempeño que este debe tener frente a un proyecto de Gestión del Conocimiento; lo cual implica que esta acción sea difundida en su equipo de trabajo, de tal manera que las personas en los diferentes niveles jerárquicos estén involucrados en el proyecto. Esto implica desarrollar la actitud para contribuir a un equipo, tal como lo afirma Martín López (2003) “el aprendizaje más productivo es aquel que se desarrolla dentro de un equipo, lo cual implica para los líderes diseñar el trabajo desde una perspectiva colaborativa adoptar un estilo más participativo y abierto, facilitar múltiples relaciones entre los agentes sociales de la empresa, favorecer el trabajo en equipo y la retroalimentación, así como diseñar incentivos de carácter colectivo que refuercen el pensar y hacer cosas juntos”

Evidencia de esto, en la organización objeto de estudio, se manifiesta que:

“Existen diferentes tipos de líderes, en unas áreas está el líder que permite el trabajo en equipo y el intercambio de conocimientos, y en otras, se evidencia un trabajo individualista. Por ejemplo en áreas corporativas (administrativas), quienes le prestan apoyo a los servicios, se evidencia que los analistas y los profesionales se especializan en las necesidades de su cliente interno y no se socializan los aprendizajes adquiridos dentro de su mismo equipo de trabajo, existen claros ejemplos de reproceso como efecto de no conocer lo que su compañero hace” (Entrevistado 11)

En efecto de dicha situación, a juicio de los entrevistados en la CCFC, se evidencia la existencia de diferentes clases de líderes, de tal manera que poseen actitudes favorables o desfavorables para la Gestión del Conocimiento, frente a sus equipos de trabajo.

“En la organización se reconoce diferentes tipos de liderazgo; en unas áreas se ve que los líderes les gusta tener un equipo de apoyo con experiencia y alto perfil profesional, se ven pocas reuniones de trabajo, se presume de una relación de confianza en las actividades realizadas, lo que hace que no exista la retroalimentación de las labores del día a día, hay rigidez en la relación con líder- subordinado; a diferencia de otras áreas donde se opta por seleccionar personas recién egresadas, actas para la formación y acompañamiento por parte del líder. Estos últimos son personas que por lo general se caracterizan en ser abiertos al cambio, de fácil acceso y que les gusta compartir documentos y apoyar tareas que incluso no están dentro de sus labores.” (Entrevistado 10)

Dicho planteamiento, está en lineamiento con la teoría de Naranjo (2009), quien manifiesta que; para implementar modelos de Gestión de Conocimiento, los líderes deben ser capaces de acompañar al personal, para que mediante la reflexión, se aprenda de los fallos y se mejore en el futuro, en lugar de caer en la tentación de la sanción y el reprimiendo como única respuesta, que inhibe el aprendizaje y la experimentación, aspectos clave para innovar y mejorar.

De igual manera, (Guadamillas y Fordecall, 2002), consideran que para poder liderar este proceso los líderes deben aceptar que el conocimiento es un recurso que pertenece al conjunto de los trabajadores en la organización y que su labor es crear un contexto en el cual exista una cierta independencia y autonomía en el trabajo, se asuman responsabilidades, se experimente y se involucre a todos los miembros de la organización en un proceso de mejora continua.

Adicionalmente, los entrevistados apuntan a las características de personalidad distintiva que debe poseer ese actor considerado como líder, es el carácter de motivación y de apoyo”; tal como lo plantea de Mateos García (2002), las habilidades del líder responsable de gestionar el conocimiento, debe ser un

excelente comunicador, planificador, visionario, dinámico, entusiasta y flexible a gente de cambio y con destreza para establecer relaciones personales.

Dicho planteamiento fue declarado por los empleados de la CCFC, dado que para ellos, “se requiere de una transición cultural; y esta debe de estar a cargo de una persona que no solo sea carismática y con gran capacidad de escuchar, sino que debe de tener la capacidad de convencer a toda la organización de los beneficios de tener la información en libre acceso” (Entrevistado 5)

En consecuencia de lo anterior, el liderazgo se considera una de las variables requeridas y habilitadoras para la Gestión del Conocimiento en CCFC u organizaciones similares, dado que, se requiere el impulso de este rol para llevar a cabo los proyectos en torno a un desarrollo estratégico. Este protagonista debe ser emprendedor, visionario, con capacidad de escuchar las ideas de otros y estar dispuesto a permitir que otros desempeñen un papel protagónico.

Ahora bien, después de enunciar algunos elementos relacionados con el liderazgo, se pasará a analizar la segunda variable a nivel organizacional; la gestión humana, considerado por García y Casanueva (1999), como el proceso compuesto por una serie de fases o pasos, tales como: planificación, reclutamiento, selección, inducción, formación y capacitación, evaluación del rendimiento, desarrollo de la carrera, salarios y recompensas.

Desde la perspectiva de lo evidenciado en el material primario se podría afirmar que la formación y la evaluación; son las variables determinantes para gestionar el conocimiento en la CCFC u otras organizaciones; los demás procesos no parecen tener un efecto directo significativo sobre la transferencia y la creación de conocimiento.

En las diversas entrevistas se manifestó que la formación no se ha desarrollado de modo tal, que se convierta en un medio para gestionar el conocimiento, al respecto se manifiesta:

“El conocimiento está segmentado en la organización; dado que las capacitaciones son diseñadas para un área específica, y no se desarrollan

capacitaciones interdisciplinarias, donde se dé la oportunidad de involucrar diferentes perfiles; solo cuando estas son de carácter corporativo, hay un representante por equipo, pero estos últimos no son rotativos, de tal manera que siempre recae sobre las mismas personas; esta situación hace que haya desmotivación respecto a esta práctica, de modo tal que las personas buscan la formación en otras organizaciones educativas, que aunque sea apoyada económicamente por la misma organización hace falta seguimiento, donde se evidencie los aportes reales a la organización” (Entrevistado 4)

“El modo como se ofrece la formación en la organización, se ha convertido en un obstáculo para desarrollar conocimiento; las capacitaciones con énfasis operativo es segmentada (no se explica todo el proceso, sino la tarea específica), de tal manera que a cada empleado se le enseña solo sus funciones, sin conocer el total del proceso y su participación en él; y cuando las capacitaciones son carácter estratégico, se involucran repetitivamente a las mismas personas, lo que hace que exista desmotivación y poca expectativa respecto a la formación...” (Entrevistado 3)

Algunos teóricos como Argote et al, (2003) han afirmado que las experiencias de formación pueden contribuir a conectar a individuos con rasgos muy heterogéneos, de modo tal que permite desarrollar también la habilidad de compartir conocimiento acumulado en diversas tareas.

Adicionalmente, Ernst & Young (2004) han considerado que el proceso de formación debe estar orientado a la motivación del personal en un ambiente estimulante y emprendedor, a mejorar el desempeño de las actividades de la organización, favoreciendo la adecuación profesional de las personas a las exigencias de los puestos, la promoción del desarrollo personal y profesional en la organización y la integración de los objetivos individuales con los de la organización.

A su vez, dichos autores, consideran que la formación en la organización, enfocada hacia la Gestión del Conocimiento, debe considerar a las propias personas, dentro y fuera de la organización, como fuentes que propician la generación de conocimientos.

En la misma perspectiva de Ernst & Young, los entrevistados plantean, la necesidad de hacer seguimiento a la formación y capacitación de los empleados, puntualizando que:

“Solo en algunas áreas, los empleados que han sido favorecidos con subsidios económicos para su educación, replican el conocimiento en sus compañeros, ya que se han diseñado jornadas de estudio, donde el mismo compañero puede ofrecer temas que según su conocimiento puede favorecer sus funciones. Estas prácticas son realizadas solo por unas áreas, dependiendo del tipo de líder, quien es el que autoriza los recursos y el tiempo para esta labor” (Entrevistado 7)

“En el proceso de formación, se deben de involucrar a otras personas, así sea de manera indirecta, por ejemplo, si quedará como responsabilidad de personas que han sido capacitadas, replicar los conocimientos adquiridos a sus compañeros, se puede convertir en el medio para identificar no solo que tanto se aprovecha de estos espacios, si no, el medio para optimizar la inversión de estas prácticas” (Entrevistado 1)

Dicho criterio, está alineado a lo que Berrocal y Pereda (2001), denominan sistema interactivo de formación, en el que los empleados actúan, en ocasiones como formadores y, en otras, como formandos.

Al respecto dichos autores, consideran que el desarrollo de programas de formación interactiva es la inversión clave para poder impulsar el intercambio de conocimientos en la organización, dado que está en la observación del principio de «dar y tomar», que es lo que ocurre cuando los empleados intercambian conocimientos.

Otra de las variables que es considerada por los entrevistados como determinante en el proceso de gestión de conocimiento, es la evaluación, lo que en la CCFC, esta práctica es denominada “Evaluación de desempeño”, dicha práctica se elabora cada tres meses y se desarrolla a todo nivel jerárquico, por responsabilidad del jefe inmediato.

A juicio de los entrevistados esta práctica, aunque es un mecanismo de control para identificar quien cumplió a cabalidad lo planeado, hace falta retroalimentación en cuanto a los resultados, para lo cual precisan que:

“Con la evaluación de desempeño, quienes somos evaluados quedamos en incertidumbre, pues cada empleado es responsable de diligenciar un formato donde expone lo que elaboro, lo que se aprendió, los recursos que utilizo, las restricciones y los aprovechamientos de sus labores; pero los resultados o las interpretaciones, no son conocidas ni socializadas con nosotros mismos, para lo que, cada uno concluye que son aceptadas, si no se dice lo contrario. Entre tanto, si existen prácticas que mis compañeros hacen mejor, de los cuales se puede aprender, la evaluación de desempeño no se ha convertido en el medio para que el jefe lo comunique”
(Entrevistado 3)

“La funcionalidad de la evaluación de desempeño, queda centralizada en un área, pues de esta práctica surgen las posibilidades de mejora, las necesidad de formación y capacitación, pero son emitidas al área de gestión humana, quien es la responsable de gestionar todos estos requerimientos; que según sea su plan operativo se involucra como proyectos para el siguiente año o se hace caso omiso, si así lo consideran.”
(Entrevistado 7)

Al respecto Kang et al., (2007), exponen que el gran potencial que debe de tener los sistemas de evaluación y compensación, es llevar a los empleados a buscar los mejores resultados de su trabajo, frecuentemente de forma colectiva, promoviendo la iniciativa, la colaboración y, como resultado, la transmisión y el progreso del conocimiento

Asimismo, Pérez, Prieto & Martín (2009), dentro de sus investigaciones, concluyen que una de las principales motivaciones de los empleados, son los sistemas de evaluación del rendimiento los que presentan más potencial para influir en los procesos de Gestión del Conocimiento, sin embargo apuntan a la necesidad de ofrecer un feedback al empleado, sobre sus resultados objetivos y sobre sus comportamientos y sus competencias para conseguir resultados mejores

Otros autores como, Ernst & Young (2004) proponen, lo que para los empleados de la CCFC, son uno de los criterios susceptibles de cambio para obtener una visión más global y objetiva de la evaluación del desempeño, la denominada "Evaluación 3600", que consiste en la aplicación de un cuestionario confidencial por parte de todas las personas relacionadas con el evaluado, ya sean internas o externas a la organización, dicho cuestionario busca conseguir información acerca del desarrollo de las competencias para el puesto de trabajo de una manera objetiva y completa.

Para los empleados de la organización objeto de estudio, el desarrollo de la evaluación de desempeño está centralizada por el jefe inmediato y entre tanto consideran que:

“Se deben de involucrar mas personas en este proceso, ya que el modo de operar de la organización lo permite, pues las personas están segmentadas para prestar sus servicios a diferentes áreas, y el contacto día a día, más que con el jefe inmediato, es con su cliente interno; claro está, que si no es socializada por el evaluado, pierde su valor.” (Entrevistado 11)

Para los autores expuestos, la "Evaluación 3600", logra una interacción (hombre-puesto- necesidades organizacionales) hacia las necesidades de aprendizaje de la persona (necesarias en el puesto) y los intereses y motivaciones de la persona, ambos en función de los objetivos de la organización.

Finalmente, a nivel organizacional los entrevistados, relacionan con la Gestión de Conocimiento, el desarrollo y planes de carrera de los empleados en la organización, dado que, según ellos, las pocas posibilidades de planes de carrera en la CCFC, hace que la transferencia de conocimiento no se vislumbre como una necesidad latente; exponiendo que:

“En la organización no siente la presión directa del entorno, casi que a quienes nosotros servimos están obligados a ser atendidos por esta caja y no por otra; lo que hace que sea una organización de pocos cambios y estable, por consiguiente internamente el personal tiene pocas posibilidades de moverse de un cargo a otro, ya sea de forma horizontal o vertical; dicha situación hace que no se comparta el conocimiento, si no que prime la especialización; es más, no se percibe la necesidad de documentar el conocimiento, dado que los puesto de trabajo son muy pocos rotativos ”
(Entrevistado 6)

En cuanto a esta variable, Ernst & Young (2004), exponen que la Gestión del Conocimiento contribuye a que el plan de carrera del personal sea alimentado con la interacción con el resto de sus compañeros y con la memoria de la organización (base de datos que guarda las experiencias de la organización en cada puesto de trabajo).

Pasando ahora a la categoría cultural, los entrevistados exponen que en la CCFC, se requiere hacer cambios respecto al modo de actuar en la organización, si se pretender culminar un proyecto de Gestión de Conocimiento; según ellos, en la organización se reconoce y delimita la función y espacio de actuación de las personas, dado que:

“En la organización hay muy poca autonomía y delegación, incluso las personas que son responsables de proyectos, no tienen la gobernabilidad de tomar decisiones de impacto para la organización. Las decisiones están centralizadas en la dirección y subdirección, situación que hace que se sea

un solo canal de información y retrasos en la toma de decisiones.”
(Entrevistado 3)

“Los proyectos de carácter estratégico, están concentrados en áreas como planeación e informática, no se incluyen personal de los servicios, a pesar de ser ellos quienes están de cara al cliente. En consecuencia la prestación del servicio se limita solo a eso y no, al diseño y planeación de mejoras”
(Entrevistado 4)

Los planteamientos hechos por los entrevistados, coinciden con lo que Hernández, García y Wilde (1995), plantean respecto a la necesidad de crear una cultura que denominan “cultura productiva”, como medio para impulsar la Gestión del Conocimiento; para los mencionados autores de debe de excluir los símbolos de autoridad, rigidez en las actitudes de mandar-obedecer, así como costumbres y hábitos de exclusión de los trabajadores para mejorar en la empresa.

Las características de una cultura productiva se basa en, no sólo ejecutar y repetir, sino en pensar e innovar, entre tanto los trabajadores no sólo ejecutan ordenes, sino que intenta involucrarse en tareas de autocontrol y mejora continua del proceso y del servicio, adquiriendo mayor responsabilidad y nuevos contenidos de las tareas, disminuyendo el rol de la supervisión, lo cual surge del interés de la empresa por comprometer e involucrar al trabajador en los objetivos, las metas y la innovación de ésta.

Para los autores, existen características organizacionales, que dan apertura a la creación de una cultura productiva, como: reconocer y delimitar la función y espacio de actuación de los otros, la existencia de la división excluyente entre áreas internas, y los procesos de innovación o cambio sólo proviene de las mismas áreas.

Adicionalmente, según los entrevistados existen subculturas dentro la organización, situación que no permite un proceso fluido de Gestión de Conocimiento, dado que;

“En la organización desde hace tiempo se habla de “corrales”, lo que

significa que cada servicio es una isla de información independiente, y más que un complemento, existe rivalidad entre ellos... se nota que hay culturas aisladas y distinta entre ellos, por ejemplo, en unos predomina el interés por la tecnología, entre tanto tienen sus documentos y la mayor parte de sus operaciones automatizadas, en otros predomina la atención al cliente y se invierte mucho recurso en ello.” (Entrevistado 3)

“Hay áreas como créditos sociales, turismo, salud y supermercados que son negocios que la ley no le manda los clientes sino que tienen que salir a conquistarlos; son las áreas que han manifestado mayor necesidad de Gestionar del Conocimiento, y de este modo aprender de las experiencias que ya se han tenido... Otras áreas que son subsidiadas y no tienen la presión competitiva del entorno, son más reacias para compartir la información, y todo sus datos los consideran de carácter confidencial, por lo tanto no se evidencia el cooperativismo, como en las primeras” (Entrevistado 5)

El concepto de subculturas, es desarrollado por Meyerson and Martin (1987), quienes definen, que son partes de la organización con diferentes metas estratégicas y operacionales del resto de la organización.

Al respecto Bueno (1995) considera que, solo cuando se logra la integración de las subculturas variadas y heterogéneas, se facilita la red de relaciones que se entreteje entre estas subculturas; apoyado en este criterio, Lommitz (1987), afirma que se debe de configurar una red de relaciones, donde se puedan crear los canales de comunicación y por ende la colaboración entre los diversos grupos.

Ahora bien, respecto a los elementos de carácter tecnológico relacionados con a Gestión del Conocimiento, en la organización objeto de estudio, según manifiestan los entrevistados, existen un gran recurso, pero estos a su vez son restrictivos, al respecto se manifiesta:

“Tenemos disponible una gran cantidad de herramientas, que no solo se han adquirido a través de terceros, sino que existen desarrollos propios, dada la complejidad misma de la organización; sin embargo a pesar de esto, cada herramienta es específica para cada servicio y no existe un aplicativo que integre el total de información, visto de esta manera cuando se requiere datos de cada uno de ellos, se debe de llegar a las manualidades para recopilar y hacer el debido tratamiento a la información requerida” (Entrevistado 7)

“Las herramientas que existen en la organización, se han creado como respuesta a un problema en específico, entre tanto son “paños de agua tibia”, puesto que soportan solo las labores de tipo operativo y han sido diseñados para un servicio y una tarea específica.” (Entrevistado 5)

Dichas manifestaciones de los entrevistados, encamina a retomar uno de los planteamientos hechos por Rincón (2008), quien manifiesta que el reto de las organizaciones es escoger la estrategia adecuada y las herramientas tecnológicas idóneas para que el conocimiento de su empresa esté al servicio de todos.

Dicho autor, enfatiza en que las herramientas tecnológicas deben de trasponer el total de organización, de modo tal que sea de fácil acceso a las personas que según sus labores pueden favorecer el conocimiento consignado.

Adicionalmente, teniendo en cuenta las características que según Aparicio (2009), deben de tener las tics que soportan la Gestión del Conocimiento, tales como; la instantaneidad, el fácil acceso a todo tipo de información, el almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes, la interactividad y la homogeneización de los códigos empleados para el registro de la información, se puede concluir que en la organización objeto se estudió hay carencia respecto a la interactividad en las plataformas; dado que no permiten "dialogar" entre ellas.

Al igual que la interactividad; la característica de fácil acceso de las tecnologías de información que soportan la Gestión del Conocimiento, planteada por Aparicio (2009), no se cumple a cabalidad, dado que en dicha organización;

“Según existen las capacidades individuales para gestionar el conocimiento, existe el espacio formal en la organización para generarlo, pues se podría decir, que el área altamente calificado a nivel tecnológico, son quienes tienen las herramientas y los medios para documentar o la capacidad para plasmar la solución de un problema en los medios magnéticos.”
(Entrevistado 1)

Desde otra perspectiva, y a juicio de los entrevistados, se debe llevar a cabo planes de inserción de nueva tecnología dentro de la organización, dado que existen sistemas en operación que están a disposición y no se conocen.

“Han sido varias las oportunidades donde por casualidad, los empleados se enteran que existen desarrollos que pueden apoyar sus labores del día a día, pues cuando estas no hacen parte de sus funciones y no están incluidas en el plan de capacitaciones, la organización o quien sea responsable, hace caso omiso a la presentación estos apoyos”
(Entrevistado 6)

Dicho falencia, es una de las características que según, Rincón (2008), se debe de llevar a cabo, cuando se busca involucrar al personal y en efecto optimizar el uso de las herramientas tecnológicas; y es el hecho de hacer un adecuado proceso de marketing al cliente interno, de tal forma que las personas se involucren de forma activa y desprevenida en el proceso de transmitir el conocimiento tácito existente en sus manos y que recurran al esquema de gestión de la organización, para atender cualquier tipo de inquietudes que puedan existir.

En efecto, y según lo expuesto por los entrevistados en la organización, hace falta que las TICs, se conviertan en una herramienta para la Gestión del Conocimiento, dado que, tal como plantea Canchila (2007), no se ha generado condiciones, para planificar el uso y el mantenimiento, así como las acciones de seguimiento permanente para revisar la eficiencia y eficacia derivadas de su uso.

Dicho razonamiento es admitido por los entrevistados, cuando plantean que:

“En la organización existen la visión de que la tecnología debe estar al servicio de todos, entre tanto, hoy existen las herramientas y un gran equipo de desarrollo de software, pero no se hace el debido seguimiento respecto a al uso y la disponibilidad respecto a los usuarios.” (Entrevistado 2)

5 Capítulo V. Conclusiones, recomendaciones y líneas futuras de investigación

El resultado obtenido después del análisis de la información permitió concluir que existen factores que pueden conducir al éxito en el desarrollo de proyectos de Gestión del Conocimiento, en cuanto al contexto particular de la CCFC.

A nivel de la categoría organizacional, el liderazgo, juega un papel de primer orden en la formulación, implantación y sostenimiento de la Gestión del Conocimiento en la empresa, dado que el líder es quien debe de promover las prácticas, propiciar espacios donde los empleados se integren al proceso, poner a disposición los recursos requeridos y apoyar positivamente las ideas de otros.

Es importante anotar que los proyectos de Gestión de Conocimiento, demandan un líder, que sea el responsable del sistema en su totalidad; entre tanto debe estar convencido de la necesidad de dichas prácticas y difundir al total de la organización los beneficios de ello, lo anterior lleva a entender que este rol debe necesariamente ser un gran animador en el proceso, de tal manera que sirva de referente al resto de la organización.

A su vez el líder debe de estimular a los empleados, a que no solo se centre en lo que debe de hacer en cuanto a las funciones del cargo, este debe de invitarlo a salir de los límites, para que así pueda aprender y obtener mayor conocimiento.

De igual manera y dentro de esta misma categoría, la formación constituye uno de los principales condiciones para desarrollar prácticas de Gestión de Conocimiento, dado que propicia los espacios para que los empleados interactúen y aprendan de sí mismo; adicionalmente se aprende a compartir como sistema y los errores, como los aciertos, se convierten en oportunidades de aprender, de seguir aumentando los conocimientos y, por tanto, de formarse, al tiempo que se genera valor para la organización.

Es importante anotar, que esta práctica no basta con solo implementarla, es necesario involucrar a todos los integrantes de la organización, dado que se convierte en una de las principales necesidades de la Gestión del Conocimiento, pues esto permite la creación de un ambiente favorable para erradicar las barreras que se levantan como defensa, ante la amenaza del cambio.

Del mismo modo, en la categoría cultural se hace necesario promover debates que den como resultado un cierto grado de comprensión común, respecto a la necesidad de conocimiento en el total de la empresa, de modo tal que prime una cultura corporativa de compartición, respecto a las subculturas, donde se evidencie una relación en el beneficio de compartir el conocimiento, lo que generaría un sentido de identidad, debido a que los procesos y procedimientos desarrollados para la compartición del conocimiento serán únicos a lo largo de la toda la organización.

A su vez, en esta misma categoría se hace imprescindible que exista la confianza y la delegación en los empleados, dado la centralización según lo observado, genera aparición de barreras que limitan la rotación y adquisición del conocimiento hacia las diferentes líneas de la organización.

En cuanto a la Tecnología necesaria para implementar proyectos de Gestión del Conocimiento, se debe de considerar características como la instantaneidad, el fácil acceso a todo tipo de información, el almacenamiento de grandes cantidades de información en pequeños soportes, la interactividad y la homogeneización de los códigos empleados para el registro de la información; además de garantizar la representación global de la organización, de tal manera que permita el flujo natural del conocimiento.

Adicionalmente, en esta categoría no se debe de desconocer el factor humano que allí se involucra, se debe realizar un adecuado proceso de marketing al cliente interno, de tal forma que las personas se involucren de forma activa y desprevenida en el proceso de transmitir el conocimiento a través del uso de las herramientas tecnológicas, se debe de denotar que no solo basta con poner a

disposición plataformas tecnológicas, se necesita capacitar, motivar y hacer el debido seguimiento respecto al uso y funcionalidad de la herramienta.

5.1 LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo presentado anteriormente presenta un sinnúmero de posibilidades de estudio potencial y futuro dentro de las cuales destacan:

- Modelos de adquisición de conocimiento.
- Desarrollo de directrices de apoyo al desarrollo de un entorno de aprendizaje a nivel organizacional.
- Ingeniería del Conocimiento y Técnicas para la Extracción de conocimiento
- Interfaces y lenguajes acordes a facilitar el flujo del conocimiento y la creación de entornos de aprendizaje organizacional.

Las opciones de investigación futura abarcan opciones tanto de gestión como tecnológicas, lo cual establece que es probable que existan estudios que deban incorporar integralmente las dos visiones de manera cooperativa y no excluyente. En términos de la expansión de la propuesta, es posible desarrollar modelos expansivos que permitan describir en mayor detalle cada una de las etapas de implantación, tales como definición de las capacidades organizacionales, a través de especificaciones; definición de los recursos de la organización, a través de perfiles; especificación de escenarios y mercados objetivos, a través de plantillas descriptivas; entre muchas otras. Dichas expansiones pueden, incluso, profundizar en aspectos tecnológicos con el objeto de crear medidas de evaluación de las herramientas y tecnologías disponibles a la hora de desarrollar un proyecto de Gestión del Conocimiento.

6 ANEXOS

No. 1 Guía temática para entrevista

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
FACULTAD DE ADMINISTRACION
Maestría en Administración**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CONDICIONES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR UNA PROPUESTA DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN LA CAJA DE COMPENSACIÓN FAMILIAR DE CALDAS COMFAMILIARES

Objetivo: Identificar las condiciones organizacionales, culturales y tecnológicas, requeridas para la implementación de proyectos de Gestión del Conocimiento en la caja de compensación familiar de Caldas

Dimensiones de la Gestión del conocimiento

- **Concepto**

¿A que se hace referencia cuando se habla de Gestión del conocimiento?

¿Qué considera la CCFC como la gestión de conocimiento?

- **Lo Organizacional**

¿Que factores a nivel organizacional considera relevantes en la estructuración de la gestión del conocimiento en la empresa?

¿En qué elementos a nivel organizacional, considera que la CCFC debe enfatizar los esfuerzos, para que la organización optimice la implementación de un modelo de gestión de conocimiento?

¿Qué capacidades organizacionales considera como necesarias en la CCFC para generar conocimiento organizacional?

- **Lo cultural**

Entiendo la cultura, a las normas, creencias y actitudes de acuerdo con las cuales la gente actúa. Murdock (1945)

¿A nivel cultural que factores considera que influyen en el éxito de una iniciativa para la gestión del conocimiento?

¿Qué elementos de orden cultural destaca como facilitadores para la implementación de un modelo de gestión del conocimiento en la CCFC?

- **Lo tecnológico**

¿Qué elementos de carácter tecnológico considera determinante para el desarrollo del conocimiento organizacional en la CCFC?

¿De que manera considera que la tecnología impacta el desarrollo del conocimiento organizacional?

7 BIBLIOGRAFÍA

AFIOUNI, F. (2007). Human resource management and knowledge management: A road map toward improving organizational performance. *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124-130

ALAVI, M. & LEIDNER, D. (2001). Knowledge Management and Knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research issues. *MIS Quarterly*. 25(1): 107-136.

APARICIO, H. (2003). La tecnología y el conocimiento en la organización.

ARGOTE, L., MCEVILY, B., & REAGANS, R. (2003). Managing knowledge in organizations: An integrative framework and review of emerging themes. *Management Science*, 49(4), 571-582.

BABA M, FALKENBURGH, D y HILL D. (1994). "The cultural dimensions of technology enables transformation" ponencia presentada en el Coloquio Internacional sobre Cultura e Innovación Tecnológica, CIT/UNAM y UAM-

BARDIN, L. (1986) El análisis de contenidos

BASSI, L. (2004). Harnessing the Power of Intellectual Capital, en SUÑE, Albert. El Impacto de las Barreras de Aprendizaje en el Rendimiento de las Organizaciones, Universidad Politécnica de Catalunya.

BÉJAR N, Raúl. (1994). Aspectos culturales y psicosociales. Ciudad de México.

BERROCAL f & PEREDA M.(2001). Formación y gestión del conocimiento, Universidad Complutense de Madrid

BUENO Campos, E. (2007). El Nuevo Modelo de Empresa y de su Gobierno en la Economía Actual. Propuesta de Documento Marco. Comisión de Organización y Sistemas AECA.

BUENO, E. (1999). La Gestión del Conocimiento: Nuevos perfiles profesionales. Madrid- España.

BUENO Carmen (1995). "La cultura organizacional de las empresas de autopartes ante la globalización".

BURACK, J.A. (1990): Differentiating mental retardation: The two-group approach and beyond. En R. Hodapp, J.A. Burack y E. Zigler (Eds.): Issues in the developmental approach to mental retardation. Cambridge.

CABRERA, E., & CABRERA, A.(2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*.

CANCHILA, Castro F. (2007) Documento en construcción

CARRIÓN, M. Juan. (2007) La Teoría de Recursos y Capacidades y la Gestión del Conocimiento disponible en <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jcarrion&id=213>

CASTAÑEDA, Delio (2002). ¿Capacitación o Aprendizaje Organizacional? Disponible en Internet: <http://aprendizajeorganizacional.freeservers.com/capaorg.htm>

CASTILLO.P. (2007). Una aproximación conceptual a la gestión del conocimiento para las organizaciones. En: *Revista Politécnica*. No.4 Pág.: 85-92

CAMACHO Kemly, "Internet, ¿cómo vamos cambiando?", Fundación Acceso e IDRC, Costa Rica, 2003, pág.83

COX, Jr. (1993). *Cultural diversity in organizations: Theory, research and practice*. San Francisco: Berrett-Koehler.

CURRIE, G., & KERRIN, M.(2003). Human resource management and knowledge management: Enhancing knowledge sharing in a pharmaceutical company. *International Journal of Human Resource Management*.

DAVENPORT, T. y PRUSAK L. (1998). *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*, pág. 225. Editorial Prentice Hall.

DAVIS, K. Y NEWSTROM, J.W. (2002). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: Me Graw Hill Interamericana.

DEL MORAL, A.; PZOS, J.; RODRÍGUEZ, E.; RODRÍGUEZ-PATÓN, A. Y SUÁREZ, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Thomson Editores

DEAL, T.E. y KENNEDY, A.A. (1986). Culturas corporativas. México: Addison-Wesley Iberoamericana.

DENZIN, N. K., LINCOLN, Y. S. (1994): "Introduction: Entering the Field of Qualitative Research" y "The Fifth Moment" en Denzin, N. K., Lincoln (eds.): "Handbook of Qualitative Research", California, Sage Publications.

DÍAZ J. (1995). «Reestructuración productiva y cultura laboral: el taller eléctrico de CLFC». El Cotidiano 73, noviembre-diciembre, 1995.

DUNCAN, R. y WEISS, A. (1979: 75-123) "Organizational Learning: implications for organizational design" en STAW, B. (Eds.) Research in Organizational Behavior, London, JAI Press, T. 1.

ERNST & YOUNG. (2004) *La gestión del conocimiento en España*. IESE. Cap Gemini. Disponible en: http://www.capgemini.es/docs/Documento7_001.pdf

FORCADELL, F. J. y GUADAMILLAS, F. (2002). A case study on the implementation of a knowledge management strategy oriented to innovation. En: Knowledge and Process Management.

FUKUYAMA, FRANCIS. (1996), "Confianza: las virtudes sociales y la capacidad de generar prosperidad", Buenos Aires, Editorial Atlántida.

GARCÍA B, (2002). Ontogenic diet shifts and interrupted piscivory in introduced Largemouth Bass (*Micropterus salmoides*). International Review of Hydrobiology.

GARCIA F., CORDERO B.(2008). La gestión del conocimiento y los equipos de trabajo: fundamentos teóricos. Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 1, N.2, Julio- Diciembre 2008; pág. 43-64

GARVIN, D. (1993), Building a Learning Organisation, Harvard Business Review, July/August

GARVIN, D.A. (2000). Crear una organización que aprende. En: Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review, S.I.: Deusto

GOFFEE, Rob y Jones, Gareth. «Developing managers for Europe: A re examination of cross-cultural differences» European Management Journal Vol. 13, No. 3. 1995.

GORDON, J. (1997.: Comportamiento Organizacional. F.: Prentice Hall, Grant,

GRANT, R.M. (1996), "Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones", Civitas, Madrid

GUADAMILLAS, F. Y FORCADELL, F. J. (2002). Implicaciones Estratégicas y Organizativas de la Implantación de la Gestión del Conocimiento en la Empresa. *ESIC MARKET*, no 111, pp. 55-73.

GUNNLAUGSDOTTIR, J. (2003). Seek and you will find share and you will benefit: organising knowledge using groupware systems. En: *International Journal of Information Management*,

HAMADA TOMOKO. (1994). "Anthropology and organizational culture" en *Anthropological perspectives on organizational culture*. University Press America, Maryland, USA

HARRINGTON, Michael. La cultura de la pobreza en los Estados Unidos. Fondo de Cultura Económica, México, 1974.

HELLRIEGEL, D.;SLOCUM, J.W. JR. Y WOODMAN, R.W. (1999). *Comportamiento organizacional*. México D.F.: Thomson Editores

HERNÁNDEZ L, Marcos (2004). La gestión del conocimiento como un enfoque para liderar los cambios en la nueva economía. Venezuela. *Gerencia.com*. Consultado: 12-04-07.

HERNÁNDEZ A., GARCÍA A., WILDE R. «Cultura productiva/cultura improductiva: los retos en el centro de producción».

House, R.J. (1971). Apath-goal theory of leader effectiveness. *Administration Sciences*, vol 16, pp. 321-339.

KANG, S., MORRIS, S., & SNELL, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.

KREITNER, R. Y KINICKY, A. (1997). *Comportamiento de las organizaciones...*: Me Graw-Hill Interamericana.

JIMÉNEZ, G. (2003). *Informes para empresarios- Capitulo 3: Rotación de personal*.

JORDAN A. (1990). "Organizational culture and cultural change: a case study" en *Cross-cultural management and organizational culture*. *Studies in Third World Societies.*, College of William and Mary, Williamsburg, Virginia.

KANG, S., MORRIS, S., & SNELL, S. (2007). Relational archetypes, organizational learning, and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review*, 32(1), 236-256.

Katzenbach, J., SMITH, D. (1995). Sabiduría de los Equipos. México: Ediciones Díaz de Santos

LEÓN, M., PONJUÁN, G. Y RODRÍGUEZ, M. (2006). Procesos estratégicos de la gestión del conocimiento.

LEWIS, Oscar. (1989). Antropología de la pobreza. F.C.E. México, 1990. Woolf, S. Los Pobres en la Europa Moderna. Editorial Crítica, Barcelona, España.

LOMNITZ, Larissa (1987). "Las relaciones horizontales y verticales en la estructura social urbana de México" en Heterodoxia recuperada.

LUCAS R. (1987), "Political-cultural analysis of organizations", *The Academy of Management Review*, Vol. 12, January

MARTÍN, M. (2003). Perspectiva de la empresa basada en el conocimiento versus estructura adhocrática versus entorno competitivo. *Revista Alta Dirección*. No. 231, pg. 341-351

MATEOS García, J. (2002). La gestión del conocimiento: elementos e implantación. *Revista Forum Calidad*, No. 134, pp. 24-28

MCGILL, M.E., SLOCUM, J.W. y LEI, D. (1992): "Management Practices in Learning Organizations". *Organizational Dynamics*, vol.21.

MEYERSON, D. E. y Martin, J. (1987) Cultural change: "An integration of three different views". *Journal of Management Studies*, 24. 1987

MINTZBERG Henry.(1991). Ediciones Díaz de Santos, S.A.España.

MINBAEVA, D. (2005). HRM practices and MNC knowledge transfer. *Personnel Review*, 34(1), 125-144

MONTESINOS, RAFAEL (1995), "Mitos y miserias de la cultura empresarial", *El Cotidiano*, núm. 73, noviembre.

MUÑOZ SECA, B.; RIVEROLA, J. (1997), "Gestión del Conocimiento", Biblioteca IESE de Gestión de Empresas, Universidad de Navarra, Folio, Barcelona.

NAHAPIET, J., & GHOSHAL, S. (1998). Social capital, intellectual capital and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242-266.

NARANJO HERRERA, C. (2005). Cultura Organizacional y Liderazgo. Papeles de Trabajo Grupo de Investigación en Empresariado.

NEVIS, E.C.; DIBELLA, A.J. y GOULD, J.M. (1995): "Understanding organizations as learning systems", *Sloan Management Review*, vol. 36, nº 2, pp. 73-85.

NONAKA, I. (1991). The knowledge creating company. En: *Harvard Business Review*.

NONAKA, I., & TAKEUCHI, H. (1995). The knowledge creating company. Nueva York: Oxford University Press.

OLTRA, V. (2005). Knowledge management effectiveness factors: The role of HRM. *Journal of Knowledge Management*, 9(4), 70-86.

O'REILLY CHARLES. (1989) "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations" *California Management Review*, 31(4). 1989.

OSTERLOH, M., & FREY, B. (2000). Motivation, knowledge transfer and organizational forms. *Organizational Science*, 1(5), 538-550.

PARSONS TALCOTT. (1960). Structure and process in modern society. Glencoe, The Free Press.

PÁVEZ SALAZAR, A. (2000) CKO: Un nuevo rol estratégico. Departamento de Informática Universidad Técnica Federico Santa María.

PEDLER, M., BURGOYNE, J., BOYDELL, T. (1991). The Learning Company A Strategy for Sustainable Development. McGraw-hill book company, p. 25-27.

PEREDA, S., Y BERROCAL, F. (2001). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.

PETERS THOMAS J. y WATERMAN JR ROBERT H.,. (1982). In search of excellence. Nueva York: Harper and Row.

PELUFFO B. y CATALÁN C. (2002), "Introducción a la gestión del conocimiento y

su aplicación al sector público”, ILPES, Naciones Unidas, Chile, pág.14

PIÑUEL, J. (2002). Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido, Universidad Complutense de Madrid, Ciudad- Madrid, Spain

PÓRTELA, P. (2000): La implantación de programas de gestión del conocimiento: Perfiles y competencias del gestor del conocimiento. En: Congreso de directivos CEDE.

PRIETO, I. (2003). Una revalorización de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador. Tesis de doctorado inédita. Universidad de Valladolid.

QUINN, J. B. (1992). Intelligent enterprise. New York: Free Press.

REYES Heróles Federico. (1991). "La cultura de la pobreza frente a la integración económica". La Jornada Semanal. No. 125. México, D.F. Noviembre 3 de 1991

RODRÍGUEZ, G (1996). Métodos de investigación cualitativa. Málaga, Aljibe.

RUIZ, R. Hermes (2008) Gestión del conocimiento: un eterno reto confrontado con nuevas tecnologías.

GRAY, S. (1995) "Cultural perspectives on the measurement of corporate success". European Management Journal Vol. 13, No. 3. 1995

QUINN, J.B., ANDERSON, P., & FINKELSTEIN, S. (1996). Managing professional intellect: Making the most of the best. Harvard Business Review, 71–80.

REYES.R,F (2001). La gestión del conocimiento. Estrategia corporativa para el mejoramiento académico. En: Revista Cultural Academia Libre No 1. Pag:93-102

ROBERTSON, M., & O'MALLEY, G. (2000). Knowledge management practices within a knowledge-intensive firm: The significance of the people management dimension. *Journal of European Industrial Training*, 24, 241-253.

ROBBINS, S.P. (2004). Comportamiento organizacional. México, D.F.: Prentice Hall.

SCARBROUGH , H.. (1999). Knowledge and Process Management

SCHEIN, E (1988) Innovative cultures and organizations, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

SCHEIN, E (1991). Psicología de la Organización. Editorial Prentice-Hall, México

SENGE, P. (1990). La Quinta Disciplina, Barcelona: Granica.

SEVILLANO G. (1995) Estrategias de enseñanza y aprendizaje con medio y tecnología. Editorial Ramón Areces.

SHRIVASTAVA, P. (1983) "A typology of organizational learning systems". Journal of Management Studies.

TEJADA, J. (1997). El Proceso de Investigación científica. Barcelona, España: Fundación "Caixa", E.U.I. Santa Madrona.

THERIOU, N., & CHATZOGLOU, P. (2008). Enhancing performance through best HRM practices, organizational learning and knowledge management. *European Business Review*, 20(3), 185-207.

THITE, M. (2004). Strategic positioning of HRM in knowledge-based organizations. *The Learning Organization*.

YAHYA, S., & GOH, W. (2002). Managing human resources toward achieving knowledge management. *Journal of Knowledge Management*, 6(5), 457-468.

ULRICH, D.; ZENGER, J. Y SMALWOOD, N. (1999): Liderazgo basado en resultados. Santa Fé de Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Norma

VERA, D & CROSSAN, M (2000). "Organizational Learning Knowledge Management, and Intellectual Capital.

VON KROGH, G. (1998): «Care in knowledge creation», California Management Review, Special Issue on Knowledge and the Firm, Spring, vol. 40, n.3.

ZAMORA E. (2003): Gestión de conocimiento organizacional

