

RETOS, MODAS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Jesús Silva

Resumen: El presente artículo pretende esclarecer inicialmente en el campo teórico, en qué medida ha estado orientada la gestión en la organización y contrastar cómo ha sido tratado el aspecto humano. En las últimas décadas del siglo XX y al principio de este milenio, períodos donde han surgido lo que algunos han llamado modas como calidad, reingeniería, outsourcing, franquicia, inteligencia emocional y en especial, gestión del conocimiento de gran impacto organizacional y humano, como reto habría que afrontar sus implicaciones en el campo de las Ciencias Administrativas.

Palabras claves: Transdisciplinariedad, conocimiento, aprender, Modo 2, modelo.

RETOS, MODAS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para realizar cualquier análisis relacionado con el aspecto humano en la perspectiva organizacional, debemos contextualizar este trabajo en el desarrollo histórico de las Ciencias Administrativas, a fin de entender mejor cuál ha sido la orientación predominante de dichas ciencias, con relación a la concepción epistemológica de la organización del trabajo del hombre.

El inicio de las ciencias administrativas, la podemos ubicar en los últimos años en los siglos XIX y en las primeras décadas del siglo XX, cuando crecen significativamente las organizaciones bajo los principios monopolistas de la industria y por la sistemática aplicación de las ciencias al servicio de la producción, como lo expresan Harry Braverman y Bernardo Kliksberg.

El surgimiento de la administración científica impulsada por Frederick Taylor y reconocida por autores como Braverman, Kliksberg, Herbert Simon y James March, como el elemento precursor de las Ciencias Administrativas, fue un intento por aplicar los métodos científicos, a los problemas crecientemente complejos del control del trabajo en las empresas capitalistas en plena expansión. Surge, según Braverman, para satisfacer las necesidades de las organizaciones y no del aspecto humano, enfatizando que el Taylorismo obedece más al desarrollo del método de administración y organización del trabajo.

La administración científica, crea las condiciones para la centralización del control de casi todos los elementos de la organización por parte del dueño del capital y con ello, el proceso del desarrollo teórico – práctico de la administración. Vale destacar por la trascendencia y vigencia de los principios del Taylorismo, lo que ha sido en esencia en

muchas modalidades, la orientación en la estructuración y la filosofía de la organización del trabajo desde entonces:

1. Crear una ciencia para cada elemento del trabajo.
2. Relacionar científicamente y después entrenar, enseñar al trabajador.
3. Cooperar entusiastamente con los hombres y división casi por igual de las responsabilidades entre la administración y el trabajador.

De esta manera, se produjo una variación radical en la organización del trabajo con respecto al pasado, todo lo que signifique iniciativa y creación intelectual, se concentra en un sector y todo lo que implique simple ejecución, en otro.

Dentro de este orden de ideas, Kliksberg (1975), opina que:

“Una fábrica donde nada de lo que se hiciera no estuviera previamente programado hasta en sus últimos detalles y donde desde una oficina central sería posible controlar toda actividad hasta el menor movimiento, autorizándola previamente y revisándola después” (p. 179)

Cristina Lucchini y otros (1999), destacan que para la década de los años 20 del siglo XX, con el fracaso de las grandes huelgas de la postguerra, facilitó la aplicación del Taylorismo y señalan que con el uso del cronómetro en función del tiempo y movimiento y la subdivisión de tareas en búsqueda de mayor eficiencia, la empresa no necesitará mano de obra calificada sino obreros que se ajusten a las pautas impuestas por la gerencia.

Estos planteamientos nos ilustran cómo la administración científica transformó la organización del trabajo y colocó al hombre como un elemento más del sistema de producción empresarial.

Para la primera década del siglo XX, empresas en Estados Unidos de la magnitud de Midvale Steel, Bethlehem Steel, Saymonds Rolling Machine Co; una sección de Santa Fe Railway, adoptaron total o parcialmente los métodos de la administración científica. Este ejemplo fue

seguido por organizaciones europeas de mayor desarrollo industrial de esa época, como eran los casos de Inglaterra, Francia y Alemania.

Kliksberg (1975), también señala que para los años 1909 y 1911, surgieron ininidad de libros y artículos sobre la administración científica, lo que facilito la aplicación de los principios y prácticas del Taylorismo en las organizaciones de la época. A partir del entonces, los sistemas de control de la administración se fueron históricamente consolidando, indistintamente de las modalidades y estilos gerenciales que se fueron manifestando.

Se ha destacado en el inicio de este análisis, la importancia de la administración científica en el proceso de expansión de las Ciencias Administrativas. Sin embargo, si nos ubicamos en el devenir histórico de dichas Ciencias, analizando sus teorías y practicas, sus avances y retrocesos con relación a diversos tópicos y en especial al aspecto humano, concluimos que se trata de un orden imperfecto dado que los diferentes modelos, perspectivas y corrientes no se suceden literalmente, ni se desarrollan paralelamente, por ejemplo, gerencia orientada a estructuras con gerencia orientada al desarrollo humano.

Es tal el grado de complejidad que diversos autores como Chiavenato, Huse y otros, no coinciden en su totalidad con la clasificación de esas corrientes y autores, pero que esto se hace necesario para determinar esos linderos, con el fin de facilitar el análisis y comprensión del tema que nos ocupa, las modas en las Ciencias Administrativas y la Gerencia del Conocimiento.

A pesar de la diversidad de criterios técnicos y epistemológicos, de la extrema fragmentación de opiniones, es posible presentar perspectivas, corrientes y paradigmas suficientemente claros, para facilitar el proceso de reflexión y en ese sentido, tratar de cambiar los tradicionales criterios de análisis de concepciones y enfoques teóricos, con las formas de administrar al personal en las organizaciones.

En este sentido y dentro de un orden imperfecto, el planteamiento que se tomará inicialmente es del autor Edgar Huse (1976), tomado de su obra *El Comportamiento Humano en la Organización*. En el Capítulo I se clasifican las corrientes gerenciales desde tres perspectivas, al cual se incorporarán autores y corrientes recientes:

La Perspectiva I denominada Sistema Estructural, que comprende teorías y escuelas que indican cómo deben ser estructuradas, qué funciones, quiénes deben ser y qué estilo de dirección se debe emplear. En este sistema estructural, están agrupados autores como F. Taylor, Max Weber, Henry Fayol, Michael Hammer y James Champy.

La Perspectiva II denominada Sistema de Información, por cuanto trata fundamentalmente del flujo de información, en estrecha relación con las nuevas estrategias organizacionales y tecnológicas. En esta perspectiva destacan autores como Ackoff, James March y Herbert Simon, Laurence y Lorsch, Kotz y Khan, Michael Porter, C. K. Prahalad.

Finalmente **la Perspectiva III**, denominada Sistema Humano, se orienta al equipo de trabajo y al aspecto humano. Aquí se incluyen autores como Elton Mayo, Kurt Lewin, Abraham Maslow, Chris Argyrys, Frederick Herzberg, Liker, Vroom y E. Deming, Ishikawa, McKinsey, Tom Peters, Pascale, Peter Senge, Dave Ulrich, Nonaka y Grant.

Dado los objetivos de este trabajo de investigación, en nuestra opinión vale la pena destacar de la clasificación anterior la Perspectiva III y a uno de los autores más reconocidos como es Elton Mayo, con su obra *Problemas Humanos de una Civilización Industrial*, donde plantea que los problemas sociales se presentan con similares características en países con sistemas políticos distintos y descubre que la actitud del hombre frente al trabajo y las relaciones entre el obrero y el administrador, tienen ciertas características en común en las organizaciones americanas y soviéticas.

Sergio Bagú (1972), con una mayor visión con nuestra realidad, en el prólogo de la edición de la obra de Mayo en su edición al castellano, expone lo siguiente:

Necesitamos realizar un planteamiento histórico – social más amplio... por cuanto las relaciones entre los distintos sectores que actúan dentro del establecimiento industrial y comercial moderno, varían en función de la etapa que atraviesa el país donde se encuentra, aunque algunos de los problemas que allí se presentan son comunes a varios tipos de organización político – social y a varias etapas de desarrollo histórico ...
(p.15)

Pero vale la pena que insistamos dice Bagú, en que los conflictos entre los administradores y administrados, el choque de intereses entre los distintos sectores que intervienen en las organizaciones modernas y el problema de la burocracia en todos sus aspectos, tienen a la vez factores comunes y no comunes, que se repiten bajo regímenes político – sociales distintos. La gran tarea del historiador y del sociólogo, consiste en establecer, analizar y comparar, cuáles son unos y cuáles son otros.

Para efectos de esta investigación y a pesar del tiempo transcurrido, son válidas estas consideraciones de este autor, por cuanto no se pretende analizar sistemas políticos directamente, pero sí modalidades gerenciales, organizacionales y enfoques en cuanto a aspectos humanos dentro de contextos y realidades distintas.

Es más, hay una advertencia de Bagú al mundo latinoamericano:

Que la antigua actitud del empresario frente al trabajador, la actitud primaria del capitalista que sólo cuida el rendimiento inmediato del obrero caduca por lo antieconómica y lo antisocial. El empresario de nuestros días aún cuando no se proponga apartarse un ápice de su objetivo de lucro inmediato, tiene que comenzar por reconocer que el trabajador no es una entidad mecánica sino humana, que el medio en el que actúa está integrado por elementos sociales, históricos y económicos que el empresario ignora y que esa ignorancia puede ser fatal a su empresa. (p.16)

El trabajo de Elton Mayo, durante la década de los años veinte del siglo pasado, en las organizaciones como Wester Electric, con apoyo de

la Universidad de Harvard en Chicago y aplicado en muchas organizaciones después de la Segunda Guerra Mundial, incorporó nuevos temas al estudio del hombre como motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupo y organización informal, en el cuerpo teórico – práctico de las Ciencias Administrativas.

Otro autor importante para el desarrollo de la investigación, es Douglas Mc Gregor (1971), y los planteamientos indicados en su obra *El Lado Humano de la Organización*, quien compara dos estilos antagónicos de administrar, por un lado, un estilo basado en la teoría tradicional excesivamente mecanicista y pragmática, a la que le dio el nombre de Teoría X y por otro, un estilo basado en las concepciones modernas frente al comportamiento humano, a la que denominó Teoría Y.

Al respecto Stephen Robbins (1998), en *La Administración en el Mundo de Hoy*, expone:

No hay evidencias que confirmen que ambos grupos de suposiciones sean universalmente válidos, pero no restan valor al análisis de Mc Gregor aunque sus suposiciones describan la naturaleza humana no de estilos gerenciales, es una forma para describir cómo los gerentes se relacionan con sus empleados. (p. 395)

Desde la perspectiva humana de estos planteamientos, es importante resaltar los aportes al aspecto humano con la corriente de calidad total. De esta manera para la década de los años 70, Deming impacta a las organizaciones americanas, con los resultados obtenidos con los programas de calidad total, aplicados en Japón después de la Segunda Guerra Mundial. Gabor (1990), en su obra *Deming, el Hombre que Descubrió la Calidad*, expresa que para Deming el sistema de gerencia en los Estados Unidos, es anticuado que “no puede manejar nada”. (p. 16) En lugar de esto, aboga por una cultura administrativa preocupada por el control del proceso productivo, capaz de aprovechar el conocimiento y la iniciativa natural de sus empleados y sintonizar la

organización en su totalidad, de acuerdo a pautas de excelencia e innovación continua.

Deming llama a una dramática revolución del modo en que las empresas juzgan el rendimiento de los individuos. Los aportes de este autor relacionado con la administración del aspecto humano, lo podemos analizar en los 14 Principios de Deming contenidos en su obra *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*.

El trabajo sobre calidad total y el éxito obtenido en Japón con el estilo de gerencia, la organización del trabajo, los controles, indicadores de gestión y los círculos de calidad, revolucionó al mundo organizacional de los negocios, en los países desarrollados como Estados Unidos y Europa y tuvo su impacto en América Latina en países como Brasil, Argentina, México y Venezuela.

Estas experiencias orientados por los Principios de Deming se trataron de adaptar en otras realidades fuera de Japón, los resultados fueron disímiles por una razón fundamental, no se estudió a fondo la cultura en los contextos donde fueron aplicados.

Deming cree en la motivación intrínseca del hombre, ya que a menudo son las políticas administrativas las que desmotivan a los trabajadores. Es de hacer notar, que este autor se basó en teorías anteriormente desarrolladas sobre motivación humana, como por ejemplo: Frederick Herzberg, Abraham Maslow y Douglas Mc Gregor, para sus planteamientos.

Continuando con el análisis de corrientes y autores relacionados de una u otra forma con el aspecto humano, para la década de los ochenta del siglo XX, surgen dos consultores e investigadores en Estados Unidos con sus planteamientos radicales: Michael Hammer y James Champy con Reingeniería, que revolucionó a las empresas, basada primordialmente en la revisión fundamental del rediseño radical de procesos, para alcanzar

mejoras espectaculares en medidas críticas, costos, calidad, servicios y rapidez, lo cual sirvió de soporte para la reestructuración de muchas organizaciones para mejorar la eficiencia, la productividad y la competitividad y que afectó significativamente al tamaño de la fuerza laboral, indistintamente de la dimensión de la organización o del tipo de industria.

Jesús Silva (1998), en su artículo *La Tala y la Quema en las Empresas*, cita algunos de los resultados de una Encuesta aplicada por la American Management en 1987, a mil (1.000) empresas en Estados Unidos, que podemos observar en la siguiente relación:

- 45% fuerte reducción de personal.
- 60% Empresas grandes (500 millones de dólares)
- 50% Empresas medianas (50 – 500 millones de dólares), redujeron 11%.
- 40% Empresas pequeñas (50 millones de dólares), redujeron 14%.
- 57% Empresas industriales redujeron su personal.
- 38% Empresas de servicios redujeron su personal.
- 17% Indicó planes de reducción en un año.
- 14% Pensó en aplicar una nueva reducción. (p, 71)

En este sentido, Robert Tomasko (1995), en su obra *Repensar la Empresa: La Arquitectura del Cambio*, señala que más de la mitad de las 135 principales empresas de Estados Unidos que intentaron reestructuraciones, no lograron incrementos significativos de su valor en relación con la competencia.

Jesús Silva (ob. cit.), comenta que Venezuela se incorporó a esa tendencia y muestra como ejemplo a dos empresas que aplicaron la reducción de personal, indistintamente de su tamaño y tipo de industria.

La Reingeniería generó posiciones críticas de autores y consultores reconocidos inclusive Hammer, Champy y John White, por la tendencia mayoritaria que siguieron las reestructuraciones con énfasis en reducir personal y al exceso de trabajo para quienes permanecieron en las organizaciones.

El mismo Hammer señala Silva (ob. cit.), ha reconocido que no fue suficientemente inteligente olvidar el aspecto humano cuando creó su teoría y que finalmente aprendió que éste es un factor vital.

Desde finales del siglo XX y en los albores del tercer milenio, se han venido desarrollando investigaciones a cargo de científicos sociales y de las ciencias puras, con el apoyo de fundaciones y universidades reconocidas de Estados Unidos y otros países desarrollados, quienes han creado teorías y planteamientos en la búsqueda del redimensionamiento del rol del hombre en la administración de las organizaciones, en la concepción del protagonismo del aspecto humano como individuo o como grupo, en la reutilización de su potencial, en sus fuerzas creadoras, en la innovación en beneficio propio y de las organizaciones, pero también en la unidad de recursos humanos como socio del negocio y decisoria de la conducción de las organizaciones.

Un ejemplo de ello se tiene por un lado, con las investigaciones de Daniel Goleman relacionadas con la inteligencia emocional, orientada a crear conciencia de nuestras emociones en el plano personal y laboral, con el apoyo de Felzer Institute de Kalamazoo en Michigan.

Otro ejemplo a citar, son las investigaciones por Dave Ulrich (2001) y un equipo de destacados investigadores sobre los nuevos desafíos y retos de recursos humanos, obra que nos servirá de apoyo en este proyecto, el autor citado señala con énfasis que:

Cuando se cambia el foco de atención de lo que se hace hacia los aportes, se cuestionan las creencia y supuestos acerca de los profesionales de R.R.H.H. y los distintos aspectos de R.R.H.H, las prácticas de R.R.H.H. y los distintos aspectos de R.R.H.H. Los profesionales de R.R.H.H. deben convertirse en socios, actores y pioneros. Sólo algo más que gente que está de paso en esa función y a la que por casualidad se le asigna tareas de R.R.H.H., son expertos en que tienen base teórica y están motivados.... Las prácticas de los R.R.H.H. son procesos organizativos que pueden aumentar la competencia individual y las competencias de la organización (p.12)

Los grandes cambios generados en el mundo con la globalización, en las últimas décadas del siglo XX, el campo de la gerencia y la organización se han visto enriquecidas por la producción de teorías y algunas prácticas como se ha planteado, que permiten la reconceptualización del lenguaje y el discurso de temas relacionados con la gerencia, la organización y el aspecto humano.

Así surgen además otros nuevos modelos, como el capital intelectual, gerencia del conocimiento, talento, coaching, organizaciones que aprenden empowerment, competencias e inteligencia emocional, que por un lado son planteamientos esperanzadores, en cuanto a cómo enfrentar nuevos retos y oportunidades para administrar el aspecto humano. Pero por otro lado, hay muchas otras dificultades, por cuanto para hacer efectivas esas teorías hay que hacer transformaciones coherentes y armoniosas con las necesidades humanas y las otras dimensiones de las organizaciones, como son tecnologías, estructuras, culturas y procesos.

Vale destacar a Rosabeth Moss Kanter (1997), desde la perspectiva humana. Esta autora indica que la organización del futuro debe elaborar nuevas políticas de recursos humanos, revalorizar el capital con acento en el trabajo en equipo y en una mano de obra, capaz de afrontar los desafíos de la economía global. Para competir eficazmente dice Kanter, es necesario atraer, retener, motivar a empleados y personas de mayor talento. Moss Kanter acota que debido a las reducciones de personal, tensiones y falta de motivación, los trabajadores se van de las organizaciones. Algunos directivos lo reconocen al “menos de palabra y hablan de la importancia del capital humano” (p. 198)

La autora sugiere nuevos enfoques, por cuanto los postulados y las políticas derivadas del modelo corporativo del siglo XX, constituyen una base insuficiente para la creación de lo que ella denomina un contrato social para el siglo XXI, que debería expresar qué está dispuesta a hacer

la empresa y que incluya acciones concretas. Ese contrato sugerido, contempla entre otros aspectos:

Aseguraremos pensiones y beneficios portátiles con el fin de cada uno cuente con una red de seguridad para el futuro, aunque busque trabajo en otra parte.

Ayudaremos al personal a ser productivo cuando deba ocuparse de responsabilidades familiares por medio de horarios flexibles, provisión para hijos enfermos y licencias para recuperarse de lesiones importantes.

Alentaremos el espíritu emprendedor: nuevas empresas dentro o fuera de nuestra firma que ayuden al personal a iniciar sus propios negocios y crear nuevos puestos de trabajo.

Ofreceremos oportunidades para servir a la comunidad por medio de la empresa, incluso en la formación de directivos y la creación de equipos. (p. 208).

Por otra parte, las organizaciones grandes, quizás como una tendencia impuesta por los mercados globales, configuran sus políticas, directrices y estrategias en función de lograr alineación con los objetivos, metas, visión y misión, como estrategias de su planificación corporativa buscando maximizar sus ganancias y reducir costos, pero generalmente utilizando el aspecto humano como un medio y no como un fin. En otras palabras, es el enfoque reduccionista sobre la concepción del hombre, en el medio laboral.

Rosabeth Moss Kanter (ob. cit.), acota que los cálculos financieros pueden desplazar otros criterios de rendimiento y valor organizacional.

Ante este panorama de contradicciones y complejidades, que ha caracterizado el desarrollo de las ciencias administrativas y que conllevó desde sus inicios a la pérdida de control del proceso de producción por parte del trabajador, se ha manifestado de diferentes maneras en teorías y prácticas gerenciales, con relación al tratamiento del aspecto humano y representadas en este proyecto, en las tres perspectivas y sus respectivos autores, obliga a tomar una posición crítica y establecer puente de reflexión de estas situaciones, en el contexto de las organizaciones venezolanas.

A manera de exponer unas consideraciones finales, se propone analizar con mayor detalle, la relación del aspecto humano con las formas

de administrar el personal desde el siglo XX, hasta la primera década del siglo XXI y sus implicaciones en las prácticas gerenciales y organizacionales venezolanas.

Desde la última década del siglo XX, han surgido los que algunos han denominado “modas gerenciales”, como reingeniería, resiging, outsourcing, franquicias, etc; para hacer más productivas a las organizaciones; pero por otro lado, se han generado otras estrategias que han considerado más el aspecto humano con más flexibilidad y más acorde con las nuevas formas organizacionales, entre las que podemos mencionar inteligencia emocional, coaching, capital intelectual, gerencia del conocimiento, que están siendo investigadas actualmente, aplicadas y adecuadas, pero son relativamente nuevas para llegar a unas conclusiones definitivas.

Pero es de hacer notar, que si la intención de estas últimas teorías, es desarrollar al ser humano acorde con las nuevas exigencias y demandas organizacionales, muchas no son aplicadas con el verdadero sentido con la cual fueron creadas, lo que se deja al libre albedrío su aplicación y que hace más difícil medir sus verdaderos beneficios.

La importancia de esta investigación nos lleva a las siguientes reflexiones:

Las organizaciones la constituyen sin lugar a dudas los hombres, sus trabajadores. Es una de sus importantes dimensiones organizacionales además de estructura, procesos, tecnología y cultura. Por lo tanto, gerenciar o administrar el aspecto humano apropiadamente en el contexto organizacional, se ha constituido en una necesidad en muchas organizaciones, respetando sus principios, su entidad, valores y desarrollando sus potencialidades en cuanto a habilidades, destrezas y conocimientos, así como estableciendo compromisos y beneficios compartidos, que es más que un slogan, debe ser en acciones efectivas dada la complejidad que nos trae la mundialización o globalización de culturas, mercados y economías, que nos demanda por un lado, más

eficiencia y productividad en procesos de producción de bienes y servicios, inclusive en un marco regulatorio internacional como es a la serie ISO 9.000, pero por otro lado una mayor conciencia y autenticidad, de lo que significa el hombre.

Desde esta perspectiva el área laboral, organizacional y gerencial es donde existen los mayores retos a enfrentar, por cuanto los intereses de los accionistas están prioritariamente orientados hacia el beneficio económico, pero deben estar conscientes de la importancia del hombre como único elemento insustituible del proceso de producción. No debe ser una moda como la tecnología, las formas organizacionales, sus políticas, y estrategias; el hombre y su esencia es permanente y hay que respetarla.

Esta conciencia debe estar acompañada, sobre todo en el área de negocios en hacer concesiones en acciones efectivas y concretas, que no queden en retóricas ni discursos, propiciando por ejemplo que los departamentos, áreas o unidades de recursos humanos sean lo que expresa Dave Ulrich, un socio estratégico del negocio y que se exprese en políticas de desarrollo y beneficios al personal acordes a los nuevos tiempos

En este sentido, se propone abordar para los efectos de este Artículo, algunas consideraciones con relación a la Gestión del Conocimiento, para así establecer inicialmente retos y oportunidades hacia el futuro.

Gestión del Conocimiento

Antes de introducirnos en la Gestión del Conocimiento, como modelo y estrategia para administrar organizaciones, es oportuno

reflexionar acerca de los diferentes aspectos que trata Michael Gibbons y otros autores (1997), en la obra *La Nueva Producción del Conocimiento*, para entender en su verdadero contexto la Gestión del Conocimiento en la perspectiva de las organizaciones y de los recursos humanos.

En el nuevo modo de producción que impacta al qué, al cómo se organiza, cómo se evalúa y controla de manera de comprender mejor este complejo proceso, el autor arriba citado, distingue dos modos de producción del conocimiento: el Modo 1 se caracteriza, por la estructura disciplinar de la ciencia y la tecnología y se utiliza el término paradigma para ver las cosas, definir y dar prioridad a ciertos conjuntos de problemas ya predeterminados, bajo pautas y control cognitivo y social.

El Modo 2 no se encuentra en un contexto de aplicación disciplinar, no es jerárquico, esta ubicado en estructuras transitorias, con una estrecha interrelación entre los actores que participan en la producción del conocimiento y por lo tanto implica para Gibbons una responsabilidad social compartida.

El Modo 2 toma en cuenta una gama amplia de consideraciones, pretende ser útil para alguien: industria o gobierno, bajo un aspecto de negociación continua, incluyendo los diversos actores. En este modo la Ciencia ha ido más al mercado, la producción del conocimiento ha ido más allá, utilizando a la sociedad como un medio.

Este autor destaca la importancia de la transdisciplinariedad en cuatro (4) características:

1. Desarrolla una estructura particular orientada a sustentar los esfuerzos en procura de la solución de problemas, en el mismo contexto de producción, pero en espacios nuevos para facilitar la creatividad.
2. La solución de los problemas comprende componentes tanto empíricos como teóricos, desarrollados por el conocimiento transdisciplinar. Aunque el esfuerzo es acumulativo puede desplazarse en direcciones diferentes.

3. Los resultados del proceso, se comunican por canales no formales durante la participación inicial en el mismo proceso de producción del conocimiento, a diferencia del Modo 1, que los resultados son difundidos a través de medios institucionalizados informativos, conferencias, eventos, etc.

4. La transdisciplinariedad es dinámica, es el proceso de solución de problemas en movimiento. El Modo 2 se caracteriza no sólo por la interacción estrecha en la producción del conocimiento, sino por el ámbito tan amplio fuera de los confines de una disciplina en particular.

En consecuencia el Modo 2 se caracteriza por:

“1. Un aumento en el número de lugares potenciales en los que se puede crear el conocimiento; su producción ya no se hace sólo en las Universidades y Facultades, sino también en los Institutos Universitarios, Centros de Investigación, Instituciones gubernamentales, laboratorios empresariales, equipos de reflexión y asesoría así como su propia interacción.

2. La vinculación entre ellos en una variedad de formas (electrónica, organizativa, social e informalmente), a través de redes de comunicación en funcionamiento.

3. La diferenciación simultánea en estos lugares de campo y ámbitos de estudio en especialidades cada vez más refinadas. La recombinación y reconfiguración de estos subcampos forman las bases para las nuevas formas de conocimiento útil. Con el transcurso del tiempo, la producción del conocimiento se aleja cada vez más de la actividad disciplinar tradicional, para pasar a nuevos contextos sociales”. (Gibbons: 18)

Es de hacer resaltar en este Modo, la flexibilidad y el tiempo de respuesta son los aspectos críticos porque se hacen necesarios a las diversas formas de organización, en la naturaleza cambiante y transitoria de cada una de ellas y del entorno. Los participantes de diferentes disciplinas de las ciencias sociales y ciencias naturales se reúnen en equipos y redes temporales de trabajo, para resolver problemas. Los criterios y pautas de organización continúan como especie de matriz, para conformar y crear otros grupos con el propósito de crear problemas, en una plataforma muy variada de requerimientos y expectativas en el propio contexto de aplicación, que generan los participantes en un continuo de reflexión y análisis.

En el ámbito de estos planteamientos, podemos entender mejor el potencial que tiene el desarrollo de la Gestión del Conocimiento, en las organizaciones modernas.

Comencemos por tomar la definición de Conocimiento de Gilbert Probst (2001),

“...es el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas. Comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción. El conocimiento se basa en datos e información pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas. Forma parte de los individuos y representa la creencia de éstos acerca de las relaciones causales” (P. 24)

Pero para una mayor precisión sobre el tema que se trata, la base de sustentación del conocimiento de una organización está formada por los activos del conocimiento tanto individual como colectivo, que la organización es capaz de utilizar a través de actividades y tareas. Por consiguiente, el recurso para solucionar problemas de la organización dependerá de los trabajadores del conocimiento.

El Conocimiento entonces para Fátima Guadamillas (2001), se puede considerar como el principal de los recursos intangibles. Integra capacidades, habilidades y destrezas, información estructurada y aplicaciones tecnológicas.

Para no quedarnos en niveles altos de abstracción con las consideraciones iniciales, extraídas de la nueva producción del Conocimiento, comentaremos el modelo de Gestión del Conocimiento adaptada al plano de las Ciencias Administrativas y de las organizaciones empresariales, entendiendo que hay mucha literatura con relación a este tema que hace muy difícil el consenso, la selección de opiniones y la perspectiva de análisis.

Guadamillas (ob. cit.), tomando los aportes de Grant en cuanto a considerar la organización como un espacio para la integración y desarrollo de conocimientos por un lado, y por otro lado la postura japonesa defendida por Nonaka, Crosby, Taguchi y otros, quienes destacan la importancia de la creación del mismo frente a su uso y

medida. En otras palabras, la autora integra los conocimientos explícitos en términos de la realidad con la participación creativa de la gente.

Si asociamos estas líneas con el planteamiento inicial de Gibbons, sería como identificar las características del Modo 1 con las características del Modo 2, conviviendo unas con otras. De esta manera, el Conocimiento entendido como un recurso competitivo y la Gestión como la potenciación de las estrategias, métodos, instrumentos y herramientas que dinamizan una especie de círculo virtuoso de identificación, creación, almacenamiento, distribución y aplicación. Muy brevemente explicaremos cada uno de ellos.

1. Identificación del Conocimiento, comprende el análisis y la descripción del contexto de la organización.
2. Creación del Conocimiento significa combinar datos, información, experiencia y conocimiento para mejorar procesos de innovación en bienes y servicios, capaces de generar valor. Entonces se crea un proceso de aprendizaje, basado en la experimentación que a la vez genera nuevos conocimientos.
3. Almacenamiento del Conocimiento consiste en guardarlo en forma clara y accesible para toda la organización, que demanda la distinción entre conocimiento explícito y tácito. El primero es guardado relativamente fácil porque se traduce en expresiones lingüísticas o de símbolos, indistintamente de su contexto cultural. El tácito, es más difícil de guardar porque está en la mente de los trabajadores y por la complejidad en traducirlo exactamente.
4. El siguiente paso es la Distribución o transmisión del mismo en diferentes tecnologías de información, por ejemplo, Internet o Intranet, de fácil acceso a todos los trabajadores para obtener información que ha sido previamente estructurada. De esta manera comparten conocimientos personas muy alejadas, indistintamente de su ubicación.

5. Aplicación del Conocimiento es la parte principal de este círculo, consiste en emplear el conocimiento ya creado y llevarlo a la práctica en los distintos usos que pueda tener en una organización.

Para Guadañillas (ob. cit.), la Gestión del Conocimiento está ligada a la dirección estratégica de la empresa:

“Considerarla como una estrategia de negocio, potenciar la creación de nuevo conocimiento e innovación, centrarse en la gerencia de conocimiento, experiencias y mejores prácticas, enfocarlo como una cuestión individual cuya gestión compete a los directivos, sobre los clientes y gestionarlo como un recurso estratégico fundamental” (Pág. 202)

Para conseguir una gestión eficiente del Conocimiento, es imprescindible, según Guadamillas:

1. Integrar la Gestión del Conocimiento con las estrategias y objetivos
2. Crear estructuras flexibles en las organizaciones, que faciliten los cambios.
3. Emplear las tecnologías de información, ya que nos permiten codificar, almacenar y distribuir el conocimiento, éstas deben ir acompañadas de cambios organizacionales, porque de lo contrario no se producirán transformaciones en los procesos de trabajo.
4. Convertir la Dirección de Recursos Humanos en una unidad estratégica, ya que uno de los objetivos de la misma es reconocer la capacidad que se encuentra en la mente de los trabajadores de la organización.
5. Establecer el control desde dos (2) perspectivas: el estratégico centrado en los objetivos de la Gestión del Conocimiento y el operativo, relacionado con las transformaciones en las actividades y productos.
6. Medir el éxito de un proyecto de Gestión del Conocimiento, para demostrar cómo crea valor a la empresa.

7. Definir la estrategia más adecuada en cuanto a la protección del Conocimiento, para evitar que lleguen a sus competidores.
8. Para que el trabajo se desarrolle con una alta flexibilidad, cambiar las rutinas, a fin de fomentar la autonomía y favorecer la intuición y la experiencia individual.
9. Potenciar la cultura y el liderazgo en la organización, a fin de dinamizar los cambios y minimizar los costos del aprendizaje.

Consideraciones Generales

Las consideraciones generales sobre la Gestión del Conocimiento, nos conduce a reflexionar que:

1. Igual a lo que comenta Víctor Guédez (2003), coincidimos en que siempre ha existido la Gestión del Conocimiento por ser la esencia misma de la organización, pero que ahora se manifiesta en forma explícita y sistematizada.
2. La Gestión del Conocimiento ha generado en teóricos y otros estudiosos sociales, reflexiones sobre este tema que se esta convirtiendo en un factor esperanzador de cómo administrar al personal como capital humano y no como un recurso o medio para lograr un fin.
3. La Gestión del Conocimiento es un modelo que trata al capital intelectual como un patrimonio y no como un recurso. El Conocimiento no se encuentra archivado en una base de datos, es desarrollar la información en donde quiera que se encuentre: base de datos, servidores Web, trabajadores y consultores.
4. La Gestión del Conocimiento no trata de sustituir a los trabajadores, sino de facilitar el flujo de información y conocimiento para dinamizar el modelo propuesto, basado en un concepto de trabajadores del conocimiento, en el marco de una cultura propicia al cambio y con la tecnología adecuada.

5. La Gestión del Conocimiento es un nuevo rostro que puede impactar a las Ciencias Administrativas y la gestión de Recursos Humanos, si es diseñada y aplicada tomando en consideración las experiencias de los modelos, métodos y estrategias de administración organizacional.
6. La Gestión del Conocimiento es un modelo de transformación organizacional, pero el reto es convertirlo en realidades viables tomando en consideración intereses contrapuestos: trabajadores, empresarios y estados.
7. La Gestión del Conocimiento es un modelo, pero también una herramienta que hay que concretarla en forma creativa e imaginativa, a las necesidades de las organizaciones.
8. La Gestión del Conocimiento es un modelo complejo que se puede enredar en una maraña de términos, el resto es saber operacionalizarlo.
9. La Gestión del Conocimiento debe fundamentarse en cuatro (4) pilares, según el documento para la Educación del Siglo XXI de las Naciones Unidas: aprender a conocer, aprender a hacer, aprender a convivir con los demás, aprender a ser.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Braverman, Harry. (1975). *Trabajo y Capital Monopolista*. México: Editorial Nuevo Tiempo.
- Garbo, Andrea. (1991). *Deming. El Hombre que Descubrió la Calidad*. España: Ediciones Granica.
- Gibbons, Michael, Limoges, Camilla, Nowotny, Helga, Schwartman, Simon, Scott, Meter, Trow, Martin. (1997). *La Nueva Producción del Conocimiento. La Dinámica de la Ciencia y la Investigación en las Sociedades Contemporáneas*. España: Ediciones Pomares – Corredor, S.A.
- Guadamillas G., Fátima. (2001). *La Gestión del Conocimiento como Recurso Estratégico en un Proceso de Mejora Continua*. *Alta Dirección* N° 217, pp: 199 – 209. España
- Guédez, Víctor. (2003). *Aprender a Emprender. De la Gerencia del Conocimiento a Ética de la Sabiduría*. Venezuela: Editorial Planeta Venezolana.
- Hammer, Michael; Champy, James. (1994). *Reingeniería*. Colombia: Grupo Editorial Norma.
- Honeycutt, Jerry. (2000). *Así es la Gestión del Conocimiento*. España: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Huse, Edgar F; Bowditch. (1976). *El Comportamiento Humano en la Organización*. España: Fondo Educativo Interamericano, S.A.

- Kliksberg, Bernardo. (1975). ***El Pensamiento Organizativo del Taylorismo a la Teoría de la Organización. Estrategias Modernas en Administración: Relaciones Humanas y Teoría de la Organización.*** Argentina: Biblioteca de las Organizaciones Modernas. Ed. Paidós.
- López C. Jordi, Leal F. Isaura. (2002). ***Cómo Aprender en la Sociedad del Conocimiento.*** España: Ediciones Gestión 2000.
- Luchini, Cristina, Ferrante, Juan, Márquez, Roberto. (1999). ***Fordismo, Crisis y Restauración Capitalista del caso Argentino.*** Argentina: Ed. Biblos.
- Mc Gregor, Douglas. (1971). ***El Lado Humano de la Organización.*** México: Mc Graw Hill.
- Mayo, Elton (1972). ***Problemas Humanos de una Civilización Industrial.*** Argentina: Ediciones Nueva Visión.
- Milkovich, George; Boudrew, John. (1994). ***Dirección y Administración de Recursos Humanos.*** México: Mc Graw-Hill
- Mons Kanter, Rosabeth, (1998). ***La Gente: El Corazón de la Organización del Futuro.*** Pp. 193 – 209. ***La Organización del Futuro compilado por Frances Hesselbein y otros.*** España: Editorial Granica.
- Probst, Gilbert; Ravb Steffen, Romharat, Kai. (2001). ***Administre el Conocimiento. Los Pilares para el Éxito.*** México: Pearson Educación.
- Robbins, Stephen. (1998). ***La Administración en el Mundo de Hoy.*** México: Prentice Hall.
- Silva, Jesús. (1980). ***La División del Trabajo en una Moderna Organización Corporativa.*** Venezuela: Ediciones Faces – UCV.
- Silva, Jesús. (1998). ***La Tala y la Quema. Inversiones Venezuela,*** 183. (70 - 76)
- Strauss, George; Saykles, Leonard y Cárdenas, Jorge. (1981). ***Personal. Problemas Humanos de la Administración.*** México: Prentice Hall.

Ulrich, Dave. (1997). **Recursos Humanos Champions**. Argentina: Ediciones Granica.

Ulrich, Dave. (2000). **Evaluación de Resultados**. España: Ediciones Granica.

<http://www.bettermanagement.org>. [Documento en línea]

Página en la Web donde se consultan las últimas tendencias globales, con relación al aspecto humano, gerencial y organizacional.

<http://www.hbr.com>. [Documento en línea]

Página en la Web de gran prestigio, de la Revista Harvard Business Review, en temas pertinentes a la investigación.