

Gestión del Conocimiento

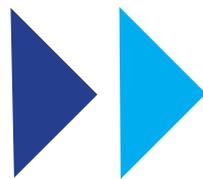
▶▶ en la Pequeña y
Mediana Empresa



Universidad Técnica de Cotopaxi


MAWIL
Publicaciones Impresas
y Digitales

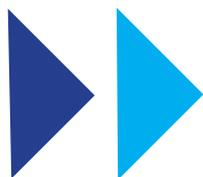
Gestión del Conocimiento

 en la Pequeña y
Mediana Empresa



www.mawil.us

Gestión del Conocimiento



en la Pequeña y
Mediana Empresa

Ruth Susana Hidalgo Guayaquil

ruth.higalgo@utc.edu.ec

Roberto Carlos Arias Figueroa

roberto.arias@utc.edu.ec

Jose Javier Erazo Castillo

jose.erazo@utc.edu.ec

Eliana Nathalie Palma Corrales

eliana.palma@utc.edu.ec

Pablo Andrés Barba Gallardo

pablo.barba@utc.edu.ec

Angelita Azucena Falconi Tapia

angelita.falconi@utc.edu.ec

Monica Patricia Salazar Tapia

monica.salazar8191@utc.edu.ec

Mayra Alexandra Chicaiza Herrera

mayra.chicaiza@utc.edu.ec

Dario Javier Díaz Muñoz

dariojavierdiaz@utc.edu.ec

Pablo Andrés Velásquez Beltran

pablovelasquez3b@utc.edu.ec

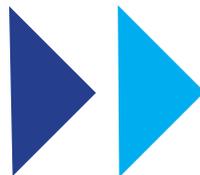
Docentes de la Universidad Técnica de Cotopaxi



MAWIL

Publicaciones Impresas
y Digitales

Gestión del Conocimiento

 en la Pequeña y
Mediana Empresa

REVISORES

Dr. C. María Leonor Parrales Poveda

Docente Titular Universidad Estatal del Sur de Manabí

maria.parrales@unesum.edu.ec

Ing. Diego Renato Sornoza Parrales

Docente Titular Universidad Estatal del Sur de Manabí

diego.sornoza@unesum.edu.ec

DATOS DE CATALOGACIÓN

AUTORES: Ruth Susana Hidalgo Guayaquil
Roberto Carlos Arias Figueroa
José Javier Erazo Castillo
Eliana Nathalie Palma Corrales
Pablo Andrés Barba Gallardo
Angelita Azucena Falconi Tapia
Mónica Patricia Salazar Tapia
Mayra Alexandra Chicaiza Herrera
Darío Javier Díaz Muñoz
Pablo Andrés Velásquez Beltrán

Título: Gestión del Conocimiento en la Pequeña y Mediana Empresa

Descriptor: Administración de Empresas; Economía Empresarial; Sociedad de la Información; Transferencia de Conocimientos

Edición: 1^{era}

ISBN: 978-9942-787-29-3

Editorial: Mawil Publicaciones de Ecuador, 2018

Área: Educación Superior

Formato: 148 x 210 mm.

Páginas: 102

DOI: [10.26820/mawil/gestión-del-conocimiento-978-9942-787-29-3](https://doi.org/10.26820/mawil/gestión-del-conocimiento-978-9942-787-29-3)



Texto para Docentes y Estudiantes Universitarios

El proyecto didáctico *Gestión del Conocimiento en la Pequeña y Mediana Empresa*, es una obra colectiva creada por sus autores y publicada por *MAWIL*; publicación revisada por el equipo profesional y editorial siguiendo los lineamientos y estructuras establecidos por el departamento de publicaciones de *MAWIL* de New Jersey.

© Reservados todos los derechos. La reproducción parcial o total queda estrictamente prohibida, sin la autorización expresa de los autores, bajo sanciones establecidas en las leyes, por cualquier medio o procedimiento.

*Director General: PhD. Wilfrido Palacios Paredes

*Dirección Central MAWIL: Office 18 Center Avenue Caldwell; New Jersey # 07006

*Gerencia Editorial MAWIL-Ecuador: Aymara Galanton.

*Editor de Arte y Diseño: Alejandro Plúa

Índice



www.mawil.us

Índice	5
Prefacio	7
Introducción	8

CAPÍTULO I

EL CONOCIMIENTO COMO FACTOR

DE LA PRODUCCIÓN 15

Cuando el conocimiento pasa a ser el principal factor de la producción. 19

La evolución de las teorías de las organizaciones y las relaciones laborales. 21

El aprovechamiento de las aptitudes humanas lógico-lingüísticas y sociales. 26

El postcapitalismo. 33

La sociedad informacional según Castels. 39

Las cinco disciplinas de Peter Senge. 43

El enfoque de las competencias 47

CAPÍTULO II

LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME)

Y SU SIGNIFICACIÓN. 53

Caracterización de la PYME. 55

La gestión empresarial. 58

Competitividad versus productividad. 59

La planificación estratégica en la PYME. 61

Los objetivos empresariales. 62

La PYME y la toma de decisión. 63

La innovación como factor estratégico en la PYME. 64

La PYME y la gestión del conocimiento. 66

CAPÍTULO III

CONCEPTOS GENERALES DE LA GESTIÓN

DEL CONOCIMIENTO 73

El conocimiento. Profundizando en gnoseología y epistemología 79

El conocimiento en la empresa. 88

El conocimiento incorporado en la tecnología y en las personas. 92

Gestión y gestión del conocimiento. 95

Gestión del conocimiento y organización. 97

CAPITULO VI

ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN

DEL CONOCIMIENTO. 99

Estrategias. 103

Planificar las estrategias y sistemas. 106

CAPITULO V

CONSTRUYENDO LA ORGANIZACIÓN

INTELIGENTE ENTRE LAS PYME 111

REFERENCIAS 119

PREFACIO

Este libro constituye un nuevo aporte en un tema de gran actualidad e interés como lo es la Gestión del Conocimiento en la pequeña y mediana industria. Él mismo es parte de una de las más grandes olas de innovación que en la ciencia y las teorías de la gerencia se han venido presentando en un mundo sometido a grandes cambios, no sólo por las revoluciones tecnológicas que han cambiado radicalmente el panorama de la producción, el mercadeo, los intercambios, las organizaciones; sino, sobre todo, por las transformaciones en las maneras mismas de pensar y concebir la economía, la sociedad y la cultura.

La propia noción de que se puede gestionar o gerenciar algo intangible, aunque de reconocida relevancia para cualquier actividad, como lo es el conocimiento, pudiera sonar extraño para los legos y no pocos administradores y dueños de empresas productivas. Precisamente, el mero planteamiento del asunto constituye un elemento de cambio y ruptura en la manera misma de concebir los procesos de administración y gerencia. De eso se trata: de una amplificación drástica del pensamiento que abarca las nociones básicas de los factores del proceso productivo y los procesos mismos de producción y organización de una empresa.

Esto por supuesto implica una nueva visión administrativa y gerencial. El gran giro requiere nuevos conceptos y nuevos modelos que repercutirán en innovadoras formas de gestión y dirección. Este libro contribuye con esta ruptura de paradigmas gerenciales por cuanto aborda los códigos mismos con que vinculamos las cosas, las personas, las palabras y las ideas. No se trata solamente de que la economía, con sus procesos correspondientes de trabajo, transformación, producción, distribución y mercadeo, y las tradicionales funciones de la administración, la planificación, la ejecución, el control y la evaluación, han cambiado de fisonomía hasta hacerse casi irreconocibles en su abordaje, sino que hay un cambio en el conjunto de la cultura misma.

Este libro, además de reflejar este cambio, que es global, internacional, se refiere a la pequeña y mediana empresa, ese sector que en prácticamente todos los países es la principal fuente de empleos. Se han dado casos de que este segmento económico, el cual por la expansión gigantesca de grandes consorcios habría dado a pensar que tenía sus días contados, ha sobrevivido y ha enfrentado grandes retos de una manera ampliamente exitosa. Abundan las historias y narraciones en las cuales los grandes retos, lejos de producir un repliegue existencial y eventualmente la desaparición de los emprendedores en un confuso y violento mar de contingencias, se convierten

más bien en grandes estimulantes para la innovación, los sueños, los atrevimientos y las audacias, para las cuales se hicieron necesarias la imaginación, la inventiva y la creatividad.

Y es que la Gestión de Conocimiento, como parte de esta gran ola de innovación en la ciencia y la técnica de la gerencia, en una nueva era a la cual autores significativos como Peter Drucker han denominado “postcapitalismo”, tiene el mismo núcleo revolucionario que caracteriza el vuelco del pensamiento gerencial: considerar que estamos tratando con seres humanos, que estamos amplificando sus capacidades, que, en fin, quizás, estamos formando un nuevo ser humano capaz de aprovechar con mayor intensidad y proyección, las potencialidades más propiamente humanas: el lenguaje, la imaginación, sus capacidades de asociarse y comunicarse con los otros y hasta el pensamiento.

Sirva pues este libro como una contribución más a esta gran transformación que hará irreconocible para las nuevas generaciones el mundo.

INTRODUCCIÓN:

Es un consenso asumido por la inmensa mayoría de los estudiosos de las ciencias sociales, incluidas sobre todo la historia, la sociología y la economía, pero también la filosofía, que en las tres últimas décadas los seres humanos hemos asistido a una profunda transformación que muchos llaman “revolución”, aunque el sentido de esta palabra se diferencie drásticamente del que adoptó en el siglo XIX y los primeros lustros del siglo XX.

Esa transformación radical es muy peculiar. A diferencia de las revoluciones concebidas en el siglo XIX y XX, no tienen un solo centro, mucho menos un único núcleo dirigente o una sola visión y plan, sino que la imagen que más se le acerca en su representación imaginaria, es el de varias afluentes, de muy diversos orígenes, que confluyen en una sola y poderosa corriente de cambios que afectan todos los espacios de la vida, desde la intimidad sexual, hasta las maneras de gobernar y pensar la guerra o la toma y ejercicio del poder político. Un autor muy citado a propósito del tema, Fernando Mires (1995), habla de “la revolución que nadie soñó” especialmente por ese aspecto descentralizado y “espontáneo” (en el sentido de no planificado) que presenta a sus observadores. El movimiento feminista, las nuevas tecnologías de información y comunicación, la ingeniería genética, el derrumbe del bloque socialista, las exigencias de derechos de etnias y minorías como los gays, etc., hacen un mosaico, a veces confuso, que en conjunto indican que ya no estamos en el mismo mundo y que debemos cambiar los conceptos que hasta este momento nos habían servido como puntos cardinales para orientarnos.

La administración y la gerencia no han escapado a esta gran ola de cambios. Por el contrario, en algunos aspectos, han sido estos ámbitos y actividades los puntos de partida para esas mutaciones. Tanto así, que autores de gran autoridad en este campo del conocimiento como Peter Drucker, manifiestan que nos encontramos ya en una nueva sociedad. La denomina: “sociedad postcapitalista”. Desde otros puntos de vista, de acuerdo al aspecto de esta compleja nueva realidad, se le ha concebido con otros términos: sociedad del conocimiento, sociedad informacional, nuevo patrón tecno-productivo, toyotismo, etc.

Si es que existe un núcleo de estas transformaciones de tanta complejidad, específicamente en lo que se refiere a lo económico y gerencial, es en la revisión de los factores de la producción, sistematizados por el conocimiento económico clásico. Ya no se reducen a los tres que desde Smith, Ricardo y Marx se enumeraban y analizaban: el trabajo, el capital y la tierra. Ahora se le agrega, reformulando toda la

estructura económica, el conocimiento como factor fundamental y central del aparato productivo. Hay que destacar esto: no se trata de un agregado más, de un nuevo elemento que mantiene lo demás igual. No: el conocimiento como factor de la producción implica un cambio estructural, esencial, por el cual los otros tres factores cambian también.

A esto Drucker lo llamó “revolución administrativa” y la sitúa en las tres últimas décadas del siglo XX, como culminación de una serie de cambios que arrancan con la creación misma de una disciplina científica que se encarga de estudiar los procesos de conducción de las empresas productivas: la gerencia. Repercute directamente en la productividad del trabajo, lo cual tiene tanto impacto en la historia, que echa para atrás los pronósticos catastróficos de empobrecimiento masivo, simplificación social de las clases y aumento de la conflictividad y el antagonismo, que comparten los economistas y sociólogos clásicos.

Las innovaciones tecnológicas por supuesto que juegan un papel esencial en estas transformaciones sociales. La reducción del tiempo que va desde el descubrimiento científico o el invento técnico, pongamos por ejemplo el avión por los hermanos Wright, hasta su introducción como innovación en el mercado y en la vida cotidiana, es decir, de acuerdo a nuestro ejemplo, el despliegue de la aviación comercial y el traslado aéreo masivo de personas y mercaderías, es el principal índice del cambio en el sistema. La ciencia ha dejado de ser, desde hace mucho tiempo, una actividad aislada, personal, de simple realce de individuos o ganancia en mero prestigio. Desde hace décadas, o más de un siglo, la ciencia se ha convertido en una empresa muy cara y muy grande, lo cual amerita que gobiernos y grandes corporaciones hagan inmensas inversiones en ella, esperando a cambio grandes innovaciones en las formas de producir y, vale decir, destruir, si consideramos la magnitud de la industria armamentista y su importante rol en el desarrollo de esta tecnociencia actual. Nunca antes se había hecho tan real la máxima, atribuida a Francis Bacon, de que “el conocimiento es poder”.

Ahora bien, la incorporación del conocimiento como factor de producción revolucionaria la economía y, por tanto, los métodos y el conocimiento mismo acerca de la dirección y la administración de las empresas. Pero también la significación misma del conocimiento cambia. Se percata cualquiera de esto cuando comparamos el regocijo personal que los antiguos griegos encontraban en el saber, con el concepto actual del conocimiento ligado a la producción. La valorización del conocimiento cambió profundamente las concepciones tradicionales del conocimiento mismo, puesto que éste ya no se vio como un elemento para el simple crecimiento personal

o individual, como lo era para los filósofos clásicos griegos y hasta los modernos, sino que la orientación general del saber fue ahora dirigida hacia la aplicación y la productividad.

Ese cambio habría comenzado con los enciclopedistas del siglo XVIII, que sistematizaron los saberes de maneras transmisibles y enseñables, con lo cual abrieron la posibilidad de su socialización, rompiendo los secretos y rituales de los gremios feudales. Fue con esta revolución de la productividad del trabajo, debido al “Análisis científico del trabajo” de Taylor, posibilitado a su vez por el cambio en la valoración y presentación del saber logrado por los enciclopedistas del siglo XVIII, que aparece en el foco de las preocupaciones del sistema, la cuestión de la capacitación, entrenamiento o formación profesional especializada. En la nueva situación histórica, apunta Drucker, el conocimiento es información eficaz, dirigida a la acción, cada vez más especializada y focalizada en los resultados.

La sociedad, debido a estos cambios convergentes, inmersos en procesos que no tienen relación directa entre sí, pero que terminan encontrándose en los mismos efectos, se convierte entonces en una “sociedad de organizaciones”. Estas últimas, impulsadas por la nueva valoración del conocimiento, especializan cada vez más las funciones y se orientan a los resultados, mientras que enfatizan la significación de la responsabilidad individual en el cumplimiento de las funciones de la organización. La especialización y la concentración en tareas, se convierten en las garantías del aumento de la productividad de las organizaciones. Se producen cambios en la estructura de la organización, en las que es más relevante el compartir información que las mismas actividades de control. Se conforman equipos de los más variados tipos con el fin de potenciar el aprovechamiento de la información, a cuyo almacenamiento, transmisión, distribución y procesamiento contribuyen las nuevas tecnologías de información y comunicación propias de la “Sociedad informacional”.

Es en este contexto, donde hay que comprender un planteamiento como el de la Gestión del Conocimiento.

Por supuesto, la noción del conocimiento debe adecuarse a la orientación general de aprovechamiento y apropiación de un intangible para el aumento de la productividad. El conocimiento es un recurso que hay que utilizar, pero además hay que ubicar, extraer y utilizar donde sea. Y cuando sea preciso, hay que elaborarlo, refinarlo, producirlo, actividad que exige, a su vez, más conocimiento a título de medio de producción. El conocimiento es también el valor agregado a los productos ofrecidos en el mercado.

Se trata de una verdadera ruptura respecto de las tradiciones epistemológicas académicas que buscaban responder a las grandes preguntas acerca de los criterios de validez del conocimiento, su sistematicidad, su coherencia lógica, sus claras diferenciaciones de los niveles de abstracción y, sobre todo, su diferenciación de los saberes dispersos en el sentido común. Se trata de una concepción del conocimiento que se ubica en las antípodas de la contemplación de las verdades y las ideas propia de los antiguos filósofos griegos. Igualmente, se distingue claramente del culto a un “Saber Absoluto” con el cual se pretende dar cuenta de la totalidad del Universo en un solo sistema de enunciados lógicamente ordenados en una deducción exhaustiva, a la manera de los discursos dispuestos geoméricamente desde las premisas universales, los axiomas, hasta los teoremas, de los grandes filósofos modernos racionalistas. Para esas concepciones tradicionales, presentes todavía en las definiciones de las misiones de las universidades, por ejemplo, la Verdad es algo ya dado que hay que conseguir o descubrir gracias a la “búsqueda de una comunidad espiritual”.

En cierto modo, el conocimiento de acuerdo a esta nueva concepción de la Gestión del Conocimiento (GC, en adelante), se acerca más bien al descubrimiento trabajosamente obtenido, mediante un largo proceso de experimentación particular propio de la tradición empirista. Como el criterio de validez por excelencia es su valorización en el proceso de producción e intercambio, este conocimiento tiende a ser más particular que universal o general. Es una noción pragmática. Está más orientado hacia la práctica que hacia la teoría. Hacia el provecho, el beneficio, el efecto o la consecuencia concreta y medible, lo cual se adecúa más al concepto de utilidad.

Pero hay otros rasgos que le dan mayor peculiaridad a esta noción de conocimiento que distingue a la GC. Él está incorporado a los factores tradicionales de producción, es decir, puede estar en los trabajadores, en la maquinaria o tecnología que aporta el capital, la ubicación y la disposición de riquezas de la tierra o el subsuelo, significados incluso en las tradiciones del lugar; pero también hay un conocimiento que procede de los factores del entorno, las exterioridades del proceso de producción. Esto se refiere a los saberes acerca de la situación del mercado, las preferencias de los clientes y el contexto general institucional. Es más, la introducción de un nuevo producto al mercado puede ocasionar un cambio cultural. Es por esto que algunos autores han señalado que toda la industria es una industria cultural: las mercancías no sólo satisfacen los deseos relacionados con las necesidades básicas, sino que también apuntan a distinciones simbólicas, a inclusiones en grupos y adquisición de prestigios. Todo ello está implicado en el diseño de las mercancías hoy en día.

Es por ello que algunos autores han distinguido en el conocimiento sujeto a ges-

tión, entre las habilidades, las informaciones, el conocimiento propiamente dicho y las experticias. Igualmente, han diferenciado el conocimiento tácito del explícito, de acuerdo a dónde se ubican los conocimientos útiles, cómo habría que extraerlos, apropiárselos, acumularlos y compartirlos.

Como ya se ha dicho, esto reformula el significado de los otros factores productivos. Los tiempos de una imagen meramente física del trabajo humano, han pasado. Los trabajadores aparecen ahora como seres pensantes, capaces de aprender y, sobre todo, de aprender por sí mismos, reservorios de experiencias valiosas, de reflexiones que pueden contribuir al mejoramiento del proceso productivo, mediante su socialización. Esto exigiría estrategias y sistemas. Por eso, se habla de Estrategias de Gestión del Conocimiento, como un conjunto de acciones debidamente previstas, planificadas, evaluadas, para la ubicación, extracción, registro y sistematización de esos conocimientos tácitos. Esto iría acompañado de la debida certificación del conocimiento adquirido en la práctica productiva y su perfeccionamiento mediante planes de formación y capacitación que deben ser sistemáticamente previstas. Todo esto, en la medida en que se identifique con la estructura misma de la empresa, con las tareas que regularmente debe realizar, se convierten en Sistema de Gestión del Conocimiento.

Las estrategias y Sistemas de GC surgieron originalmente en las grandes corporaciones. Podría resultar al menos curioso que se proponga para la pequeña y mediana empresa. En realidad, esta tendencia se viene generalizando en varios países. Esto se debe, por supuesto, a la gran relevancia de ese segmento productivo en el empleo e incluso en las posibilidades exportadores del país, así como para la absorción de sus productos en el mercado interno y local. Esta es una característica general en casi todos los países. Al lado de las grandes empresas, generalmente orientadas a la exportación, surge un floreciente sector de pequeña y mediana empresa que, además de su contribución a los equilibrios de la economía nacional, garantiza el aprovechamiento de los recursos de la nación y en su estabilidad social.

Por otra parte, la pequeña y la mediana empresa, por sus mismas características intrínsecas, facilita hasta cierto punto las actividades y prácticas propias de la implementación de las estrategias y los sistemas de GC. La presencia del mismo dueño de la empresa, como líder de esa comunidad de saber en la que se convierte la unidad de producción, potencia el proceso de identificación, extracción, registro, sistematización y nueva socialización de los saberes pertinentes a la producción y su perfeccionamiento.

Este libro entonces se propone como objetivo general exponer las concepciones generales y centrales de la Gestión del Conocimiento, dirigida hacia la pequeña y la mediana empresa, comprendiéndola en el marco de las grandes transformaciones de la economía mundial y regional, así como exponiendo sus aplicaciones en estrategias y sistemas de aplicabilidad directa.

Hemos dividido la exposición en cinco capítulos. En el primero, expondremos el contexto global en el cual surge la Gestión del Conocimiento como parte de esa “revolución administrativa” de la que dan cuenta las actuales ciencias de la gerencia en el mundo entero. Allí se analizarán los impactos de los cambios tecnológicos, las mutaciones en la reconsideración de la organización de la producción como consecuencia del reconocimiento del conocimiento como factor de producción.

En el segundo capítulo, abordaremos la problemática común y general de la pequeña y mediana empresa, como segmento fundamental en el desarrollo social y económico de los países, como sector empleador y productor dentro de las corrientes actuales de comercio internacional y la consolidación de los espacios regionales y nacionales e incluso locales.

El tercer y cuarto capítulos se concentrarán en la explicación de los conceptos básicos, las estrategias y los sistemas de la Gestión del Conocimiento, dando elementos para su comprensión, su impacto en la reformulación de la estructura misma de la empresa y la orientación de sus líderes y gerentes.

En el quinto capítulo resumiremos los avances de la Gestión del Conocimiento como nuevo paradigma gerencial en sus logros concretos y su conexión con las actividades propias de la gerencia, como la planificación y el liderazgo. Así mismo, vincularemos la concepción de la Gestión del Conocimiento con los lineamientos generales de teorías generales como el de la quinta disciplina y las organizaciones inteligentes.

CAPITULO I

EL CONOCIMIENTO

COMO FACTOR

DE LA PRODUCCIÓN



www.mawil.us

La palabra “comprender” tiene una doble significación muy interesante. Por un lado, significa algo muy cercano a “conocer” o “entender”, a la manera como entendemos nuestra lengua materna, porque, por un lado, nos han hablado con esas palabras desde que nacemos y, por el otro, ya hemos aprendido a hablar nosotros mismos, a construir con ese idioma frases, oraciones, y exposiciones más extensas, hasta libros, con ella. O cuando decimos que conocemos a una persona y nos identificamos con ella, penetramos en sus pensamientos, llegamos hasta a sentir algo cercano a lo que el otro siente en un momento dado. Pero también comprender significa abarcar, incluir en un conjunto, englobar, encuadrar. En realidad, las dos acepciones de la misma palabra, aunque diferentes, tienen una estrecha relación y complementación. Es más, la lógica que es la disciplina que estudia las maneras cómo pensamos, ha inventado toda una rama de su conocimiento, denominada teoría de los conjuntos, donde desarrolla este pensamiento que vincula estrechamente las dos acepciones del verbo “comprender”.

Tanto así, que para entender la noción de que hoy, y desde hace unas décadas, el conocimiento es el factor de la producción más importante en el mundo globalizado, debemos partir de una visión de conjunto, en la cual se incluyan esos cambios en el mundo de la producción, la distribución y el intercambio. Hay que pasarse entonces por el contexto general de las transformaciones del modelo de desarrollo de la economía del capitalismo mundial, que ocasiona la mayor parte de los cambios en los saberes acerca de la administración de las empresas y las nuevas perspectivas de la gerencia.

Ese será el tema de este capítulo. Explicaremos en general esas transformaciones del sistema mundo capitalista, especialmente en los espacios de las empresas y las organizaciones, que han establecido al conocimiento como el principal factor de la producción económica, así como los nuevos contenidos y objetos de estudio que han renovado el conocimiento mismo acerca de la administración y la gerencia de las organizaciones y las empresas.

Uno de los supuestos de los que partiremos es que toda empresa busca aprovechar sus ventajas competitivas no sólo para sobrevivir en un mundo de duras competencia, sino, sobre todo, para crecer y lograr sus objetivos. Ahora bien, en el mundo de hoy, este deseo se hará posible en la medida en que la empresa disponga de cada vez más bienes intangibles, los cuales permitirán que ella tenga cada vez mayores posibilidades de desarrollar sus ventajas competitivas. En este capítulo explicaremos esta formulación general, aclarando la importancia que adquieren los llamados bienes intangibles, entre los cuales se cuentan, en primer lugar, los conocimientos.

Hoy en el mundo se vive una situación de grandes cambios organizativos, de estrategias y de sistemas, en función de lograr construir un formato de organización inteligente. Como lo explica Peter Senge (1995), las grandes empresas, pero también las pequeñas y medianas, en grado creciente, van integrando nuevas maneras de hacer y concebir las cosas, nuevas tecnologías, nuevas visiones, hasta conseguir un nuevo conjunto completamente diferente. El autor habla de cinco “disciplinas” especialmente importantes: el “dominio personal” (en el sentido de habilidad creciente y perfectible) en un campo de actividad, la capacidad de aprender en equipo, la comunión de una misma visión, la disposición, reflexión y revisión crítica de los “modelos mentales” y, finalmente, la quinta disciplina, que es pensamiento sistémico, que es el integrador que garantiza que el resultado de este agregado sea mayor que la suma de sus partes.

Avanzar en la construcción de un nuevo tipo de organización o empresa, teniendo como horizonte una organización inteligente, implica hoy en día valorizar los bienes intangibles. Para Kaplan y Norton (1996), los activos intangibles ayudan a las empresas a: (a) desarrollar relaciones con los clientes para crear y mantener su lealtad; (b) atraer nuevos mercados y brindar un servicio con mayor calidad y eficiencia; (c) introducir productos y servicios innovadores destinados a cubrir segmentos de mercado; (d) desarrollar productos y servicios personalizados de alta calidad, bajo costo y en tiempos óptimos; (e) movilizar las competencias de los empleados hacia los procesos del negocio, desarrollando mejores prácticas, capacidades, calidad y tiempos de respuesta, y (f) desarrollar tecnología de información, bases de datos y sistemas.

Valga este primer capítulo para brindar al lector, persona preocupada por el conocimiento o por aplicarlo en el desarrollo de su organización, sobre todo en lo que se refiere a la pequeña y mediana empresa, una visión de conjunto, global, de la cuestión de la Gestión del Conocimiento.

Por supuesto, esta nueva línea gerencial surgió de las grandes corporaciones, pero al pasar de los años ha tenido grandes y eficaces aplicaciones al mundo de la pequeña y mediana empresa, con sus propios problemas y escalas. Sabemos que en la economía de los países, especialmente en América Latina, este segmento productivo es de gran relevancia por su capacidad empleadora y su significación a nivel local. Pero también, no es raro que la pequeña y mediana empresa logre desarrollarse hasta convertirse en un potencial exportador, trascendiendo las barreras naturales de lo local, y lograr crecimientos importantes. Sus rasgos de que, en ocasiones, la escala de su producción y las relaciones familiares que son tan relevantes en sus momentos iniciales, pueden convertirse en ventajas. Así mismo, el caso muy repetido de que, al frente de

estos emprendimientos, se encuentren mujeres que, muchas veces, se consiguen con dificultades y obstáculos agregados por la cuestión del género.

Esperamos pues que en este primer capítulo logremos hacer captar el marco general de todas estas innovaciones y demos el estímulo para alumbrar nuevas ideas.

1. Cuando el conocimiento pasa a ser el principal factor de la producción.

Para la economía clásica, son tres los factores que intervienen en la producción, a saber: el capital, el trabajo y la tierra. A ellos los corresponden los correspondientes pagos en forma de beneficio, salario y renta. Ahora bien, en las últimas décadas este ABC ha tenido un cambio drástico.

Por supuesto, los fundadores de la economía política tenían ante sí las consecuencias de la primera revolución industrial del siglo XVIII y XIX en Inglaterra y Francia, y no podían dejar de notar la relevancia de las innovaciones tecnológicas que desde entonces se introdujeron en la actividad productiva. Pero las incorporaron en la categoría de capital, por la razón evidente de que las maquinarias formaban parte de los medios de producción que “ponía” el dueño, quien debía invertir en la compra de esas tecnologías, que serían puestas en marcha por los trabajadores asalariados. Era un momento en que el tiempo que tardaba un descubrimiento en hacerse invento, y de éste poder aplicarse al campo productivo y transformarse en una mercancía negociable, era bastante grande. A menos que la invención, pongamos por caso el motor de vapor, se desarrollase muy cerca de la actividad productiva. Es decir, el conocimiento, la inventiva, la creatividad, la capacidad de resolver problemas, no era visible por sí mismos, sino en la forma de su resultado: la maquinaria que se adquiría para incorporarla a la fábrica.

Por otra parte, pasó mucho tiempo para que los trabajadores, no sólo fueran sometidos a la disciplina y el orden interno de las fábricas, reduciendo al mínimo su resistencia a condiciones de trabajo muchas veces humillantes y degradantes; sino para que se les exigiera, además, una educación mínima, una capacitación que fue gradualmente haciéndose más compleja, para operar precisamente esa nueva maquinaria, e ir adaptándose a los nuevos requerimientos de conocimientos para coordinar su trabajo, hacerlo cada vez más especializado, más necesitado de saberes.

Pero ya, a mediados del siglo XIX, a los economistas se les hizo evidente que el

futuro de la economía estaba de alguna manera relacionado con el aprovechamiento de ese potencial innovador y de conocimiento que permitía la invención, desarrollo e incorporación a la producción, de nuevas tecnologías, por una parte y, por el otro, que hacía falta capacitar con cada vez más saber a los trabajadores.

Estas son las dos caras del conocimiento como factor de producción: el conocimiento necesario para el desarrollo de la tecnología, por un lado y por el otro, la calificación necesaria para intensificar las capacidades, las habilidades y destrezas de los trabajadores. Los economistas clásicos ubicaron estos aspectos en forma separada, y las comprendieron, bien como el capital fijo de la industria, bien como calificación del trabajo asalariado, el trabajo compuesto y complejo.

Paolo Virno (2003) ha destacado que ya en los textos de Marx, en la segunda mitad del siglo XIX, el conocimiento como factor productivo aparecía designado bajo el término de “Intelecto general”. Este se hallaba, por supuesto, en la maquinaria y las innovaciones tecnológicas, pero más allá de ello, según la interpretación del autor, es algo público, general, externo a los individuos tomados separadamente. En este sentido, se trata de un concepto completamente diferente y hasta opuesto a la noción tradicional, que viene desde los filósofos antiguos griegos, de que el saber y el pensamiento pertenece y se desarrolla en las cabezas de algunos individuos aislados o privilegiados, quienes contemplaban directamente, a través precisamente de su intelecto, las verdades que se hallan fuera de la “caverna” de la vida cotidiana, como se lo representaba Platón en su narración de aires míticos. El “intelecto general” es pensamiento, saber, conocimiento, pero que está allí, a disposición de la producción y sus agentes, es decir, el capital y el trabajo.

La nueva visión que alimenta las propuestas de la Gestión del Conocimiento, se basa en la reestructuración de los factores tradicionales de la producción, a saber: el capital, el trabajo, la tierra, a partir de un nuevo factor, el conocimiento, que, en realidad, siempre ha estado de alguna manera ahí, pero ahora nos percatamos, no sólo de su presencia, sino de su centralidad. No se trata simplemente de un agregado; sino de una reestructuración, del establecimiento de nuevas relaciones y una nueva preeminencia o jerarquización entre los factores. El conocimiento en la producción, hasta ahora, se había concretado únicamente en la maquinaria, en la tecnología, considerándose ésta como capital fijo y, en última instancia, materialización del Intelecto General. La novedad es que el intelecto general se encuentra ahora también en el trabajo vivo. Y no sólo esto: es el conocimiento el principio desde el cual se reestructuran las empresas.

Las distintas teorías de la administración y la gerencia de las relaciones laborales, es un campo interesante donde podemos observar esta evolución en la concepción y la identificación de la relevancia del conocimiento como factor productivo. Ellas son la sistematización y generalización de muchas experiencias de organización del trabajo a medida que avanza la industrialización.

2. La evolución de las teorías de las organizaciones y las relaciones laborales.

Los principales cambios en las relaciones laborales, que son parte de las relaciones técnicas que establecen los hombres cuando se agrupan para producir sus bienes materiales para la vida, vienen marcadas por las transformaciones de las relaciones internas, técnicas y organizativas, del trabajo, en las relaciones laborales en un ambiente industrial, en la fábrica.

Por supuesto, hay diferentes tipos de organización según sus objetivos, sus miembros, su estructura interna y sus criterios de efectividad (ver Jácome, Correa y Tortolero, 2007). Ellas, además, no pueden aislarse de las estructuras sociales más generales y abarcadoras. Por ello, no escapan de los cambios sociales y económicos más generales, en los cuales se enmarcan sus propias transformaciones. Estas tienen que ver, por ejemplo, con su estructura interna.

Desde el siglo XIX hasta la actualidad, las organizaciones han mutado desde estructuras piramidales o verticales, hasta el planteamiento de estructuras “aplanadas” o a manera de “red”, como lo proponen muchos autores contemporáneos. Las transformaciones atañen a diversos puntos de aplicación de las innovaciones organizativas: el control y coordinación de los puestos de trabajo, atravesados por la especialización, las cadenas de mando, la autoridad y la departamentalización, como formas de coordinación en la estandarización de las reglas, de las normas y procedimientos que inhiben la discrecionalidad y predicen los comportamientos de los empleados en las organizaciones.

Ha habido una sucesión de enfoques propios de cada momento del despliegue de la sociedad industrial. Algunas han logrado el puesto de hegemonía en la formación de los administradores, en la medida en que han penetrado y son asumidos por las instituciones académicas. Así, entre las teorías más conocidas se menciona la de Henri Fayol, quien sistematizó una serie de conceptos orientados hacia el esfuerzo de ordenamiento de la administración en una perspectiva formal y normativa, mediante

el esquema de las operaciones de la empresa, los elementos de la administración, principios de ella y los procedimientos administrativos.

En esta breve revisión de las teorías administrativas, ocupa un lugar destacado la llamada “administración científica del trabajo” desarrollada por Taylor, que dio pie a toda una escuela, el “taylorismo”, que se caracterizó por una forma específica de ordenar el trabajo en una cadena de producción y ensamblaje industrial, llamado el “fordismo” (por su desarrollador, el empresario automovilístico, Henry Ford).

Durante el “reinado” del fordismo y el taylorismo, se pretendió aumentar la productividad del trabajo (desiderátum común a todas estas teorías, sea dicho de paso) mediante la división o fragmentación de toda la producción en un número determinado de operaciones, lo cual trajo consigo la reducción a un número determinado de movimientos mínimos del cuerpo de los obreros, para lograr el aprovechamiento máximo del tiempo, articulándolos con las operaciones de la maquinaria. Si revisamos atentamente este enfoque fordista-taylorista, que fue hegemónico durante mucho tiempo, hasta que en la década de los 30 del siglo XX empezó a hacerse sentir un cambio importante en los enfoques del trabajo, se constatará que el conocimiento aplicado a la producción, el “intelecto general” no tenía nada que ver con los trabajadores, sino, en todo caso, con los administradores, los capataces y, por supuesto, la tecnología de las líneas de ensamblaje, la maquinaria. Los obreros sólo debían manejar su fracción mínima de acción, el movimiento mínimo que debían realizar en la cadena de producción; por supuesto, no disponían de la visión del conjunto en que participaban como una pieza más. Una visión humorística de esta concepción del trabajo industrial lo conseguimos en la famosa película de Charles Chaplin “Tiempos Modernos”. Lógicamente, la estructura de la organización empresarial era claramente vertical y piramidal, con una clara cadena de mando, que connotaba un virtual despotismo centralizado de fábrica.

Como ya señalamos, el cambio en la visión del trabajo industrial se comienza a manifestar después de la Primera Guerra Mundial, a raíz del crecimiento de los sindicatos en los principales países industrializados, los acuerdos mundiales resultado de una serie de reuniones internacionales en las cuales los gobiernos se comprometieron a reformar la legislación laboral, la constatación de que las concepciones tradicionales estaban afectando precisamente lo que aspiraban a mejorar, es decir, la productividad, y, finalmente, el desarrollo de importantes investigaciones sociológicas y psicológicas, que determinaron un importante cambio de paradigmas acerca del trabajo, la producción industrial y su gerencia.

Kliksberg (1990) contrasta los valores de lo que denomina “tradicionalismo” respecto de la corriente “sociológica”, en lo que se refiere a las concepciones de la organización y el trabajo industrial.

Por un lado, el “tradicionalismo” fundía la noción del “hombre económico” de la economía clásica, fundamentalmente egoísta y hedonista, motivado exclusivamente por el beneficio monetario, aislado, enmarcado en una organización comandada por autoridades formales y que expulsaba cualquier elemento que pudiera implicar un conflicto, con la noción del “hombre máquina” quien sólo recibía y obedecía órdenes e instrucciones, que era apartado de cualquier tipo de “trabajo mental” (el cual debía ser reservado a los departamentos de diseño o planificación) y que debía moverse con una regularidad y monotonía propia de un mecanismo.

Por el contrario, los planteamientos surgidos de diversos estudios sociológicos y psicológicos de la década de los 20, y que luego alimentarían el saber administrativo en las décadas subsiguientes, partían que el ser humano es un ser múltiple y complejo, partícipe de múltiples relaciones, sujeto de iniciativas y pensamientos, con muy variadas motivaciones psicológicas, morales, culturales, más allá de la remuneración económica. Además, nunca el ser humano está aislado; se trata de un ser vivo gregario, partícipe de muchas relaciones sociales, grupos, asociaciones informales, lo cual lo llevaba a tender, más allá de las autoridades formales, establecidas por normativas o leyes, a liderazgos informales en el campo de los afectos, de la política, religión, sindicatos, etc. También por contraste con el “tradicionalismo”, las corrientes “socio-psicológicas” abordaron la problemática de los conflictos.

La principal teoría matriz de las posiciones sociológicas y psicológicas fueron los estudios dirigidos por Elton Mayo.

Para Mayo, la unidad básica de análisis de las situaciones de trabajo, ya no es el hombre aislado, sino incorporado en grupos básicos, como un nudo de relaciones, con múltiples motivaciones más allá de la económica, de allí que relieves la problemática de la comunicación, las relaciones humanas y los tipos de liderazgo. El objetivo de las relaciones humanas es lograr la armonía en la empresa para crear un “espíritu de cuerpo” industrial. Para ello habría que alentar la formación de grupos básicos en la empresa, como compensación de la crisis de las familias y demás grupos primarios de referencia que produciría las molestias de la anomía (término del sociólogo Durkheim para referirse al desconcierto y la angustia por la desaparición de las normas sociales de la costumbre y la tradición) como producto del avance de la modernización.

Por otra parte, hay que superar las autoridades meramente formales y jerárquicas, a base de reglamentos y normas, con un tipo democrático y participativo de liderazgo. Esto se corresponde con los tipos de grupo, a saber: el grupo apático, donde puede haber insatisfacción pero la división entre sus miembros les impide tomar iniciativas, el grupo errático, que oscila entre la pasividad y las explosiones agresivas, el grupo estratégico, que trata consistentemente de mejorar su situación por medio de una acción cuidadosamente planificada y, finalmente, el grupo conservador, el cual es capaz de una acción concertada, pero que tiende a apegarse al status quo.

Las proposiciones concretas que el enfoque sociológico y psicológico de las relaciones de trabajo, son, en primer término, superar la fragmentación y parcialización en que venía desarrollándose el análisis del trabajo durante el fordismo-taylorismo. Por ello, ha de considerarse el trabajo humano como un complejo que sólo es accesible si se le analiza desde sus diversas dimensiones:

a. Tecnológica: los problemas relacionados con las relaciones del hombre con su puesto de trabajo y el instrumental y las maquinarias que debe emplear;

b. Fisiológica: esta dimensión está involucrada desde el momento en que se establece en el trabajo una vinculación entre el organismo humano como estructura física, el medio ambiente y el trabajo mismo;

c. Psicológica: el trabajo como forma de comportamiento humano que expresa actitudes y procesos psíquicos;

d. Sociológica: por cuanto el trabajador, no sólo conserva sus múltiples relaciones sociales, sino que las amplía al considerar las que lo involucra al entrar en la empresa;

e. Económica: la participación del trabajador en el mercado más general de trabajo asalariado;

f. Histórica: que considera el pasado y la contextualización en la historia social y económica de la localidad, la región y el país;

g. Geográfica: La ubicación geográfica del trabajo tiene efectos específicos sobre el trabajador;

h. Antropológica: mediante la consideración de la cultura en la que participan

los trabajadores, las costumbres y las significaciones de acuerdo a tradiciones específicas.

i. Demográfica: *que toma en cuenta la composición de la masa trabajadora, su procedencia y pertenencia al espacio nacional y regional;*

j. Jurídica: *el marco de los derechos laborales establecidos en leyes, reglamentos, procedimientos y organismos administradores de justicia, incluso de acuerdo a tratados internacionales.*

Varios autores (ver Barrios, Leticia, 2005) han destacado los efectos de los cambios ocurridos en las últimas décadas en la clase trabajadora, en su materialidad y subjetividad. El desplazamiento del “fordismo” por el “toyotismo” y la “especialización flexible”, ha planteado múltiples cuestionamiento que han puesto sobre el tapete la existencia misma de la clase obrera. Hasta se ha llegado a preguntar si el trabajo ha perdido la centralidad que había tenido otrora en el conocimiento económico y gerencial y si estamos a las puertas del fin del trabajo.

Efectivamente, se ha reducido el tamaño de la clase obrera fabril, ha aumentado el sector de asalariados del sector de servicios, ha habido una significativa heterogenización del trabajo, una incorporación masiva del género femenino, y, lo más impactante, el crecimiento del desempleo estructural por la robotización de muchas fábricas. El nuevo mapa del mundo laboral incorpora estos rasgos: disminución del proletariado industrial, expansión del trabajo asalariado, tercerización del trabajo, aumento de la mano de obra infantil y femenina, precarización del trabajo y desempleo estructural.

Los cambios subjetivos en la clase obrera, su heterogeneidad, fragmentación y complejidad, se hacen sentir por la pérdida de fuerza e influencia de los sindicatos y los movimientos laborales en general. Las principales tendencias contemporáneas de las relaciones laborales son la individualización de las relaciones de trabajo, la desregulación y flexibilidad laboral, la decadencia de los sindicatos, las relaciones tripartitas y el modelo japonés del sindicato de empresa de carácter participacionista. Estas tendencias generales son interpretadas por autores de inspiración marxista, como el incremento de la sobreexplotación de la clase obrera.

Pero también estas realidades del mundo laboral son interpretadas como síntomas del paso a un nuevo período histórico en el cual el toyotismo pone a la orden del día el trabajo inmaterial y afectivo, especialmente por el crecimiento del empleo en

el sector de los servicios. Según autores como Negri y Hardt, el trabajo inmaterial puede ser de tres tipos: el de la producción industrial donde la informatización ha transformado el propio proceso, el trabajo inmaterial con análisis y símbolos que, a su vez, pueden ser creativos o de tareas rutinarias (un ejemplo destacado es la variedad de trabajos, desde los más especializados, hasta los menos cualificados, en la producción de hardware y software de los video juegos), y finalmente, el trabajo que implica la manipulación de afectos y cuidado humano en el sector de servicios.

Otro rasgo de esta superación del modelo fordista es la transformación radical de las formas organizativas de la empresa, pasando ésta de las estructuras verticales y piramidales, al modelo de la red informática. En un cuadro comparativo, Barrios (Ob. Cit.) establece los rasgos distintivos de la etapa fordista de la nueva etapa en la historia de las relaciones laborales:

ECONOMÍA FORDISTA	ECONOMÍA POSTFORDISTA
Baja comunicación entre productores y consumidores	Mayor comunicación entre productores y consumidores
Industria como sector clave	Servicios informacionales como sector clave
Trabajo material	Trabajo inmaterial y comunicacional
Valor-trabajo (posibilidad de calcular el valor por el tiempo necesario de producción)	Valor-afecto o valor-signo (dificultad de cálculo)
Competencia entre trabajadores	Cooperación e interacción social
Concentración en la producción	Descentralización en la producción
Corporación jerárquica y burocrática	Funcionamiento en redes
Territorialización	Desterritorialización
Trabajo garantizado y estable	Trabajo no garantizado e inestable

3. El aprovechamiento de las aptitudes humanas lógico-lingüísticas y sociales.

A medida que avanzamos en la consideración de las teorías y los enfoques del trabajo y la producción, nos damos cuenta de que cada vez están más dirigidas al aprovechamiento, capitalización o explotación de una serie de aptitudes o capacidades humanas, tales como las competencias comunicativas, lógico-lingüísticas y sociales.

Hablar, articular un discurso acerca de las experiencias o aprendizajes de una vida o una trayectoria profesional, conversar sobre las situaciones de la cotidianidad y evaluar las opciones ante los problemas que se presentan, las propuestas de solución,

lo que opina cada cual, sus intuiciones y sentimientos, etc., todas estas habilidades son ahora apreciadas por estos nuevos enfoques gerenciales, como disposiciones y habilidades que pueden ser útiles en el proceso productivo, porque comunican y diseminan un conocimiento del cual se puede sacar provecho y pueden traducirse en mejoras en el proceso. Incluso, pueden redundar esas habilidades en las relaciones personales y en la mejor comprensión de las cosas que hay que hacer. Se podría decir que la subjetividad se ha convertido, no sólo en uno de los factores de la producción, sino en el principal.

Se trata de un cambio en la forma cómo se percibe y se afrontan las situaciones laborales, y es algo generalizable a todo el sistema, especialmente en sus puntos más avanzados. No es casualidad que estas innovaciones en la gerencia se hayan introducido por primera vez, justamente en las más grandes empresas en los centros del sistema mundial capitalista. Por supuesto que esto no ha sido siempre así. Si amplificamos nuestra óptica y captamos la historia del sistema en su conjunto, nos percatamos de que puede realizarse una periodización de la manera en que se valoran los factores de producción, cada vez de una manera diferente. Ha habido una evolución en el sistema capitalista mundial y ya los diversos autores consultados distinguen etapas del capitalismo de acuerdo a los diferentes paradigmas que en el industrialismo han sido los predominantes. En términos generales, se señalan tres etapas.

Así, partiendo de la época del capitalismo mercantil de libre competencia, del siglo XIX en adelante, puede establecerse una primera etapa, cuando los economistas clásicos analizaban la llamada subsunción del trabajador en la máquina y su total subordinación a una estructura despótica, vertical y piramidal de las fábricas. De allí, en una segunda fase, pasamos a un diseño más consciente, una dirección más calculada y racionalizada con el fordismo, correspondiente a la etapa del capitalismo monopolístico de principios del siglo XX, hasta llegar a un tercer momento, al postfordismo o toyotismo actual, preludiada por las innovaciones de la industria japonesa en la segunda mitad de la década de los setenta, prólogo de la introducción de las Personal Computers en todos los espacios económicos y sociales y la disposición del Internet, de la World Wide Web, para las actividades comerciales, académicas y científicas, más allá de los asuntos militares, que fueron su origen. Como veremos más adelante, esta periodización está vinculada a sucesivos cambios de patrón tecnoproductivo.

Pero más allá de la tecnología, que nos haría pensar en un determinante tecnológico que oculta justamente el hecho de que esas máquinas son producto del cerebro humano aprovechado por el capital, se puede hacer una historia del capitalismo que sea también la historia de la extensión progresiva de las capacidades de previsión,

programación y de cálculo sobre los comportamientos económicos y sociales a través de la utilización del conocimiento.

Aquí cuando hablamos de conocimiento, todavía nos referimos a un conocimiento determinista, de corte científico, positivista, cuyo horizonte y sentido es la de controlar la naturaleza y los seres humanos. Es ese tipo de ciencia, orientada a la manipulación y el control, el que posibilita la evolución tecnológica y organizativa. Pero los cambios que indicamos se refieren a transformaciones en aquello que es metabolizado como valor por el sistema. La tendencia general de esta historia se dirige a un punto donde el conocimiento se ha convertido en un valor. Se ha dado en medio de una importante metamorfosis en el sistema. El capital ya puede subsumir, no sólo el trabajo, sino también el conocimiento, que entra en la producción para gobernar las máquinas, administrando los procesos y generando utilidad para los consumidores.

Ahora bien, las maneras que tiene el capital para apropiarse del conocimiento, suponen que se tiene que pasar por varios mediadores: su identificación, ubicación, registro, traducción en un lenguaje que pueda difundir, transcribirse, reproducirse. Es preciso registrarlo, acumularlo en forma simbólica, articulada, escrita o por diversos recursos semióticos y lingüísticos, virtualizarlo, hacerlo comunicable, reproducible, utilizable por portadores más allá de las personas. Hay que superar la etapa en que las habilidades, el saber, el mapeo de dónde estaban las cosas, se identificaban con algunas personas en concreto, los “veteranos”, cuyo retiro o jubilación podían significar para la organización el caos, el descontrol, el desorden, por cuanto se llevaba consigo el saber necesario para hacer que la cosas funcionaran.

La valorización del conocimiento en esta nueva etapa del capitalismo, no se despliega de una manera lineal, meramente acumulativa, sin problemas, sino que más bien atraviesa momentos de problemas, se producen “mismatchings”, incoherencias, interrupciones, desarrollos no lineales, catástrofes más o menos significativas, pequeñas o medianas crisis y rupturas.

Aunque desde ya hace décadas el conocimiento tiene un reconocido valor de uso, no hay un procedimiento o serie de operaciones claras y exactas para calcular con exactitud sus costos de producción. Por otra parte, en contraste con los otros factores de producción, el conocimiento, en principio, no es un bien escaso, pues puede proliferar, mientras haya seres humanos pensando, imaginando o simplemente conversando libremente. Estas son aptitudes que trae consigo el ser humano por ser humano. Por ello, el valor de cambio del conocimiento sólo puede establecerse limitando su difusión, copia, reproducción, imitación, mejoramiento incluso, mediante recursos

jurídicos, políticos, monopolistas. De allí los esfuerzos para reglamentar su acceso y establecer normas internacionales para privatizar un bien que, hasta no hace mucho, tenía entre las condiciones para su propia creación, el de ser compartido, consultado, examinado gratuitamente por diversos creadores, que iban adelantando e integrando pequeñas y grandes innovaciones.

Estas nuevas realidades de la producción, en medio de una feroz competencia internacional, en la cual se impusieron las innovaciones gerenciales y organizativas de los japoneses, que implicaban no pocos contrastes con los esquemas usados hasta ese momento, a mediados de los setenta. De pronto, del acento en la producción en masa, en grandes cantidades, se pasó a hacer el énfasis en la calidad. Mientras se desarrollaban distintas tecnologías, tanto softwares como hardwares, se extendió su uso, hasta esbozar un nuevo modelo de desarrollo, como lo caracterizó Castels. Todo enfocado a aumentar la productividad, las novedades llegaron a las formas de trabajo específicos de la producción de los nuevos servicios telemáticos, acompañado de una nueva ética (la de los llamados “hackers” o desarrolladores de software (a diferencia de los “crackers” que más bien perseguían el sabotaje o la ruptura de la seguridad en la nueva economía electrónica).

Los creadores de software intentaron establecer los nuevos imperativos de una nueva ética, compartir sus experiencias de manera gratuita, para lograr la cooperación la creación de nuevos servicios, todo lo cual requería un aplanamiento de las relaciones laborales, en contradicción obvia con las maneras tradicionales de apropiación o subsunción en el capital. Incluso, hubo grandes transformaciones mediante la relación directa con el consumidor (varios autores al dar cuenta de estos cambios, vislumbraban el llamado “prosumidor”, que era capaz de comunicar sus requerimientos al productor para que éste creara un producto a la medida). Pero esta “Edad de Oro”, cuando las formas mismas de trabajo daban pie a diversas visiones utópicas, basadas en la igualdad, la cooperación, la comunión lejana del egoísmo, una nueva ética en fin, finalmente devino en las propias empresas electrónicas en una estratificación de su fuerza de trabajo.

Mientras, por un lado, incluso en unos países, los trabajadores intelectuales inventan en condiciones novedosas de trabajo, más cercano a la creación artística, técnica y científica, creaban entre los más especializados, calificados y creativos, los programadores, en otros lugares, en otros países, los trabajadores manuales, tercerizados y “flexibles”, sin casi ningún derecho laboral, reclutados mediante contratos personales a corto plazo, languidecían.

Para Paolo Virno (2003) se trata de una nueva realidad del trabajo, en el que el sistema aprovecha y explota las aptitudes y las capacidades genéricas, intelectuales, lingüísticas y sociales de la especie humana, pensar, hablar, comunicarse con los demás, formar grupos y orientarlos. El trabajo ya es considerado como fundamentalmente lingüístico, social y afectivo, y no muscular. El “intelecto general” ya no sólo se materializa en las máquinas o las tecnologías, sino también, desde lo más reconocido a lo menos, en las formas organizativas, en las relaciones interpersonales, las maneras de organizar los grupos, la comunicación en la empresa (de arriba abajo, de abajo hacia arriba, planamente), las conversaciones, las creaciones, inventos e innovaciones, las observaciones y mejoramientos.

Esto ya era perceptible en los comités de calidad de las empresas japonesas, basados además en elementos éticos propios de las tradiciones de aquel país, tales como la lealtad e identificación personal con la empresa (concebida como comunidad-no tanto como asociación) y sus directivos. Esto es especialmente interesante para la pequeña y mediana empresa, donde es más acusada la presencia personal del dueño, no sólo en labores directas de producción, sino en su organización, en el entrenamiento de los nuevos empelados, en la explicación de las tareas, en la concepción de los productos y los objetivos de la empresa. Las experiencias de producción de calidad japonesas fueron sistematizadas y difundidas en occidente a través de lo que se dio en llamar “benchmarching”, desarrollado por autores como Demings.

Este profundo cambio en la valorización del conocimiento y las aptitudes intelectuales y comunicativas humanas, así como la reorganización radical de las empresas productivas, que se produce, tiene amplias implicaciones que tocan incluso las distinciones y clasificaciones que han organizado las concepciones de la actividad humana en su integridad.

Virno se refiere específicamente a las nociones filosóficas desarrolladas originalmente en la Antigüedad griega, por ejemplo el filósofo Aristóteles, y continuadas en la contemporaneidad por pensadores como Hanna Arendt, en cuanto a la distinción en la actividad humana. La valorización económica y organizacional de las aptitudes intelectuales y comunicativas humanas implica un replanteamiento de la tripartición tradicional entre lo que es el Trabajo (o producción, Poiesis), Acción (sobre todo la considerada creativa, pública, la praxis que para Aristóteles y la Arendt es representada sobre todo por la acción política), y el Pensamiento (la contemplación y la lógica, la teoría entendida clásicamente como contemplación de las verdades). Esto que fue separado por Aristóteles y Hanna Arendt, es integrado en la nueva etapa del capitalismo, puesto que, en el “postfordismo” la frontera entre las tres actividades

humanas se ha ido borrando.

El nuevo trabajador, intelectual, subjetivo, lingüístico, por supuesto que produce bienes para realizar el valor invertido y competir con otros productores en el mercado, pero el plan que sigue es también producto de su intelecto, de su capacidad de comunicar y coordinar con sus colaboradores en medio de una red de relaciones que permita la cooperación. Por otra parte, su producción misma es un conjunto de signos, de mensajes, reúne y concreta una cantidad determinada de información y conocimiento. Y esto, necesariamente, implica una acción en público, lo propio de la política para los filósofos clásicos. Por otra parte, el pensamiento, la producción de teoría, ya no es asunto aislado, de un genio apartado, sino que, al contrario, es en su comunicación pública donde adquiere su valor. Por ello, ahora a este trabajador que es a la vez un productor, por fabricar bienes mercadeables, y un político (organizador, colaborador, coordinador, solucionador de conflictos y realizador de acuerdos), se le recomienda o exige que desarrolle sus habilidades al máximo, desde su propia realización personal, disciplinada y cuidada, para lograr su propio "virtuosismo", es decir, lograr permanentemente perfeccionar para desarrollar unas capacidades peculiares, especiales, de un artista. Es lo que, como ya veremos, Peter Senge llama "El dominio personal".

Se valoriza, entonces, artes y habilidades de saberes muy antiguos, como la retórica, puesto que salen a la superficie los aspectos retóricos de la comunicación necesaria para la nueva estructura. Los seres humanos, al comunicarse verbal o de cualquier otra manera, parten de unas estructuras de pensamiento y discurso básicas, muy compartidas desde el principio. A esto los llamó Aristóteles los *logoi koinoi*, cuya traducción es "lugares comunes". Pero, destaca Virno (ob. Cit.) no se trata de disponer ni de dar cuenta de aquellas frases o expresiones trilladas, banales, repetidas hasta la saciedad en el trato social. Tampoco se trata de los "lugares especiales" (*logoi idioi*) que designan aquellas expresiones apropiadas a ciertos lugares y situaciones a título de fórmulas de cortesía y de amabilidad. Más bien, distingue Virno, estos *logoi koinoi* se refieren a aquellas estructuras básicas compartidas, inevitables en la conversación y la comunicación colaborativa, inevitables de los discursos: las nociones del más y el menos, la identificación de las oposiciones y contrariedades, y la reciprocidad y simetrías en las relaciones (si uno es padre, el otro es el hijo, por ejemplo). La estructura de los *logoi koinoi* es general, lo básico del razonamiento. Son los puntos de orientación necesarios para ubicarse en situaciones completamente nuevas. Precisamente, en aquellas donde se encuentra el nuevo trabajador intelectual y lingüístico. Una vez adoptado el nuevo discurso, la nueva habilidad comunicativa, el aprendiz repite hasta los límites de su eficacia, a la manera del proceso de apren-

dizaje de los niños, puesto que, como destaca Virno, el niño se protege a través de la repetición.

Esto tiene, a su vez, otras implicaciones en las relaciones mismas, en la fábrica, en la localización de la producción, en la situación del trabajador en el mundo. Este no está exento de conflictos. El primero, es que la tendencia a la cooperación y colaboración, el mero hecho de orientarse a compartir, entre en contradicción con un sistema basado en la división social del trabajo y la propiedad privada. Incluso puede llegar a fomentar la independencia del trabajador respecto de sus relaciones de subordinación a su empresa.

Compartir aptitudes lingüísticas y cognitivas es el elemento constitutivo del proceso laboral postfordista (...) Compartir, en tanto requisito técnico, se opone a la división del trabajo, la contradice (Virno, 2003: 41).

El llamado “capitalismo cognitivo” también tiene sus específicas contradicciones. Estas contradicciones o “mismatches”, evidencian lógicas que chocan: hay, en primer lugar, una contradicción entre la necesidad de la difusión de la información, el conocimiento y la comunicación, y la apropiación privada de las producciones comunicativas. Por otra parte, hay una gran diferencia entre el ritmo y el tiempo de la vida, donde se realizan y consumen las producciones cognitivas (innovaciones, aplicaciones, nuevos software, mensajes, etc.) y el tiempo requerido para su la producción. Aquél tiempo es mucho más lento que el segundo; y por eso ocasiona una suerte de sobreproducción que pone en peligro la rentabilidad y la supervivencia misma de las nuevas ramas productivas, como se notó en la crisis de las empresas dot.com a finales de los 90, cuando cayeron en picada las acciones de las empresas electrónicas que habían proliferado, alentadas por el éxito de algunas de ellas, las pioneras. La última contradicción que se señala es la existente entre el riesgo y la necesidad de la inversión cognitiva. Para reducir los riesgos de la inversión se requieren conocimientos, pero, al mismo tiempo, hay que reducir las inversiones en conocimientos para evitar grandes pérdidas por la sobreproducción y la imposibilidad de realización de las mercancías en el mercado. Esto trae consigo un nuevo riesgo, que es el de quedar al margen del proceso de aprendizaje social. Ejemplo de esta última situación, fue la vivida con el software libre, proyecto que se basaba en una ética de cooperación y desarrollo compartido, que hacía públicos los protocolos y el diseño para que los mismos usuarios desarrollaran innovaciones que debieran compartir a su vez. Pero, en su conjunto, el proyecto trajo consigo un gran fracaso desde el punto de vista financiero.

4. El postcapitalismo.

Toda la nueva situación en lo que se refiere al sistema económico mismo (el modo de producción capitalista), se ha reconocido desde las más variadas posturas políticas y científicas. No se trata de teóricos que busquen trascender el capitalismo en la clásica orientación marxista. Peter Drucker (1995) toma como su objeto de estudio las principales transformaciones del sistema capitalista en los países más desarrollados e industrializados. Del examen de esas tendencias llega a conclusiones que le hacen plantear la fragua de una mutación importante en el sistema, el cual ahora pone sobre el tapete una “sociedad postcapitalista”.

La nueva sociedad que ya está aquí, es una sociedad postcapitalista. Seguramente, digámoslo otra vez, utilizará el mercado libre como el único mecanismo probado de integración económica. No será una sociedad anticapitalista. Las instituciones del capitalismo sobrevivirán aun cuando algunas, por ejemplo, los bancos, puedan desempeñar papeles muy diferentes. Pero el centro de gravedad de la sociedad postcapitalista (su estructura, su dinámica social y económica, sus clases sociales y sus problemas) son distintos de los que dominaron durante los últimos 250 años y definieron las cuestiones en torno a las cuales cristalizaron los partidos políticos, los grupos sociales, los sistemas de valores de la sociedad, los compromisos personales y políticos (Drucker, 1995: 8).

El autor considera que el surgimiento de estas grandes novedades históricas, especialmente el de la nueva valoración y significación del conocimiento y de la tecnología en la explosión de productividad del capitalismo, no responde a una sola causa, ni siquiera a un conjunto orquestado de ellas, sino a la convergencia, muchas veces contingentes, de procesos independientes: una serie de descubrimientos dispersos, cuyos efectos se encuentran en ciertas realizaciones y que aparecen al fin en la mente de algunos emprendedores mediante analogías productivas y encuentros fortuitos de resultados imprevistos y hasta no deseados.

Observa Drucker que la visión catastrofista de Marx, propia del siglo XIX, acerca del antagonismo de clase y la crisis inevitable del capitalismo, fue compartida, no sólo por todos los economistas y pensadores sociales de su siglo, sino por otros defensores del sistema, incluso hasta bien entrado el siglo XX. Pero la perspectiva conflictiva y de pauperización generalizada predicha por el filósofo y científico social alemán, sólo fue refutada por los hechos, en virtud de un acontecimiento histórico de gran relevancia: los cambios en el aumento de la productividad del trabajo, que permitieron que la catástrofe sistémica fuese relativamente subsanada y en los

países desarrollados la revolución proletaria no se produjera, dadas las condiciones de bienestar logradas.

El aumento de la productividad del trabajo, según Drucker, desplaza los peligros de la lucha de clases notada por el marxismo y otros pensamientos de finales del siglo XIX y principios del XX.

¿Qué fue, entonces, lo que acabó con las inevitables contradicciones del capitalismo, la alienación y la pauperización de los proletarios y con el proletariado mismo? la respuesta es la Revolución de la Productividad (Drucker, 1996: 37).

De acuerdo a este análisis, fue Taylor, el desarrollador del “análisis científico del trabajo”, quien logra, mediante el estudio científico del esfuerzo humano y la sistematización de los movimientos simples y repetitivos del trabajador, este incremento significativo de la productividad del trabajador que sirvió, no solamente para impulsar el fordismo de la producción en serie, sino el disparo de la productividad con su estudio científico del trabajo en los Estados Unidos durante la Guerra Mundial, garantizando su irrupción como gran potencia a mediados del siglo XX.

La clave de esta transformación histórica es, para Drucker, el cambio en la significación y el valor del conocimiento. Y este cambio afectará todo lo que se sostenía acerca del conocimiento, su sentido, su lugar en la vida social, su valor y sus objetivos, desde la antigüedad de la civilización occidental, pero también de otras esferas culturales, como la china.

El nuevo significado del conocimiento desplaza definitivamente el sentido y el valor del conocimiento que heredamos de la antigüedad griega, que es reconocida como la matriz cultural de todo Occidente. Para los filósofos antiguos, Sócrates, Platón, Aristóteles y otras escuelas filosóficas de entonces, el conocimiento debe servir fundamentalmente para perfeccionarse a sí mismo. Igualmente, para las escuelas de pensamiento predominantes en el Imperio Romano: los estoicos, los epicúreos y los cínicos. Este perfeccionamiento de sí mismo tenía que ver con hablar convincentemente, y en este sentido todos los sofistas y grandes retores enseñaron en las instituciones de la época a los hijos de las clases dominantes. Las disciplinas más importantes para entonces eran las que después, en la Edad Media, se conocieron como las integrantes del trivium, esto es: la lógica, la gramática y la retórica. Pero esta valoración y orientación del conocimiento también fue compartido por los antiguos chinos, como se observa en la obra del gran filósofo oriental Confucio.

Para Drucker el gran cambio en la valoración y significación del conocimiento comenzó a darse a partir del siglo XVIII con los Enciclopedistas, cuando se sistematizó y transmitió, de una manera didáctica y resumida, unos saberes que anteriormente eran resguardados como el patrimonio exclusivo de los gremios de artesanos. Esta nueva síntesis del saber, que coincidió con la creación de las primeras casas de estudio universitarios donde se desarrolló la ingeniería, como compendio de las técnicas (la techné de los griegos, que era el oficio de los artesanos agrupados en los gremios medievales) que ahora se podrían acumular, transmitir y enseñar. Pero los enciclopedistas y en general todos los ideólogos de la Ilustración europea, crearon una nueva actitud hacia el conocimiento, muy diferente a la clásica de la antigüedad. Esto posibilitó que el capitalismo pudiera asimilar los conocimientos, dándoles una aplicación en función al aumento de la productividad. Esto explica en parte por qué, por ejemplo, la civilización china, disponiendo de inventos y técnicas importantes mucho antes que los europeos, no los destinó a fines económicos, militares y sociales, como empezó a hacerse en la Revolución Industrial inglesa y, posteriormente, europea. Así mismo, en la misma Europa tuvo que generalizarse la actitud ilustrada, para que “los inventos de la Revolución Industrial se les encontró inmediatamente aplicación universal en todas las artes e industrias imaginables. Se vieron inmediatamente como tecnología” (Drucker, Ob. cit.: 24)

De modo, que se produjo un cambio histórico en la valoración del conocimiento, a partir de la Ilustración, específicamente los enciclopedistas y las nuevas escuelas de ingeniería, a partir del siglo XVIII. El conocimiento valorado ya no era un techne, un saber-hacer secreto, individual, personal, reservado a los gremios, a los artesanos o artistas. Por el contrario, en la Ilustración, los saberes técnicos se sistematizan y se transmiten.

Por supuesto, aclara Drucker, el impacto de las tecnologías en las estructuras sociales, no era un evento histórico nuevo:

El siglo XIX creía, y mucho lo creen aún, que la Revolución Industrial fue la primera vez que un cambio del modo de producción (por usar la expresión de Karl Marx) cambió la estructura social y creó nuevas clases, el capitalista y el proletario. Pero esta creencia tampoco es válida. Entre los años 700 y 1000 de la era cristiana, el cambio tecnológico creó en Europa dos clases enteramente nuevas: el caballero feudal y el artesano urbano. El caballero fue creado por el invento del estribo, invento que vino de Asia central hacia el año 700; el artesano, por el rediseño de la rueda hidráulica y el molino de viento, que pasaron a ser verdaderas máquinas y, por primera vez, utilizaron fuerzas naturales (el

agua y el viento) como fuerza motriz en vez de la fuerza humana que usó la antigüedad (Drucker, Ob. cit.: 25).

Este comentario, y otros esparcidos en su obra (“El estribo, en otras palabras, creó el feudalismo”, dice en la página 27), podrían dar que pensar en un cierto determinismo tecnológico en el pensamiento de Drucker, En este sentido, nos parece más coherente retomar el mismo principio metodológico de explicación que él mismo propone al inicio de su libro: la convergencia de procesos históricos independientes. De tal manera que no hay una causalidad única ni simple en los cambios que él mismo se encarga de analizar.

Porque el capitalismo se convierte en un sistema-mundo, en un conjunto de relaciones que abarca la economía, la sociedad y las formas jurídicas y culturales, que terminará por abarcar todo el planeta, en sucesivas olas de “mundialización” como lo llama Morin (2006). En todo caso, habría un punto de debate acerca de las causas o factores que determinaron esta “mundialización” del capitalismo, esta conversión en “sistema-mundo”. Recordemos que para Marx, ese proceso de extensión a todo el mundo, es impulsado por la búsqueda insaciable de ganancias del capital, es decir, es característica intrínseca del modo de producción, de las relaciones sociales y las “fuerzas productivas” (o técnicas) que emplean las sociedades cuando se organizan de acuerdo al mercado y la propiedad privada de los medios de producción. Para Drucker, en cambio, fue el nuevo significado del conocimiento, su profunda transformación en relación al conocimiento y pensamiento de la antigüedad y el Medioevo, posibilitado por la Ilustración, “lo que hizo inevitable y dominante el capitalismo moderno” (Ob. Cit.: 14) el cual determinó que “casi de la noche a la mañana la producción pasó de basarse en trabajo artesanal a basarse en tecnología” (Idem).

Una consecuencia importante de este análisis es que la revolución de la productividad, gracias al análisis científico del trabajo de Taylor, que a su vez fue posibilitado por un cambio sustancial en el valor y significado del conocimiento, es que hubo una gran influencia de este nuevo enfoque en la capacitación. Este impacto se notó especialmente a propósito del salto en la productividad del trabajador norteamericano en las épocas de las dos guerras mundiales, cuando se generalizó la capacitación mediante el sistema de Taylor.

Los Estados Unidos aplicaron sistemáticamente el método de Taylor para preparar “hombres de primera clase” en unos pocos meses. Esto, más que cualquier otro factor, explica por qué los Estados Unidos pudieron montar la producción de guerra que finalmente derrotó tanto al Japón como a Alemania

(...) En los decenios que siguieron a la Segunda Guerra Mundial, la capacitación basada en los principios de Taylor vino a ser el único motor de desarrollo económico realmente eficaz (Drucker, Ob. cit.: 42).

Ya para la década del 30 del siglo XX, el sistema de Taylor de capacitación se convirtió en predominante en todo el mundo desarrollado, por la evidencia de sus resultados. Este proceso, para Drucker, constituyó la Revolución de la Productividad, que duró hasta aproximadamente la década de los 30 del siglo XX, posibilitada a la larga por el cambio en la significación del conocimiento con la Ilustración del siglo XVIII. Pero el autor señala que vendría otra “revolución”, la administrativa. En ésta, el conocimiento adquiere de nuevo un nuevo valor, porque se aplica a sí mismo, el conocimiento se aplica al conocimiento, porque se trate de aumentar la productividad, no sólo del trabajador manual, sino la del trabajador del conocimiento. El conocimiento se ha convertido en el único recurso significativo. Los otros factores de la producción (capital, trabajo, la tierra) no han desaparecido, sino que toman un papel secundario. En esta nueva situación, la administración, que es considerada por Drucker como una función genérica de toda organización, se debe conceptualizar como la provisión de conocimiento para saber cómo aplicar el conocimiento para obtener mejores resultados.

De modo que, según el autor que comentamos, el capitalismo ha atravesado, gracias a los cambios sucesivos del significado del conocimiento, tres revoluciones, a saber: a) la Industrial, que consistió en el aprovechamiento de los inventos y la conversión en tecnología, enseñable codificada, transmisible, de la techné de los antiguos gremios de artesanos, b) la de la Productividad, de la mano del análisis científico del trabajo de Taylor que constituyó un cambio trascendental en la capacitación de la fuerza de trabajo, y c) la Administrativa, que es la que se vive hoy en el mundo desarrollado, que convierte al conocimiento en el recurso productivo esencial.

El conocimiento en esta nueva situación histórica, es “información eficaz en la acción, información enfocada en los resultados” y, por tanto, tiene que “altamente especializado” (Drucker, Idem: 52). Es esa especialización la garantiza la efectividad y la eficiencia de las organizaciones. Porque la nueva sociedad es fundamentalmente una sociedad de organizaciones, cada una de ellas conformada por “un grupo humano compuesto de especialistas que trabajan juntos en una tarea común” (Idem: 59). De hecho, la función de las organizaciones es “hacer productivos los conocimientos”, concentrándose en una sola tarea. He allí el criterio fundamental de su eficacia.

Es precisamente por ello que se producen una serie de cambios en la concepción

del empleo y de la empresa misma. Los trabajadores del conocimiento son “empleados”, en un sentido muy diferente del trabajador asalariado tradicional porque, si bien necesita de la organización, él dispone de sus principales instrumentos de producción, a saber: los conocimientos, su propia formación profesional.

Esto determina a su vez otras características de la organización, Por un lado, una intensificación de la especialización de las tareas, del trabajador y de la empresa misma, para aumentar la productividad. Por otro lado, las funciones tradicionales, basadas en la agrupación de actividades y tareas, pasan a basarse en el principio de la responsabilidad. La especialización se va coordinando con el auge del principio de la responsabilidad.

Ello es aplicable, no sólo en la relación empleado-organización, sino en la orientación de la acción de la organización misma. Por supuesto, cada una de ellas tiene una tarea determinada, especializada, y mientras más concentrada en ella esté obtendrá una mayor productividad, pero ello no obsta, sino que más bien se complementa, con un principio de Responsabilidad Social, por el cual las distintas organizaciones deben responder por las consecuencias de sus actividades en su entorno físico y social. Incluso en la prosecución de sus propios intereses, focalizados en el logro de tareas muy específicas, la organización debe guardarse de colocar en conflicto sus propios derechos con los de los demás, ciudadanos y organizaciones. Este principio de la Responsabilidad Social de las organizaciones tiene que ver con la necesidad de la descentralización de la sociedad misma y de cada organización en particular. La única manera de que la especialización de las organizaciones no resulte en una anarquía que afecte a todos, es que asumen su Responsabilidad Social.

La especialización y concentración de la organización en una tarea, es la garantía y condición de su productividad. De allí, la importancia de proveedores externos de servicios de apoyo, necesarios pero no centrales en su funcionamiento. Es lo que se llama el outsourcing que se encarga de todas las actividades de apoyo que desvían a los empleados de sus funciones específicas. Esto contribuye al aumento de la productividad mediante la especialización y la responsabilidad, ya que el mismo suplidor externo de servicio tiene la oportunidad de concentrarse en su tarea específica y, de esta manera, aumentar, a su vez, su propia productividad y eficacia.

Pero, igualmente, esta nueva “vuelta de tuerca” en la valoración y resignificación de los conocimientos, tiene impacto en la forma misma en que se estructura la organización. Estos cambios en la organización van en la dirección de una simplificación de los niveles de control y organización, es decir, de su “burocracia” interna.

En una organización centrada en sus tareas, donde se valoriza el conocimiento para aplicarlo al mismo conocimiento, ya no es relevante transmitir órdenes, sino distribuir responsabilidades y, sobre todo, información. Las estructuras, en consecuencia, se simplifican.

El estilo o método apropiado de la nueva organización es la formación de equipos. Pero no de cualquier tipo de equipos. Drucker distingue entre aquellos equipos donde a) cada miembro tiene funciones distintas, delimitadas y únicas, como en los equipos de béisbol; b) donde hay una mayor flexibilidad a la hora de desarrollar estrategias o “partituras” guiados por un director, a la manera de una orquesta sinfónica; y, finalmente, c) los equipos donde se brinda un amplio margen a cada uno de los integrantes para el desarrollo de su “virtuosismo” (léase conocimiento especializado), su iniciativa, su creatividad, a la manera de las bandas de jazz. Este último tipo de equipo es el más adecuado a las organizaciones propias de la Revolución Administrativa, donde el conocimiento se aplica al mismo conocimiento.

5. La sociedad informacional según Castels

El sociólogo catalán Manuel Castels es uno de los muchos científicos sociales que ha profundizado en la descripción y la explicación de las transformaciones de las últimas décadas en los países centrales del capitalismo y sus consecuencias en la economía, las organizaciones, la educación y la cultura.

Para este autor, los cambios en las relaciones sociales y técnicas de producción que marcan una nueva etapa histórica en el mundo, se profundizaron en la década de los noventa, con antecedentes que se remontan a los 70 y a la década de los 80, cuando las políticas del presidente norteamericano Ronald Reagan y la Primera Ministra de Inglaterra, Margaret Thatcher, asestaron sendos golpes a los movimientos sindicales de sus respectivos países, y dieron impulso al neoliberalismo como ideología inspiradora de políticas en los organismos internacionales (FMI y BM). Los cambios se han extendido a todos los ámbitos de la vida, especialmente en los países centrales del sistema mundo capitalista, pero con repercusiones en el resto del mundo. Esas mutaciones han redundado a mediano plazo en un aumento de la productividad, pero sus efectos no han sido automáticos ni inmediatos, porque se observan sobre todo en lo que él denomina modo de desarrollo, manteniendo el mismo modo de producción.

Castels define a un modo de producción como el conjunto de reglas que definen

“las relaciones sociales de producción determinando la existencia de clases sociales que se constituyen como tales en la apropiación, distribución y usos del excedente” (Castels, 2002: 42). El capitalismo es un modo de producción en el cual el trabajo es un “bien” y la propiedad privada de los medios de producción determinan el principio básico de la apropiación y distribución del excedente, por lo que el sistema se “orienta a la maximización del beneficio” (Castels, Idem).

A otro nivel, se define el modo de desarrollo. En este período histórico, las relaciones técnicas de producción, los grados de productividad de acuerdo a la relación entre la mano de obra y la materia prima, así como la función del empleo de los medios de producción por la aplicación de energía y conocimiento, es lo que ha entrado en una profunda reestructuración en las décadas consideradas, especialmente a partir de 1980. Eso es lo que llama el modo de desarrollo, el cual se transforma en lo que Castels denomina el “informacionalismo”, donde pasa a ser el conocimiento el elemento fundamental para fomentar la productividad.

Existe un contraste entre el modo de desarrollo industrial, ya superado, y el modo informacional. Mientras que en el primero la principal fuente de productividad es la introducción de nuevas fuentes de energía y la capacidad de descentralización, en el informacionalismo

(...) la fuente de productividad estriba en la tecnología de la generación del conocimiento, el procesamiento de información y comunicación de símbolos (pues) el conocimiento y la información son elementos decisivos en todo el modo de desarrollo (...) lo que es específico del modo de desarrollo informacional es la acción del conocimiento sobre sí mismo (Castels, Ob. cit.: 43).

De modo que existe un vínculo histórico entre esta reestructuración de las relaciones entre los factores y las relaciones técnicas de la producción, gracias a un nuevo modo de desarrollo informacional, y las transformaciones logradas a causa de la aplicación de políticas neoliberales en todo el mundo, especialmente la desregulación de los mercados financieros, sobre todo a partir del gobierno de Bill Clinton en los Estados Unidos, en la segunda mitad de la década de los 90, inmediatamente después del derrumbe del Bloque soviético y la entrada a la economía de mercado de gigantes económicos como China, y la aplicación de las propuestas del llamado “Consenso de Washington”, tendientes a la apertura de los mercados al “libre flujo” de productos y capitales, reduciendo las barreras arancelarias, aplicando políticas fiscales de reducción de impuestos a las grandes corporaciones, la derrota de la fuerza sindical hasta conseguir la “flexibilización” del trabajo, la privatización generalizada

de las empresas del estado, el desmontaje del “Estado de Bienestar” que se había basado en un importante gasto público y programas sociales.

Aun cuando, reconoce Castels, el efecto de la generalización de las nuevas tecnologías de información y comunicación no repercutió de inmediato en el aumento de la productividad, como se aprecia en las mediciones, que todavía muestran que no se han alcanzado los niveles de productividad de las décadas de posguerra, sí hay un sensible aumento de la rentabilidad, lo cual es el principal incentivo a las empresas tomadas individualmente. Por lo demás, las empresas ensayan, desde la década de los 90, nuevas formas organizativas en el ambiente de una economía realmente global, donde los proveedores, fabricantes, distribuidores y consumidores pueden encontrarse físicamente en lugares muy distantes, pero gracias a las TIC establecen contactos que les permiten convertirse en empresas-red.

Este nuevo tipo de empresa (la empresa-red) ha tenido sus ejemplos más exitosos en las empresas informáticas y telemáticas, pero sus métodos y formas organizativas se han extendido incluso a industrias más tradicionales como la confección y la construcción. Castels la caracteriza de esa manera, porque se trata de un conjunto de relaciones de varias empresas o nodos para impulsar un proyecto empresarial. Esos “nodos” de la red pueden ser proveedores de bienes o servicios, las fábricas mismas y, en el otro extremo pero en estrecha conexión, los distribuidores, vendedores y consumidores finales. Las nuevas tecnologías permiten recibir, transmitir y procesar información acerca de las peticiones y demandas de los compradores, para de esa manera reformar diseños, productos y servicios, de acuerdo a esos requerimientos concretos. El proceso de fabricación de los productos es lo suficientemente flexible como para ir variando aspectos importantes de los bienes y servicios ofrecidos, y en esto ayuda la robotización de movimientos y “trabajos” rutinarios y repetitivos.

De esta manera, mediante alianzas estratégicas entre pequeñas y grandes empresas, métodos e instalaciones de producción flexibles, relaciones laborales igualmente adaptables a los requerimientos de los clientes que envían una información, a través de los registros de los vendedores y distribuidores, la empresa red, en los casos paradigmáticos (Castels menciona CISCO, NOKIA y la empresa de diseño de moda Zara), ha logrado un crecimiento sorprendente en poco tiempo, logrando una extensión global importante, proyectándose a varios países (ver Castels, 2003).

Por otra parte, las redes informáticas horizontalizan las estructuras organizativas de la gestión de las empresas, en el sentido en que ya comentaba Drucker: ahora se basan más en el intercambio de información y conocimiento, que en la “bajada” de

órdenes a través de estructuras muy complicadas. Es el equipo de trabajo tipo “orquesta” o “banda de jazz”.

El proceso del trabajo fue naturalmente también impactado por la generalización del modelo informacional del nuevo modo de desarrollo, puesto que introdujo nuevas relaciones técnicas de trabajo. Pero este no fue un proceso rápido ni sencillo. Avanzó desde la década de los 80, penetrando en los procesos de fabricación, y sólo a partir de la década de los 90 las computadoras interconectadas se han difundido a todas las actividades. Pero Castels advierte que la tecnología en sí no es la única causa de los métodos de organización del trabajo. En ello también influyen en gran medida elementos tales como “las decisiones de la dirección, los sistemas de relaciones industriales, los entornos culturales institucionales y la políticas del gobierno” (Castels, 1997: 269).

La complejidad de este proceso de generalización de las nuevas relaciones técnicas (modo de desarrollo informacional) se ha visto analizada desde distintos ángulos, y en ella se destaca la aparición de una nueva clase obrera centrada en la capacidad de gestionar y operar la tecnología avanzada, lo cual anunció el surgimiento de un modelo postfordista en el proceso de trabajo, basada en el vínculo entre flexibilidad e integración en una nueva relación entre producción y consumo. Por momentos, las formas organizativas del trabajo ahogó las posibilidades de las nuevas tecnologías, lo cual convertía a los trabajadores en robots de segundo orden, al decir de autores tan importante como Braverman (mencionado por Castels, Ob. cit.: 270). Pero, al avanzar la transformación, se descubrió que era necesario dotar al trabajador de una mayor libertad, mayor iniciativa y, en consecuencia, un mejor conocimiento y formación.

Al contrario de lo que se pudo haber creído, el papel del trabajo directo aumentó porque la tecnología de información entrega mayor poder al operario en los talleres. Lo que tiende a desaparecer, en virtud de las nuevas tecnologías, son las tareas repetitivas de rutina, que pueden precodificarse y programar su ejecución por máquinas.

El modelo de desarrollo informacional determina que el agregado de valor se realiza, sobre todo, por la innovación, tanto del proceso como del producto. La investigación y los descubrimientos en los procesos de innovación (ID), adquieren valor siempre y cuando puede tener aplicaciones de una manera efectiva y rápida. Aumenta la eficiencia de las tareas cuando las instrucciones pueden retroalimentarse en el sistema y mejoran la relación hombre/máquina. En todos estos niveles, las TICs son la parte clave puesto que posibilita las innovaciones, permite la corrección oportuna

de errores y la generación de retroalimentaciones en la ejecución y brinda la infraestructura necesaria para la flexibilidad y adaptabilidad de los procesos de trabajo.

Si vinculamos los análisis de Castels con los de Drucker, observamos una gran complementación y coincidencia de elementos teóricos.

En primer lugar, se señala una transformación a lo interno del capitalismo. En este sentido, las descripciones de esos cambios atañen a los procesos de trabajo, aumento de la productividad, la organización, los procesos de gestión, la relación entre el diseño, la fabricación y la venta y consumo, la creación de la empresa-red que se parece al proceso, descrito por Drucker, por el cual las organizaciones se centran en sus actividades específicas y suscriben alianzas con proveedores de servicios de apoyo, que a su vez hacen todo para aumentar su productividad.

Para Castels, se trata de un cambio en el modo de desarrollo, en el contexto del capitalismo. Para Drucker se trata de un “postcapitalismo”. Para ambos, el elemento central es el conocimiento, el nuevo valor del conocimiento que se aplica a sí mismo, más específicamente, la capacidad de aplicar el conocimiento al mismo conocimiento, y esto es facilitado y posibilitado por las nuevas tecnologías de información y comunicación. El papel de éstas es para Castels fundamental, hasta el punto de que caracteriza al nuevo capitalismo, como informacional.

Igualmente, ambos autores coinciden en la ubicación histórica de los cambios en el capitalismo, a partir de las reestructuraciones del capitalismo hacia las décadas de los 80 y, con más fuerza, en los 90. Todos estos cambios acontecen en el marco de un nuevo impulso a la globalización o mundialización: el capitalismo se extiende y funciona integrando comunicacional y económicamente todos los puntos del planeta.

Las transformaciones en relación al trabajo (flexibilidad, adaptabilidad, innovación, mayor responsabilidad, iniciativa) son claves para comprender las exigencias que se le hacen a los procesos de formación profesional en este nuevo contexto mundial.

6. Las cinco disciplinas de Peter Senge.

A tono con las transformaciones hasta aquí descritas, y elaborando a su vez una propuesta de conjunto para el cambio organizacional, Peter Senge (1995) desarrolló

su concepto de la quinta disciplina, como una innovación en el seno del pensamiento gerencial, como la integración en un nuevo conjunto de un pentágono de descubrimientos e invenciones en el campo de la reflexión acerca de la experiencia de la gerencia de importantes organizaciones en el mundo. Cada una de ellas fue inventada y aplicada de manera separada, en circunstancias diversas, pero sólo en su integración posterior es donde logran su plena realización para formar una organización capaz de afrontar los nuevos retos que se le presentan en una economía globalizada. Precisamente, esa es la característica de las innovaciones básicas que permiten que un descubrimiento transformarse en una innovación comercializable y aplicable: integrar varios inventos en un nuevo conjunto.

Senge maneja una noción de disciplina que no tiene que ver necesariamente con la imposición forzada de algún orden externo a las personas afectadas. Por el contrario, una disciplina supone un compromiso interno por el crecimiento y el perfeccionamiento propio. En este sentido, se parecen más a las disciplinas artísticas, donde están implicadas la realización particular del ejecutante o creador. Es más, la actividad misma de creación tiene su satisfacción en sí misma, y no sólo por sus resultados concretos. Además, nunca se podrá decir que se ha alcanzado la culminación de la realización o del crecimiento, puesto que se asume como proceso permanente e indefinido. Una disciplina viene siendo un corpus teórico y técnico para estudiar, aplicar y desarrollar, una senda de desarrollo y crecimiento, mediante la adquisición de aptitudes y competencias. Tampoco implica la propuesta de emular o imitar unos modelos que podrían ser otras organizaciones excelentes. Cada situación, cada empresa, cada organización es un caso, que exige grandes capacidades de creación, aplicación, adaptación y soluciones específicas, novedosas.

Senge enumera esas cinco disciplinas cuya integración sistémica busca: la conciencia reflexiva de “imágenes mentales”, el logro del “Dominio personal”, la capacidad de aprendizaje en equipo, la construcción de una visión compartida y como remate y garantía de la integración de las otras, la disciplina del pensamiento sistémico.

El dominio personal no supone la dominación, control o poder sobre algo o alguien. Más bien se refiere al profundo compromiso por mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas en un campo de actividades, a la manera del artista o “virtuoso”, que destaca en la ejecución de algún instrumento, en el “dominio” de su arte. No hay techo para este crecimiento, si se asume “de corazón”.

La capacidad de aprendizaje en grupo supone el desarrollo de las habilidades, prácticas, disposiciones al diálogo, a escuchar, entender al otro, apertura de las ca-

tegorías mentales propias, interpretar adecuadamente lo que el otro quiere expresar, ponerse en el lugar del otro, y contribuir adecuadamente al crecimiento en conocimientos, habilidades, destrezas, de todo el grupo, cada vez más integrado en un proceso comunicativo que se acerque al ideal de la sinceridad, comunión de códigos y lenguajes, acuerdo y progresiva interpenetrabilidad.

La construcción de la una visión compartida es uno de los resultados de la integración de los grupos, pero se refiere al dibujo de horizontes de sentido de todos los integrantes, que se potencian cuando se juntan. Se trata de profundizar en la capacidad de compartir una imagen del futuro, que identifique a todos y cada uno en sus deseos y esfuerzos. Se trata de compartir sinceramente metas, valores y grandes objetivos.

Las imágenes mentales implican un percatarse de nuestra conciencia, elaborar conjuntamente supuestos, generalizaciones e imágenes que orientan y determinan nuestro modo de comprensión del mundo y las formas del actuar. Por supuesto, tienen que ver con prejuicios y percepciones, o más bien, los cristales con los que vemos el mundo y les damos el sesgo a lo que pasa por nuestra conciencia. La idea de Senge es que esos modelos mentales sean públicos, compartidos, para que sean revisados permanentemente y se pueda aprender de ellos en un proceso sin fin.

El pensamiento sistémico es la conciencia de las conexiones y relaciones entre todos los elementos de nuestro mundo, lo cual supone una visión que tienda a la totalidad, aunque ésta nunca se logrará completar, pero que sirve como idea regulativa, a la manera de un horizonte, para lograr ver y establecer las conexiones debidas.

Las cinco disciplinas están orientadas a lograr la metanoia, concepto de origen griego que indica un objetivo para el espíritu de una organización: conseguir ver más allá, un trascender del pensamiento que implique un cambio permanente de nuestras percepciones, imágenes, capacidades comunicativas, formas de hacer las cosas. La metanoia es una suerte de intuición colectiva. Se trata, por supuesto, de un aprendizaje, pero en un sentido distinto. No es una simple absorción de conocimientos ya dados; sino más bien la producción de una capacidad de aprender, de resolver problemas, de ver el futuro en común, de voluntad y compromiso con el mejoramiento de nuestras aptitudes y habilidades. Se trata de crearnos a nosotros mismos, tocando nuestros corazones. Una organización que aprende de acuerdo a esas cinco disciplinas, expande continuamente su capacidad de crear el futuro.

Hay que comenzar a cambiar. Esta es la ida común de los nuevos enfoques gerenciales. Esta nueva conciencia parte del reconocimiento de lo que pudiera andar mal.

No negarse, no meter la cabeza en la tierra como el avestruz. Hay que afrontar las realidades y verdades aunque nos duelan, y especialmente si nos duelen. Un índice puede ser la desaparición de las empresas. De hecho, la mayoría de ellas tiene una longevidad menor que la de una persona. Pero incluso en las empresas sobrevivientes, hay que detectar la mediocridad, la incapacidad de continuar por el camino del mejoramiento continuo e indefinido. Por eso, el buen gerente debe ubicar las causas de que su organización no esté aprendiendo. Por eso el gerente debe identificar lo que Senge llama los siete obstáculos para el aprendizaje.

El primer obstáculo para el aprendizaje es la noción especializada, limitada, de que “yo soy mi puesto”. Eso implica que el trabajador o empleado cree que sólo con el manejo de los conocimientos necesarios para ejercer el cargo que tiene, con todas las mejores intenciones, pero sin una visión de conjunto de los objetivos de la organización de la cual forma parte, es suficiente. Senge advierte que esta visión limitada, atendida a las funciones propias, es la causa de los ciclos de crecimiento y decrecimiento, hasta llegar al colapso, en los procesos económicos, incluso en casos que ejemplifica con el caso de los pedidos de la cerveza, que no toma en cuenta el proceso general, sino que los minoristas, los mayoristas y los fabricantes sólo toman en cuenta la comunicación formal de los pedidos para planificar sus actividades.

El otro obstáculo al aprendizaje que hay que remover en las organizaciones es el “culpabilizar al factor externo”, buscar un enemigo externo, algo que ataca desde fuera, sin advertir las consecuencias de nuestros actos, independientemente de la bondad de las intenciones.

Esto lleva a considerar el obstáculo mental de la “la ilusión de hacerse cargo”, la falsa asunción de una actitud proactiva cuando se está reproduciendo el argumento del “enemigo externo”. Se hace necesario para remover ese obstáculo no quedarse en fijarse en los hechos inmediatos, puntuales, sino tratar de advertir las grandes tendencias que expresan esas circunstancias.

Esa visión de corto alcance de los obstáculos anteriormente reseñados, pueden llevar a adoptar la actitud de la adaptación progresiva a las circunstancias, que se ilustra con la “parábola de la rana hervida”, la ilusión de la experiencia dentro de un horizonte muy limitado de las consecuencias sin referirnos a sus consecuencias en otros ámbitos y tiempos. Finalmente, los equipos directivos tratan de mostrar una apariencia de unidad que no es real, ni resulta del procesamiento de las diferencias de ópticas que se cobijan y disfrazan de un falso consenso. Así, el equipo sacrifica su propio aprendizaje cuando se ocultan y no se afrontan las verdaderas diferencias

entre los miembros del equipo directivo, y se trata de aparentar una integración sin bases reales.

Para remover esos obstáculos al aprendizaje, Senge recomienda la metanoia que facilita el pensamiento sistémico.

La perspectiva sistémica nos dice que debemos buscar más allá de los errores individuales o la mala suerte para comprender los problemas importantes. Debemos mirar más allá de las personalidades y los acontecimientos. Debemos examinar las estructuras que modelan los actos individuales y crean las condiciones que posibilitan cierto tipo de acontecimientos (Senge, 1995: 24).

La aplicación de estos lineamientos de Senge para construir una organización inteligente, se trata, entonces de aplicar esas cinco disciplinas y superar los obstáculos al conocimiento que hubiera.

7. El enfoque de las competencias

Los nuevos enfoques de las relaciones de trabajo y concepción de las empresas, terminan por cristalizar en compromisos internacionales, que, a su vez, se ven impulsadas por organismos multilaterales, como el Banco Mundial y otros. Así ocurrió con la propuesta de la formación por competencias que resulta del encuentro de nuevas concepciones procedentes de las ciencias sociales y pedagógicas en general, con las demandas de las nuevas realidades del trabajo en la nueva estructura del modo de desarrollo del capitalismo actual, especialmente en Europa.

El planteamiento de formación por competencias, concretado en el llamado Proyecto Tuning, tuvo su génesis en las reuniones de la Comunidad Europea realizadas en los primeros años del siglo XXI, a raíz de la Declaración de Bolonia de 1999, en la cual se pretendía unificar políticas de educación superior, tomando en cuenta las experiencias de varios programas de intercambio entre las instituciones de educación superior, especialmente los convenios ERASMUS y SOCRATES, vigentes desde 1987. Estos acuerdos devinieron en resoluciones que atendían a la integración europea de la educación superior, acreditaciones, compatibilidad de los programas académicos, garantía y control de calidad de los estudios, aprendizaje a distancia y aprendizaje permanente, a través del Sistema Europeo de Transferencias y Acumulación de Créditos. Se trataba de unificar o coordinar las transformaciones de los siste-

mas educativos a partir de la decisión política que integrarlos en Europa. El Proyecto Tuning atañe a la formulación de los perfiles profesionales de los programas, pero sobre todo a los contenidos formulados en términos de competencias y resultados del aprendizaje. En el marco del proyecto, se han definido criterios para la elaboración de los currícula, construyendo una metodología que posibilita la comparación de los programas de los distintos países europeos, en principio.

Los elementos de control, evaluación y comparación de los planes de estudios, son los resultados del aprendizaje, entendidos como conjuntos de competencias que incluyen a su vez, conocimientos, comprensiones y habilidades que se espera que el estudiante comprenda, domine y demuestre después de completar un curso. Esas competencias se han clasificado en dos tipos: genéricas, que son independientes del área de estudio, y específicas, que son propias de cada temática estudiada. Las competencias se adquieren en varias unidades de estudio y corresponden a la cualificaciones últimas de un programa de aprendizaje. Ello permite, a la vez, flexibilidad y autonomía en la construcción del currículum en cada sistema educativo o institución. y también permite la formulación de índices para la evaluación internacional.

De tal manera que, en su origen europeo, el proyecto Tuning, que fue el punto de partida para la generalización global del enfoque de formación de competencias, se planteó entre sus objetivos más importantes, impulsar a nivel europeo un alto nivel de convergencia entre los diferentes sistemas de educación superior del continente europeo, especialmente en siete áreas temáticas (ciencias empresariales, ciencias de la educación, geología, historia, matemática, física y química) mediante definiciones aceptadas en común de resultados profesionales y de aprendizaje; desarrollar perfiles profesionales en términos de resultados de aprendizaje, es decir, de conjuntos de competencias genéricas y específicas.

Vale destacar que el desarrollo de este Proyecto Tuning en Europa tiene su expresión institucional en el Grupo de Seguimiento de Bolonia, los ministerios europeos de educación, la Asociación Europea de Universidades, la Asociación Europea de Instituciones de Educación Superior, y los sistemas de transferencia de créditos y garantía de calidad.

El enfoque de competencias llega a América Latina a través de México, pues este país, al adscribirse a la OCDE (Organización para Cooperación y Desarrollo Económico) en 1994, como parte de una política general de incorporación al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, se somete a las políticas y directrices de ese organismo multilateral, que desde el 2000 impulsa el proyecto “Definición y Selec-

ción de Competencias”, igualmente dirigido a sustituir, desde la educación básica, media hasta la superior, los currícula enciclopédicos, centrados en la enseñanza de contenidos, a modelos curriculares “flexibles”, interdisciplinarios y enfocados en el aprendizaje y la competencias.

Pero la nueva propuesta educativa, propia del siglo XXI, trasciende de Europa puesto que implica un nuevo paradigma pedagógico, más centrado en el aprendizaje que en la enseñanza, orientado con criterios pragmáticos de educación para la aplicación de conocimientos y habilidades, la eficiencia y la eficacia, más que para la erudición y la memoria de conocimientos, teorías o datos. El enfoque de competencias termina por ser la expresión educativa de la globalización, que en los ochenta y noventa se desplegó en lo económico y laboral como ya hemos visto, y a partir de los noventa se consolidó en la constitución de los grandes acuerdos de libre comercio y el poderío que adquirieron los organismos multilaterales de tipo financiero y económicos en general.

El paradigma anterior implicaba un énfasis en la adquisición y transmisión del conocimiento; es decir, en la información memorística y las estrategias del maestro. Los elementos para el cambio de dicho paradigma incluyen: una educación más centrada en el estudiante, una transformación del papel del educador para hacer lo más mediados y ayudante que guía y portador de conocimientos, una nueva definición de objetivos, un cambio en el enfoque de las actividades educativas, un desplazamiento del énfasis en los suministros de conocimientos (input) a la relevancia de sus resultados (output) en términos de eficacia laboral y un cambio en la organización del aprendizaje. Por cierto, esto implica también, paradójicamente, un descentramiento del espacio del conocimiento, de las instituciones de educación en general, a los espacios de trabajo y la Internet.

El interés en el desarrollo de competencias en los programas educativos concuerda con un enfoque de la educación centrado primordialmente en el estudiante y en su capacidad de aprender, que exige más protagonismo y cotas más altas de compromiso puesto que es el estudiante quien debe desarrollar la capacidad de manejar información original, buscarla y evaluarla en una forma más variada (biblioteca, profesores, Internet, etc.). esto converge con la importancia que toma el asunto de la Responsabilidad Social, al cual ya había apuntado Drucker, como hemos visto y como veremos al detallar algunos aspectos sustanciales del entorno de este nuevo planteamiento pedagógico. Este punto de vista hace énfasis en que el estudiante, el que aprende, es el centro del proceso. Por consiguiente, afecta la manera de encauzar las actividades educativas y la organización del conocimiento, que pasan a ser

regidos por las metas del estudiante. Afecta también la evaluación al desplazarse del suministro a los resultados (from input to output) y a los procesos y contextos del que aprende.

Para Sergio Tobón (2007) la formación por competencias se enmarca en un Enfoque Socioformativo Complejo (ESC), inspirado en el pensamiento complejo de Morin y otros. Tobon entiende por un pensamiento Complejo y transdisciplinario, esencialmente tres formulaciones generales, a saber:

- “lo que está al mismo tiempo entre las disciplinas, a través de las disciplinas y más allá de todas las disciplinas” (Morin)
- La comprensión del hombre en interacción con el mundo mediante la integración y diálogo de osaberes
- Diálogo entre las ciencias naturales, las sociales y las humanidades (Prigogine, Wallerstein)

Para “bien pensar”, explica Tobón, Morin invita a tomar contacto con nuestro ser (puede ser a través de nuestra propia biografía), observar nuestra multiplicidad psíquica, ejercer la reflexividad, sometiéndose a sí mismo a una revisión periódica, y reconocer y atender a la convivencia de ideas heterogéneas o contradictorias en nosotros mismos

De acuerdo a los lineamientos que se derivan de allí, se pretende generar las condiciones pedagógicas esenciales para facilitar la formación de competencias a partir de la articulación de la educación con procesos sociales (comunitarios, económicos, políticos, religiosos, deportivos, ambientales y artísticos) en los cuales viven las personas, implementando actividades contextualizadas a sus intereses, autorrealización, interacción social y vinculación laboral.

Esto supone una crítica implícita al paradigma educativo anterior y que se pretende desplazar. Se quiere salir de un sistema educativo ciertamente aislado de su entorno social, constituido por empresas productoras de bienes y servicios, un tejido social llena de problemas de integración, seguridad, participación, agrupamiento para resolver asuntos públicos y comunes. Por otra parte, la valoración que adquiere en el enfoque de competencias las habilidades y destrezas adquiridas fuera de los sistemas educativos, es un índice del cambio de orientación de la educación hacia espacios no escolarizados, a la vez que un reconocimiento a la formación que obtiene

por el esfuerzo personal de los aprendices en contextos diferentes de los formales.

Ahora, bien, el pensamiento complejo, si bien toma en cuenta el abordaje de sistemas, que parte de la totalidad como algo más y menos que las partes, tiene un dimensión individual, que dentro del Enfoque Socioformativo Complejo significa tocar el tema ético. Por ello, el ESC tiene como uno de sus componentes principales el llamado Proyecto Ético de Vida, así como las potencialidades de las personas y las expectativas sociales respecto a la convivencia y la producción.

El ESC supone buscar autonomía individual: que las personas “puedan pensar por sí mismas” “a partir de una relación de dependencia”. La dependencia se supera a partir de un “proyecto ética de vida”. El PEV implica ética de responsabilidad (asumir las consecuencias de los propios actos, reconocer errores y reparar daños, respetar normas), la visión de la autorrealización, contacto consigo mismo y con los demás, valores (objetivos y subjetivos), estrategias.

El ESC toma en cuenta también los aportes de la ética comunicativa de Habermas, desde el momento en que se propone acercarse a una situación ideal de habla, en que se logran consensos mediante un diálogo en el cual se cumplan requisitos de isogonía (igualdad de derechos), sinceridad, comunión de códigos y lenguaje y convenimiento de mecanismos para verificar las afirmaciones y negaciones, así como para registrar fenómenos e interpretarlos. Así mismo, le sirven las consideraciones de Peter Senge a propósito con la llamada “Quinta Disciplina”, que, a su vez, reúne varios enfoques organizacionales y psicológicos para proponer métodos y lineamientos para que las organizaciones sean “inteligentes” y puedan aprender de su propio desempeño, mediante formas organizativas flexibles y adaptables. Igualmente, el ESC aprovecha los descubrimientos y avances de la psicología cognitiva, la pedagogía conceptual y el aprendizaje estratégico.

Por otra parte, al enfatizar el rol que desempeña en las condiciones de posibilidad de la formación de competencias, en el tejido social del entorno de las instituciones de educación más que en ella misma, desplaza planteamientos político-educativos de mayor tradición, por lo menos en América Latina (aunque también en Europa y en Estados Unidos) como la tesis del Estado Docente. Ahora, no es tanto el estado, como la sociedad misma, sus instituciones, las empresas, las familias y los individuos mismos, donde descansa la responsabilidad compartida para que las transformaciones educativas se realicen efectivamente.

La socioformación implica que la sociedad en su conjunto posibilita espacios,

recursos, estrategias, normas, demandas, expectativas y valores para mediar la formación de sus miembros, con el fin de mantenerse y reconstruirse continuamente afrontando los cambios, dentro del marco de determinados contextos (Tobon, 2007: 9)

Las instituciones deben plantearse qué competencias formar y por qué ¿cómo y hacia dónde orientar la formación de competencias? ¿En qué espacios y con qué criterios orientar la formación?

Tobon reconoce que el enfoque de formación por competencias atiende a demandas procedentes de las empresas en las nuevas realidades derivadas de la globalización, la cual impacta en los escenarios del mundo laboral. Es por ello, que las nuevas concepciones surgen tomando en cuenta los cambios ocurridos desde la década de los 60, partiendo de la nueva organización del trabajo (aprendizaje organizacional, competencia, movilidad); así mismo, sistematizando los impactos de las políticas neoliberales aplicadas desde los 80, que se registraron en el mejoramiento de las condiciones productivas en países desarrollados como Inglaterra, Estados Unidos y Alemania, consolidándose en los 90 con la generalización y sistematización de la gestión del talento humano, según la cual importan más los desempeños que poseer conocimientos, educación continua, saber hacer flexible, trabajo en equipo, con liderazgo y creatividad, idoneidad, especialización, sin importar experiencia ni títulos formales. La gestión del talento humano pretende trabajos competitivos, mayor “flexibilidad en los empleados” (que puedan cambiar de función y tareas), pasar de un sistema basado en la oferta a otro tipo de necesidades del mercado. Se trata ahora de construir un sistema de calificación basado en la eficiencia.

CAPITULO II

LA PEQUEÑA Y

MEDIANA EMPRESA

(PYME) Y SU

SIGNIFICACIÓN



www.mawil.us

Caracterización de la PYME

Las necesidades de la sociedad constituyen el punto de partida para la organización en torno a un sistema económico. En este último, la empresa es un agente tan decisivo como el consumidor, tanto por ser la especialista en la producción de bienes y servicios como la empleadora de los factores de producción, a saber: tierra, trabajo y capital. Ya hemos visto que desde hace algunos años, se agrega a esta lista de factores de producción, el conocimiento. A través de un complejo proceso, donde se conjugan habilidades, conocimientos y decisiones, la empresa transforma los factores de la producción o recursos económicos en bienes y servicios para obtener beneficios mediante la proporción de utilidad material, temporal y espacial a los consumidores. Es decir, produce los bienes y servicios y contribuye a que estén disponibles en el tiempo y en el espacio donde se necesitan.

Hay diversos tipos de empresas en atención a sus dimensiones estructurales y ocupacionales, sin embargo, las características distintivas de las pequeñas y medianas empresas (PYME) son sus limitadas dimensiones financieras y ocupacionales y la anexión de la propiedad al control. Son, por lo general, empresas de tipo familiar, constituidas por el aporte de capital de unos pocos socios, con limitado acceso al mercado de capitales y a la tecnología, y excesivamente vulnerables a las amenazas del entorno. Las relaciones laborales se encuadran en la flexibilidad externa: contrataciones a destajo o eventuales, trabajo de media jornada o relaciones de subcontratación. Esta flexibilización por lo general está asociada a la necesidad de supervivencia de la empresa y limita las relaciones permanentes de los trabajadores con el empleador.

En el Ecuador, la definición de las micro, pequeñas y medianas empresas se encuentra en el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión del Ecuador. Este indica:

La Micro, Pequeña y Mediana empresa es toda persona natural o jurídica que, como una unidad productiva, ejerce una actividad de producción, comercio y/o servicios, y que cumple con el número de trabajadores y valor bruto de las ventas anuales, señalados para cada categoría, de conformidad con los rangos que se establecerán en el reglamento de este Código.

En caso de inconformidad de las variables aplicadas, el valor bruto de las ventas anuales prevalecerá sobre el número de trabajadores, para efectos de determinar la categoría de una empresa. Los artesanos que califiquen al criterio de micro, pequeña y mediana empresa recibirán los beneficios de este Código, previo cumplimiento de

los requerimientos y condiciones señaladas en el reglamento (p.26).

Según Vieira (20016), alrededor del 42% de las empresas están constituidas como PYME, en el Ecuador. Estas se concentran en las provincias de Guayas y Pichincha, contribuyen con cerca del 26% del PIB y, aunque también participan en el sector primario de la economía y en la manufactura, se concentran mayoritariamente en el sector de comercio y servicios; locales de conexión a internet, servicios de transporte, tiendas al menudeo, locales de comida, peluquerías, panaderías, entre otros. Con relación al número de trabajadores, las pequeñas empresas emplean 14 y las medianas 85 colaboradores en promedio, discriminados en 70% de personal fijo y 30% de trabajadores eventuales.

Mientras que las grandes empresas y las multinacionales disponen de procesos altamente automatizados, de acceso a financiamiento bancario o bursátil y pueden potenciar la investigación y desarrollo para hacer frente a los riesgos tanto internos como externos, la PYME no dispone de estas ventajas. El propietario de este tipo de empresa participa directamente en el proceso productivo y, a su vez, realiza el trabajo administrativo y gerencial con el escaso apoyo de familiares o de conocidos, con personas del entorno cercano. De esta manera, la gerencia se sostiene en el conocimiento personal, tácito, basada en la posible formación profesional del dueño y sus más cercanos colaboradores, además de lo empírico e intuitivo, más que en la investigación o en el conocimiento académico formal.

En términos generales, las PYME realizan actividades de gestión tradicionales, los procesos se guían por los principios del taylorismo o del fordismo, las estrategias están soportadas solo en la información administrativa, contable y financiera; mientras que la tecnología es utilizada solamente como una simple herramienta operativa, cuando no hay rezagos en la adopción de la misma, pues es entendida como un factor generador de costo adicional, y no una manera de obtener rendimientos.

Sin embargo, la PYME desempeña un importante papel en la producción y en el crecimiento económico de los países, dada su capacidad de crear empleo y, por lo tanto, absorber mano de obra. Constituyen unidades generadoras de valor agregado al distribuir el ingreso hacia los estratos sociales medio y bajo, actúan como aceleradores de la expansión de las empresas de mayor tamaño, permiten impulsar la cultura empresarial local y regional, así como la formación de nuevos empresarios y talento humano en general.

Hay un reconocimiento explícito, por parte de los gobiernos del mundo, del po-

tencial de la PYME para el desarrollo económico de sus respectivas naciones. Son visibles los ejemplos y resultados concretos de España y Francia donde las PYME han contribuido a reducir los niveles de desempleo, con una generación de empleo de más del 80%. Dada la importancia de la pequeña y mediana empresa, los gobiernos de diferentes países, en especial los de América Latina, donde las PYME representan cerca del 90% de las empresas constituidas, intentan desarrollar leyes y políticas económicas con el fin fomentar el emprendimiento ciudadano, además de apoyar y apalancar a estas unidades productivas.

De esta manera, en el Ecuador, el Consejo Sectorial de la Producción es el órgano encargado, por ley, de las políticas de fomento de las PYME y cuenta con un amplio conjunto de atribuciones y deberes, dispuestos en el artículo 54 del Código de la Producción. Dentro de estas atribuciones se destacan: priorizar acciones para el desarrollo de la PYME, coordinar con los organismos especializados, públicos y privados, los programas de capacitación y asistencia técnica con vistas a la participación de las PYME en el mercado internacional, propiciar la participación de las universidades en el desarrollo de programas de emprendimiento, crear vinculaciones con las instituciones financieras para facilitar el acceso al crédito.

Como en el caso del Ecuador, algunos otros países han promulgado leyes para proteger a la PYME, por eso la situación propia de este sector depende en mucho de su contexto nacional. Sin embargo, e independientemente del país de referencia, gestionar la productividad y la competitividad es el objetivo clave dentro del conjunto de estrategias que toda empresa debe plantearse, y esto implica la aprehensión de los dos grandes ámbitos de la organización; el externo y el interno o el adentro de la organización. De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), la empresa se desenvuelve dentro de cuatro entornos: el macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno organizacional. El primero de ellos, es el entorno relacionado con la economía, la política, las leyes y regulaciones y con los desarrollos tecnológicos. El entorno industrial constituye la estructura propia de una determinada industria y es indicativo del número de empresas que compiten entre sí, de los procesos y de los productos característicos. Con respecto al entorno competitivo, este refiere la segmentación del mercado, reúne al conjunto de competidores de la industria y los restantes productores y ofertantes de productos relacionados. Por último, el entorno interno representa la estructura de la compañía.

La gestión empresarial

A lo largo del siglo XX se introduce la visión de la gestión empresarial como un proceso integral que debe considerar los cambios del entorno para dar respuesta y sobrevivir en circunstancias cambiantes, dando lugar al surgimiento de las teorías del desarrollo organizacional y la gestión de la calidad total, la planificación estratégica, entre otras. En el siglo XXI, como hemos insistido, se consolidan las teorías relacionadas con la gestión del conocimiento y más recientemente la gestión ambiental y ecológica, todas ellas con miras a incrementar la productividad y la competitividad de la empresa. Diversos autores suelen atribuir la mayor proporción de los fracasos de las PYME a la incompetencia, es decir, a la falta de preparación de los propietarios, directores o gerentes. Estos en muchas ocasiones tienen una buena formación o conocimiento técnico, pero escasa o ninguna capacidad gerencial.

Puertas afuera, el proceso de toma de decisión es cada día más complejo y trasciende el mero conocimiento del mercado, de los competidores y de las fuentes de recursos productivos. Las decisiones de los gobiernos en el marco de las políticas macroeconómicas: financieras, arancelarias de comercio exterior, cambiarias, circulante, tasas de interés, de las políticas tecnológicas, relacionadas con la producción y transferencia del conocimiento, y el marco normativo-jurídico; leyes, decretos, e incluso las decisiones de carácter netamente políticas afectan el entorno de las organizaciones, y muchos de los propietarios y directivos de la PYME pudieran no estar lo suficientemente preparados para comprender y afrontar las amenazas. A los aspectos antes enumerados habría que añadir los cambios en las tecnologías de la comunicación e información y los lineamientos con relación a la conservación del medio ambiente y a la responsabilidad social empresarial, que cada día cobran mayor atención, para avizorar las complejidades de la toma de decisiones por parte de las empresas en el ámbito externo y la necesidad de una adecuada planeación estratégica con vistas al largo plazo. A decir de Chiavenato (2002), “el mundo exterior influye bastante en la cultura organizacional que pasa a privilegiar el cambio y la innovación enfocados en el futuro y en el destino de la organización. Los cambios se tornan rápidos, acelerados, sin continuidad con el pasado, y traen un contexto ambiental impregnado de turbulencia e imprevisibilidad” (p. 35).

Además de su entorno externo, toda empresa, incluida la pequeña y mediana, requiere analizar su ámbito interno; los procesos y las decisiones que toma. De acuerdo con García (2004), juegan a favor de la PYME la pequeña proporción de burocracia, el sistema informal de comunicación interna, la motivación para la obtención de resultados, y el mayor grado de flexibilidad, adaptabilidad y dinamismo. Esas ventajas

pueden favorecer una cultura organizativa enfocada en uno de los factores clave en la competitividad de la empresa; como lo es la gestión del conocimiento.

En términos amplios, el conocimiento está inherentemente vinculado al recurso humano, aunque para fines analíticos pueda ser necesaria su separación. La gestión del recurso humano y la gestión del conocimiento son procesos interconectados, pues gestionar el conocimiento implica afinar o aprovechar las competencias del talento humano adscrito a la organización. Esta no es una tarea fácil para la PYME porque, dado su tamaño, pocas personas y, especialmente, el propietario-director-gerente ejecuta una serie de funciones propias de áreas diferentes del conocimiento; planificación, producción, administración, compras, ventas, financiación, entre otras.

Comúnmente, la constitución de la PYME se sustenta en la fiabilidad del conocimiento técnico de su propietario con relación al proceso productivo, y los fracasos obedecen, en términos generales, a la incapacidad de hacer frente a la dirección de la empresa. Si a esto se une, la alta rotación del talento humano, debido a la menor capacidad de la PYME, en relación con las grandes empresas, de otorgar estabilidad laboral, incentivos económicos y paquetes salariales atractivos a su recurso humano, se identifica un escenario suficientemente complejo, donde el reto del propietario es orientar a todos los miembros de la organización en torno al mismo objetivo y dirección.

Competitividad versus productividad

Competitividad y productividad son dos eslabones de una misma cadena de producción de valor que conecta el entorno y el ámbito interno de la empresa. La competitividad tiene que ver con el esfuerzo ejecutado por la empresa para obtener y conservar una determinada cuota de participación en el mercado mediante la creación de valor agregado. Es claro, que esa cuota de participación depende, en principio, del tipo de estructura de mercado o industria donde se encuentre inserta la empresa; es decir monopolio, competencia monopolística u oligopolio. Estas estructuras se diferencian por el número de empresas participantes, y las PYME suelen ubicarse en las de competencia monopolística preferentemente y en ocasiones en la estructura oligopólica, debido a las menores barreras a la entrada en estos dos tipos de mercados. Sin embargo, la competitividad no solo está relacionada con las empresas rivales, sino que tiene que ver, además, con los clientes y los proveedores. Según Porter (2009), “a pesar de que son muchos los factores que pueden incidir en la rentabilidad de una

industria a corto plazo –entre ellos el clima y el ciclo empresarial- la estructura de la industria, manifestada en las fuerzas competitivas, marca su rentabilidad a medio y largo plazo” (p. 32).

Con relación a los factores antes citados y respecto al mercado objetivo, clientes, las PYME del Ecuador cuentan con ciertas ventajas derivadas del marco legal y jurídico que las ampara, pues, de acuerdo con el artículo 55 del Código Orgánico de la Producción, se han establecido acuerdos de inclusión y planes de simplificación de los trámites para que estas empresas actúen como proveedoras del Estado.

Por otra parte, la productividad es la cantidad de producto obtenido por la empresa en función del uso de los factores de la producción. La productividad está estrechamente relacionada con las decisiones acerca de las cantidades y el costo de los factores utilizados en el proceso productivo que, a su vez, tiene que ver con el plazo o perspectiva de trabajo y con la eficiencia de la empresa. Aunque en la práctica la producción acontece en el corto plazo, la permanencia de la empresa en determinado medio solo es viable con una perspectiva y, por lo tanto, con estrategias a largo plazo.

De esta manera, el término productividad o rendimiento, generalmente utilizados en la literatura económica como sinónimos, atiende al concepto de racionalidad técnica de acuerdo con la cual se busca la optimización de la relación entre el producto obtenido y los recursos utilizados en el proceso productivo. La productividad en la teoría económica está intrínsecamente relacionada con la eficiencia, en virtud de que maximizar el producto obtenido por una empresa, a partir de una determinada cantidad de factores productivos, equivale a minimizar los costos para un determinado nivel de producción. Esto exige un riguroso control técnico de los factores productivos empleados en el proceso.

La productividad es uno de los indicadores más importantes de los resultados económicos y, de acuerdo con Samuelson y Nordhaus (2010), “es un concepto que mide el cociente entre la producción total y una media ponderada de los factores. Dos importantes variantes son la productividad del trabajo, y la productividad total de los factores, que calcula la producción por unidad de todos los factores, normalmente del capital y del trabajo” (p. 100).

Históricamente, la productividad se define como la relación que mide cuán bien una organización convierte recursos de entrada en bienes y servicios. Su importancia viene dada por el hecho de que este indicador está asociado a los salarios reales, al incremento del crecimiento de un país, al empleo y por lo tanto al incremento de los

niveles de vida. Adicionalmente, el incremento de la productividad favorece directamente la posición competitiva de la empresa.

La planificación estratégica en la PYME

El proceso productivo de la empresa solo es aprehensible en el corto plazo, sin embargo, las diferentes actividades cotidianas es un hacer proyectado hacia el futuro, de allí que tengan especial relevancia los procesos de previsión. Tanto para una PYME como para una gran corporación es importantísimo prepararse para el futuro. En las pequeñas y medianas empresas la planificación estratégica suele estar concentrada en las tácticas, más que en las propias estrategias, es decir, se conceptualiza y se ejecuta de manera deficiente. A grandes rasgos, la planificación estratégica constituye el proceso de definición de objetivos con perspectiva de futuro y el desarrollo de las operaciones y procedimientos necesarios para alcanzar esa meta. La planificación enrumba a la organización mediante una matriz de decisiones unificadas, integradas y coherentes. Es el medio para establecer el objetivo de la organización con vistas al largo plazo, a los planes de acción y a la asignación de recursos. En este sentido, las estrategias definen la ubicación competitiva, el tipo de negocio, y constituyen las respuestas a las fortalezas y debilidades, así como a las oportunidades y amenazas. De acuerdo con Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998), la planificación estratégica da respuesta a las preguntas: ¿Hacia dónde ir?, ¿cuál es el entorno? y ¿cómo lograrlo?

La planificación estratégica efectiva ayuda a la PYME a superar la visión errónea de considerar más importante el producto o servicio a ofrecer que las necesidades a ser atendidas por la organización. Se trata de una visión desenfocada del mercado y hace la diferencia entre producir para subsistir y producir para crecer y permanecer a futuro. Los productos deben enfrentarse a diferentes ciclos de vida, surgimiento, crecimiento, madurez y decadencia, por lo cual es natural su declive y desaparición. A diferencia del producto, las necesidades de los clientes son permanentes, pero las formas de satisfacerlas cambian con el transcurso del tiempo. La planificación estratégica posibilita un contexto de acción mediante la integración de la organización con sus empleados para evaluar las situaciones estratégicas, las alternativas viables y las acciones sobre la base de un conjunto de opiniones y valores compartidos. Esto permite a la PYME ajustarse a los movimientos de sus competidores, a los cambios en las necesidades de sus clientes y a realizar la reingeniería necesaria de sus procesos.

El diseño de las estrategias enfoca la creatividad de la empresa en aspectos específicos del futuro previsto. La visión responde a ese futuro ideal, pues sin una visión impulsora de la organización, se corre el riesgo de extender de manera lineal la realidad actual de la empresa. Sin embargo, proyectarse hacia el futuro no es una tarea sencilla, por el contrario, es un exigente trabajo de prospectiva para obtener una imagen visual con relación a la economía mundial, a la situación del país de origen, de la industria donde se inserta la empresa, al menos dentro de los siguientes cinco años. La visión exitosa explora múltiples posibilidades, pero se concentra en las áreas que conciernen al negocio, se analizan los riesgos susceptibles de tolerarse. Estos riesgos no solo se refieren a los conflictos derivados de la competencia, también incluyen los riesgos económicos y políticos del propio país de inserción. Aunque el futuro no se puede pronosticar claramente, se pueden anticipar aspectos significativos.

Los objetivos empresariales.

La razón de ser de la gerencia es la dirección eficiente de la empresa, es decir, garantizar la producción de valor agregado a partir de la combinación óptima de un conjunto de recursos humanos y materiales. Esto tiene que ver con la eficiencia de la empresa, con el necesario equilibrio entre los beneficios y los costos de producción a partir de la minimización del desperdicio. Si para las grandes empresas, con alta capacidad para contratar asesorías y capacitación del recurso humano, implica grandes desafíos, para las PYME exige un mayor esfuerzo. El punto de partida de la gerencia es la adecuada formulación de los objetivos empresariales. Existe toda una teoría económica con relación a los objetivos empresariales. Más allá de la hipótesis de la maximización del beneficio, los fines de las empresas suelen ser múltiples y algunos de esos propósitos son excluyentes. Aunque la eficiencia ha estado asociada a los beneficios de la empresa, y concretamente a la maximización de esos beneficios, los objetivos dependerán del mercado, tanto del entorno como de la situación interna de la empresa en determinado momento.

En este orden de ideas, la PYME puede plantearse aumentar o mantener su cuota de mercado, maximizar las ventas por encima del beneficio, mantener el control financiero de la empresa, garantizar la supervivencia a largo plazo, aumentar el tamaño de la empresa conceder prioridad al bienestar económico de los trabajadores, entre otros. Desde la perspectiva de la gestión del conocimiento, los objetivos de la empresa deberían formularse para considerar la satisfacción de las necesidades de los miembros de cuyo esfuerzo y cooperación depende la existencia de la empresa, es

decir, el conjunto de talento humano que hace posible el cumplimiento de su razón social y esto incluye a los trabajadores y a los clientes.

Al no haber un objetivo universalmente aceptado para la empresa, tampoco existe un criterio único y obvio con relación a la eficiencia. Generalmente, la PYME es considerada como un medio de subsistencia y los propietarios no se plantean grandes o complejas metas a largo plazo, los directivos suelen anteponer la seguridad al riesgo, sin embargo, el beneficio es una de las variables que entra en los cálculos de toda empresa porque la supervivencia de la empresa depende de él. El beneficio es un tipo de renta residual; es la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales de la empresa y ha sido considerad, entre otras cosas, como la compensación por el esfuerzo empresarial, el estímulo para la asunción de riesgos por parte del empresario o para innovar. Las pérdidas, es decir lo contrario a la obtención de un beneficio, están relacionadas con una gerencia inadecuada y dentro de los factores incidentales se encuentran algunos de los siguientes: relaciones laborales conflictivas, debilidades frente a los competidores, disonancia cognitiva por parte de los clientes, con respecto al bien o servicio ofrecido, escasas relaciones públicas, inadecuadas políticas de beneficios.

La PYME y la toma de decisión.

Las empresas surgen del acuerdo entre varias personas que deciden desarrollar determinada actividad económica en común, porque disponen de una idea, conocimiento técnico y capital para hacerla factible. Desde el mismo surgimiento de la idea se hace imprescindible tomar una serie de decisiones que impactarán directamente el curso del negocio; tipo de actividad a desarrollar, localización de la empresa, forma jurídica, medios disponibles, relaciones entre los socios, entre otras.

La toma de decisión en las empresas es un recorrido por la información y los conocimientos disponibles por quienes poseen, dirigen e integran la organización. Solamente quienes seleccionan o diseñan las políticas gerenciales estarían en capacidad de decir lo que es más conveniente para la empresa. Por lo general, la PYME, dadas sus características; escasa capacidad de articularse en redes sólidas en la cadena de instituciones, proveedores, distribuidores, agentes gubernamentales, entre otros, la pobre inversión tecnológica, dispone de una información asimétrica, un conocimiento imperfecto que es crítico cuando se intenta proyectar estrategias a futuro, ya que se enfrenta a mayores grados de incertidumbre. De allí, la importancia de la geren-

cia, de la planificación y de la gestión del conocimiento. La economía, las ciencias sociales, la investigación de operaciones, las técnicas cuantitativas puede utilizarse para explorar las implicaciones de la elección entre objetivos alternativos y en las estimaciones de los costos de oportunidad.

Por lo general, la PYME es el resultado de una sociedad entre un reducido número de personas con conocimiento técnico en un área específica, pero sin formación en el área de la gestión. Esta carencia impide comprender a la empresa como una totalidad, y el esfuerzo se concentra en el proceso de producción en detrimento de las otras áreas del negocio. No hay una discriminación funcional de las tareas y responsabilidades, es habitual la duplicidad de funciones. La ausencia de una planificación estratégica ajustada a las necesidades cambiantes del entorno, del mercado y de los clientes entorpece el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas. Esto se refleja en la carencia de una misión y de unos objetivos claramente definidos y compartidos por los miembros de la organización. El liderazgo del propietario o del director de la PYME suele ser autocrático y autoritario, no proclive a estimular la motivación y la participación. En estas empresas no se consolidan los canales de comunicación adecuados, por ello, la comunicación es básica y centrada en órdenes para el mayor aprovechamiento del tiempo del trabajador.

En las PYME, las preocupaciones y el esfuerzo pocas veces trascienden la inmediatez de los problemas diarios. No hay una planificación preventiva para el mantenimiento operativo de las maquinarias y equipos utilizados. No existe un conocimiento ni acercamiento estrecho a los clientes. Son persistentes los altos índices de rotación del personal debido a los bajos salarios y la insatisfacción con el desempeño del trabajo. Dada la poca valoración del talento humano, es inviable la integración, la formación de equipos de trabajo, la inversión en capacitación.

La innovación como factor estratégico en la PYME.

Suele confundirse la innovación con investigación y desarrollo o con ciencia y tecnología, sin embargo, se entenderá la innovación como el esfuerzo intencionado, dirigido a realizar un cambio en el potencial económico y social de la empresa. La innovación no es solo una forma eficaz para producir bienes y servicios nuevos, con mayor eficiencia o a más bajo costo, sino que implica un incremento generalizado del nivel y la calidad de vida de la sociedad que se beneficia de las mejoras en la productividad. No se trata de la fabricación de un nuevo producto, sino también formas

nuevas de ejecutar los procesos.

El proceso de innovación requiere del soporte de los avances tecnológicos en distintos campos, si bien el desarrollo de sistemas inteligentes que pueden ejecutar tareas con una eficacia imposible de superar por el hombre haría suponer que la productividad sería una variable sujeta a la adecuada y suficiente utilización tecnológica, no obstante, la tecnología no incrementa la productividad por sí sola, se requiere utilizarla de forma más eficiente.

En resumen, la innovación constituye un factor determinante de la capacidad competitiva de la organización y exige una permanente evaluación de tres áreas fundamentales: la gestión prospectiva, el conocimiento del cliente y la alineación estratégica. Mientras que las dos primeras áreas se enfocan hacia lo externo de la organización la tercera se circunscribe a lo interno de la misma.

La gestión prospectiva abarca el meticuloso monitoreo de los cambios que ocurren en la industria o el sector industrial enclave de la empresa, la posible reorganización de la cadena de valores y la redefinición del concepto de negocio. El conocimiento del cliente exige acercarse a los valores, sentimientos y actitudes que son importantes para el consumidor o demandante del producto, al mismo tiempo que prestar atención para captar o identificar necesidades y deseos desarticulados. Por su parte, la alineación estratégica amerita entender la innovación desde una óptica más amplia en oposición a la forma clásica de abordarla.

Tradicionalmente la innovación descansaba o se presuponía como una cualidad inherente al empresario, quien aportaba sus conocimientos, su creatividad y su capacidad organizativa para el desarrollo de nuevos productos o procesos. Esta concepción contribuyó a afianzar la estructura jerárquica piramidal de la organización tradicional. Sin embargo, la experiencia de empresas exitosas que iniciaron el negocio a partir del desarrollo de una idea en cierto modo de forma doméstica, tal como ocurre generalmente en la PYME, obliga a reenfocar la visión gerencial y a integrar los aportes de la totalidad del talento humano de la empresa. Por lo tanto, es importante lograr la cohesión y al establecimiento de consensos y acuerdos dentro de la organización a objeto de alinear los objetivos estratégicos con las necesidades de los clientes. Se incluye como parte de los objetivos estratégicos la capacitación del recurso humano.

Actualmente es incuestionable la importancia del recurso humano en los intentos exitosos de las organizaciones de incrementar y asegurar la productividad. Duran-

te el siglo XX, la capacitación del recurso humano se focalizó en el desarrollo del coeficiente de inteligencia a objeto de incrementar las habilidades y conocimientos técnicos que permitieran el aprovechamiento óptimo de los recursos, sin embargo, en este nuevo siglo la actuación debe orientarse hacia la atención de las competencias individuales y al coeficiente emocional de las personas. Estas son seres humanos proactivos que deben ser motivados para alcanzar su compromiso y pertenencia a la organización

De esta manera, la innovación es la integración de las ideas y de la creatividad en el marco de una organización que las difunde, de una estructura que posibilita que se apliquen y dentro de una cultura que las propicia. Las grandes innovaciones son resultado de las potencialidades creativas de los miembros dentro de una organización que admite las críticas, que favorece las sugerencias y que considera las dificultades del entorno como retos y no como problemas. En este sentido, la PYME ofrece ventajas, como la cercanía, los lazos comunes y la mayor capacidad de confianza entre los miembros en comparación a las grandes corporaciones. Sin dudas, la innovación está directamente relacionada con la gestión del conocimiento. Este último es tanto insumo básico como producto en todo proceso de innovación, es decir, a partir de un conocimiento disponible se crea nuevo conocimiento transformado en bienes, servicios, recursos y procesos.

La PYME y la gestión del conocimiento

La capacidad empresarial fue considerada en el siglo XX como un factor de producción fundamental, de hecho llegó a denominarse el cuarto factor. Desde la teoría de la compensación empresarial, el beneficio de la empresa constituye la retribución lógica al espíritu del empresario. Sin embargo, este enfoque ha perdido relevancia para las grandes empresas, por una parte, al producirse la separación entre la propiedad y el control y, por la otra, al incrementarse el valor otorgado al conocimiento. La situación es diferente para la PYME donde aún el propietario mantiene el control de la empresa y toma las decisiones de muchas de las áreas fundamentales. Por lo general, la planificación y organización del proceso, la repartición de tareas, el control del tiempo, entre otros, descansa en el propietario de la empresa. Lo antes indicado, representa un rezago importante para la PYME con respecto a sus competidoras de mayor dimensión, pues, desde finales del siglo XX el esfuerzo gerencial se orienta hacia la gestión del conocimiento. Esto a partir de los aportes de Nonaka y Takeuchi (1995) y Drucker (1994), para quienes el conocimiento es uno de los factores de pro-

ducción más importantes.

Según Biasca (2004), las PYME no comprenden bien que los activos intangibles deben alinearse para apoyar la estrategia elegida. Esos activos son, para el citado autor, el capital humano (habilidades, capacitación, conocimiento), el capital de información (sistemas, bases de datos, redes) y el capital en organización (cultura, liderazgo, trabajo en equipos). Sin embargo, la PYME, con relación a las grandes empresas, tiene como ventaja la relación directa del propietario o gerente con el personal, es decir, la vía jerárquica es más corta y las relaciones humanas más cercanas y estrechas. El gerente tiene la posibilidad de impartir instrucciones y asignar tareas directamente, hablar personalmente con los ejecutores de los procesos, monitorear las reacciones de sus empleados, conocer de primera fuente sus opiniones, comentarios y sugerencias, por lo tanto los canales de comunicación son más simples, flexibles, ágiles y expeditos.

No obstante, supone un gran reto para la PYME poner en práctica una planificación estratégica orientada a la gestión del conocimiento, dadas sus debilidades relacionadas con el acceso a financiamiento y a la tecnología. Uno de los aspectos críticos es la poca capacidad de cubrir los costos de capacitación y asesoría. De ello, se deduce que es importante para las empresas tanto aprovechar los talentos de su propio recurso humano como tratar de buscar las alianzas institucionales y gubernamentales que posibiliten el apalancamiento en este aspecto. De acuerdo con Arceo (2009):

Tradicionalmente, las PYME compiten sobre la base de eficiencia, flexibilidad y entrega de productos y servicios en mercados y con competidores locales, propiciando un ambiente relativamente estable. Sin embargo, esta calma se ve cada vez más amenazada con la irrupción de empresas de países con economías emergentes capaces de proporcionar lo mismo a bajos costes. Para sobrevivir en esta economía global, las PYME deberán ser lo suficientemente ágiles para mejorar sus productos y servicios ofreciendo a sus clientes valor añadido mediante la innovación. Esto debe implicar el desarrollo y explotación del capital intelectual a través de redes complejas tejidas dentro y fuera de las fronteras de la empresa (p. 1).

En el Ecuador las PYME disponen de un marco jurídico que, en buena medida, pretende contribuir con su apuntalamiento y desarrollo. Lo establecido en el texto legal del Código Orgánico de la Producción con respecto a estas empresas se conecta con la necesidad de facilitar la gestión del conocimiento. En la medida en que promueve y proyecta las relaciones con universidades y centros de aprendizaje

para estimular el emprendimiento, la capacitación, el soporte tecnológico entre otros, constituye un inestimable apoyo en la creación de condiciones favorables para la competitividad y productividad de la pequeña y mediana empresa.

En la actualidad, las PYME se desenvuelven dentro de un entorno marcado por el cambio tecnológico, la presencia de consumidores y clientes más exigentes, la flexibilización de las estructuras de las organizaciones, la escasa fidelidad a las marcas, los ciclos más cortos de los productos y la alta rotación del personal. Sin embargo, una de las mayores dificultades para convencer a la PYME de la gestión del conocimiento es la demostración de los resultados tangibles derivados de la implementación de un programa de esta naturaleza, cuando la investigación en el área es escasa dentro de este sector empresarial.

Las investigaciones sobre gestión del conocimiento están de acuerdo en señalar que, después de la adecuada formación de la gerencia en gestión del conocimiento, el punto de partida de este tipo de estrategia es la definición clara del objetivo de la empresa. Esto implica conocer permanentemente dónde y cómo se están desarrollando los procesos, qué está ocurriendo con el entorno, es decir, a través del examen de su hoja de ruta la empresa puede establecer en qué medida se orienta hacia o se ha desviado de su razón social. Un proyecto empresarial innovador con planificación a largo plazo exige reconocer hacia dónde deben encaminarse los esfuerzos. La empresa es la especialista en la producción; es decir, conoce la combinación adecuada de factores de la producción que permiten obtener una determinada cantidad de producto. Esto, que puede ser cierto cuando se combinan factores materiales, suponiendo desperdicio cero, no es tan fácil cuando se trata de intangibles; entre ellos el conocimiento, menos aún en las PYME donde suele prevalecer la experticia del propietario en lo relativo a los procesos productivos.

Una vez establecido el o los objetivos de la empresa, el siguiente paso es crear espacios de comunicación. Esta última es clave en todo proceso productivo, la adecuación y selección de los canales de comunicación evita riesgos innecesarios, dinamiza los procesos y disminuye los errores. La comunicación permite desarrollar y aprovechar lo intangible y favorece el aprendizaje. En resumen, la buena comunicación incrementa la productividad de la empresa porque genera un conjunto de beneficios que se evidencian en las mejoras de los estados anímicos de los miembros de la organización, mayor y mejor disposición al trabajo, agilización de los procesos y la reducción de los errores costosos.

Los espacios de comunicación son propicios para el trabajo en equipo, generar

redes de colaboración, intercambiar de ideas, compartir valores y nuevas visiones de los procesos, para aprovechar la creatividad de los miembros de la organización, entre otros. Aunque la base para crear una comunicación eficaz dependerá de la situación concreta de la empresa, hay ciertas indicaciones clave, como: poner en práctica la escucha activa, mantener informado al personal, incentivar la reciprocidad en la comunicación, fomentar la participación de los subordinados en la toma de decisiones, propiciar un clima laboral de confianza. La comunicación puede considerarse efectiva cuando el mensaje que se transmite logra el objetivo, pues toda comunicación se propone transmitir un mensaje, que a su vez tiene un objetivo. A fin de alcanzar el objetivo, el contenido del mensaje debe cumplir con unos requisitos básicos: precisión, claridad en la argumentación, buena redacción, idóneo a la circunstancia, abordar un solo asunto.

Lo antes dicho, hace referencia a la comunicación dentro de la organización, sin embargo, la comunicación externa, con los terceros interesados, clientes, proveedores, competidores, es tan importante como la interna. La comunicación con los clientes permite conocer sus necesidades y hacerlos partícipes de los beneficios de los productos y servicios que ofrece la empresa. Los miembros de la comunidad donde se inserta la empresa constituyen clientes potenciales, por ello los programas de relaciones comunitarias permiten conocer las necesidades de estos sectores para satisfacerlas adecuadamente. En la actualidad, las preocupaciones de los clientes trascienden las clásicas variables de precio, calidad o puntos de distribución para abarcar cuestiones como la imagen y credibilidad tanto del negocio como de la marca, así como la relación de la empresa con el medio ambiente.

La comunicación se diferencia de la publicidad en que la última se enfoca en la promoción de ventas, mientras que la primera pretende afianzar y estrechar los lazos con la comunidad. Esto puede lograrse a través de la planificación de reuniones, convenciones, foros, conferencias, programas de radio, publicaciones en la prensa local, entre otros. La comunicación con las comunidades cobra especial relevancia con la creciente propuesta de la responsabilidad social empresarial. Resulta de vital importancia integrarse con a la comunidad con sensibilidad, a través de la ejecución de acciones oportunas con relación a sus deseos, necesidades y expectativas.

Con respecto a los proveedores, la comunicación tiene su fundamento en los intereses comunes. La idea es hacer comprender las ventajas competitivas para ambas partes de la cooperación y de los diferentes acuerdos comerciales susceptibles de establecerse. Se trata del convencimiento pleno de la satisfacción de los intereses particulares a través del intercambio recíproco.

En este orden de ideas, gestionar el conocimiento en la PYME significa incorporar una nueva visión de la empresa, que tiene como principios fundamentales; la satisfacción de las cambiantes exigencias de los clientes, mediante la valoración de las potencialidades creativas del talento humano de la organización. El cliente indica la dirección a seguir, pues es quien demanda y adquiere los bienes y/o servicios ofrecidos por la empresa y el talento humano hace posible la obtención del éxito, al planificar, dirigir, ejecutar y controlar cada una de las acciones de los distintos procesos en juego. De esta manera:

1.- Escuchar a los miembros de la organización, expertos y conocedores, implicados en cada uno de los diferentes procesos para comprender las múltiples variables implícitas y las causas, efectos o incidencias, prever los posibles problemas y sus soluciones. Esta práctica proporciona, además, nuevas visiones acerca de un proceso o del producto. Todas las empresas cuentan con un enorme potencial de ideas que surgen cuando se presenta una serie de interrogantes. Los análisis de los procedimientos propios y de los competidores, la discusión sobre los factores de la producción, los medios tecnológicos arrojan luces sobre nuevos métodos o mejoras en los procesos. Las sesiones de trabajo para generar lluvias de ideas permiten ampliar la visión sobre los diferentes entornos.

2.- Establecer, mediante el involucramiento de los miembros de la organización, los métodos idóneos para alcanzar el objetivo propuesto. La persona que dedica toda una jornada laboral a realizar una actividad es quien mejor la conoce y tiene, además, las mayores posibilidades de ofrecer ideas para mejorar el procedimiento. Las PYME suelen aprovechar solo una pequeña proporción de las sugerencias de las instancias operativas. En los estilos gerenciales hay dos visiones opuestas de los recursos humanos; el enfoque tradicional con una visión negativa de las personas, que origina una dirección crítica e impositiva, con orientación a los procesos fordista, taylorista y a organizaciones piramidales, y, el enfoque moderno con liderazgo democrático, participativo, consultivo y con una visión positiva y optimista con respecto al recurso humano. En el último enfoque, las personas no son un recurso más entre los muchos de la empresa, sino que es un talento valioso, capaz de aportar sus ideas y creatividad en la consolidación de las metas de la empresa. Para las PYMES, por lo común, centradas en la primera visión, representa todo un reto el cambio de perspectiva.

3.- Las normas, estrechamente relacionadas con los objetivos, deben ser elaboradas en consenso, con la participación activa de los integrantes de la organización a objeto de garantizar el compromiso y la observancia. Destacar la importancia de los valores y de la ética en las decisiones y actuaciones de los miembros de empresa.

Fomentar valores en la empresa implica examinar la cultura organizacional predominante en comparación a las aspiraciones de la organización. Las empresas orientadas por valores invierten tiempo y esfuerzo en el seguimiento del impacto de su filosofía en el comportamiento organizacional. La cultura organizacional juega a favor de climas de trabajo sano y talento humano motivado. Este es capaz de comprender la reciprocidad de la relación con la empresa y el beneficio mutuo derivado de la misma. La cultura de la organización se hace evidente en su comportamiento con respecto a los miembros que la integran, los terceros interesados, clientes, proveedores, competidores, y en su relación con el medio ambiente.

4.- Diseñar acuerdos y planes de capacitación como parte de la gestión del talento humano. Es importante que el personal disponga de criterios conceptuales con relación a su área de desempeño. La formación estimula el sentido de pertenencia a la organización y la motivación, permite incrementar las destrezas y habilidades del trabajador convirtiéndose en un tiempo de calidad para la empresa. La capacitación también es necesaria en aquellas áreas de la empresa desatendidas por la escasa preparación o conocimiento de la gerencia. La capacitación soluciona una de las debilidades del talento humano en las PYME, donde los cargos suelen aumentar más que la capacidad para manejarlos. Un elemento adicional, con relación al talento humano, es el análisis del sistema de administración del desempeño, especialmente, la remuneración y la evaluación. ¿Cuáles comportamientos se retribuyen y están los mismos alineados con los objetivos y los valores de la empresa?, son interrogantes que deben responderse. El sistema de recompensas comprende la totalidad de beneficios otorgados a los trabajadores, no solo tiene que ver con los salarios y demás compensaciones monetarias, sino que incluye las compensaciones relativas a las políticas de movilidad laboral, reconocimiento y ascenso, es decir, son recompensas o incentivos tangibles e intangibles.

5.- Consolidar alianzas y redes de apoyo con trabajadores, proveedores, clientes y competidores mediante el adecuado uso de la tecnología. La PYME debe extender el uso de la tecnología fuera del radio de acción de la administración, de los procesos contables y de la compra venta, para promocionar la organización y posicionarla estratégicamente entre sus competidores. La totalidad de una organización tiene que ver, en buena medida, con las relaciones que se construyen en la interacción con diferentes agentes sociales, personas, comunidades, gobierno, competidores, clientes, proveedores, medios de comunicación, entre otros. En la medida en que las redes de apoyo de la PYME tenga una mayor densidad, mayor capacidad de incrementar la competitividad y rentabilidad de la empresa.

6.- Auditar el desempeño de la empresa y analizar las brechas entre la posición actual y el objetivo estratégico formulado. La auditoría del desempeño es un esfuerzo deliberado para identificar ¿cómo?, ¿dónde? y ¿por qué? se encuentra la empresa actualmente. Para la PYME es importante mantener un monitoreo constante de sus procesos, de sus debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas a través de una evaluación realista del desempeño. La auditoría permite identificar las brechas entre lo que acontece y lo que se espera, además arroja luces acerca de la funcionalidad de las estrategias de la organización.

CAPITULO III

CONCEPTOS

GENERALES DE

LA GESTIÓN DEL

CONOCIMIENTO



www.mawil.us

Como en toda actividad, hay que manejar un vocabulario común y especial para poder entendernos y enfocar nuestra creatividad como gerentes del conocimiento. En este capítulo, abordaremos los conceptos básicos de la Gestión del Conocimiento para su uso en la concepción, diseño y planificación de las estrategias y sistemas de los cuales trataremos en el siguiente capítulo.

Efectivamente, los primeros proyectos de Gestión del Conocimiento se dieron en las grandes corporaciones: British Petroleum, Hewlet Packard, Ernst y Young, Dow Chemical, etc. Esto podría dar a entender que es una cuestión sólo de grandes corporaciones transnacionales, y no incumbe a la pequeña y mediana empresa, cuya relevancia en la totalidad de la economía nacional e internacional hemos tratado en el capítulo anterior. Pero no es así. la Gestión del Conocimiento puede ser una herramienta útil para la PYMI precisamente por las características propias de este segmento de la economía: su tamaño, la cercanía del dueño como administrador y jefe del trabajo, su rol como conocedor, la estrecha relación que debe existir en un equipo de extensión manejable, etc. Pero sobre todo la GC es interesante para el pequeño y mediano empresario puesto que ha sido un instrumento para realizar las potencialidades de subsistencia, crecimiento, competición exitosa, de las pequeñas y medianas empresas. Eso ya ha sido un hecho.

Por ahora, debemos hacernos unas cuantas preguntas estimulantes para la reflexión, comenzando por la más básica de todas: ¿qué es el conocimiento?

Los conocimientos, por supuesto, son representaciones mentales que se pueden acumular en la memoria, pero también son esquemas que orientan nuestras anticipaciones imaginarias, las operaciones con las cuales relacionamos y sacamos nuevos pensamientos de los que ya tenemos; además, son aprendizajes que provienen de la propia vivencia personal, pero también de la comunicación con los demás y de la participación en los distintos grupos, desde la familia, hasta la comunidad, la nación y la especie completa.

Así, le damos el nombre genérico de conocimiento, a una amplia gama de fenómenos mentales: recuerdos, memorias de aprendizajes propios o ajenos, reglas o normas articulados en refranes, lemas, consignas, frases o explicaciones completas, fórmulas de cálculo, anticipaciones, creencias, valores. Este amplio conjunto de representaciones mentales puede ser clasificado de múltiples maneras.

Por ejemplo, según su origen, los conocimientos pueden proceder de nuestra vivencia personal o por referencias ajenas o por enseñanzas de maestros debidamente

legitimados para impartir esos conocimientos, de manera informal (por amistad, relaciones de trabajo, familiares, por los medios de comunicación, etc.) o de manera formal en las instituciones del sistema educativo de cada país. Lo que aportaría la Gestión del Conocimiento es la valoración y reconocimiento como tal de esos conocimientos, y la disposición consciente y planificada de métodos para identificarlos, recogerlos, registrarlos, organizarlos, difundirlos, unos dentro de la empresa, otros afuera; así como estar pendientes del conocimiento que venga desde fuera.

Esta actitud de valorar, sistematizar, registrar y difundir el conocimiento, propia de la Gestión del Conocimiento, implica también una racionalización, es decir, la toma de conciencia de ciertos esquemas lógicos en la mente de las personas comprometidas con el éxito de la empresa. Es esto precisamente, como vimos, lo que garantiza el aprendizaje en equipo, las imágenes mentales y el dominio personal, en las cuales se apoya una organización inteligente para crecer. Por eso, para la gestión del Conocimiento, también es importante la pregunta acerca de ¿qué es razón? ¿Qué es experiencia?

La razón y la experiencia son los dos fundamentos modernos del conocimiento. Precisamente estas dos facultades universales del ser humano, la capacidad de pensar y la capacidad de percibir, observar, apreciar los hechos de su entorno inmediato y mediato, es lo que hace distinto al conocimiento de otro tipo de figuras mentales, como podrían ser las creencias religiosas y políticas. Aunque, por otra parte, la Gestión del Conocimiento fomenta también la afirmación de los valores éticos necesarios para la actividad humana en colectivo e individual. Igualmente, la creatividad, esa aptitud de las personas, también es de interés para la Gestión del Conocimiento.

La razón y la experiencia son facultades humanas que se complementan una a la otra. Por un lado, la razón orienta, registra, fija y organiza las experiencias, y por el otro, procesa los pensamientos mediante una serie de operaciones determinadas con las cuales se pueden producir otros pensamientos. La razón, cuando se orienta a la experiencia, es la competencia para percibir, identificar, denominar, caracterizar, distinguir, agrupar, clasificar, los hechos y eventos que pueden ser significativos para el aprendizaje. Cuando se orienta hacia sí misma, la razón incorpora la lógica, el pensar coherente, el razonamiento mismo, la inducción y la deducción, con los cuales de unos pensamientos salen otros. Es de la óptima utilización de estas facultades, que surge la inteligencia entendida como capacidad de resolver problemas y de saber tomar las mejores decisiones tomando en cuenta los elementos pertinentes.

La percepción nunca es un puro estímulo de los sentidos, porque, para el conoci-

miento, lo relevante es que podamos identificar qué es lo que vemos, oímos, olfateamos, tocamos, etc. Por eso, es importante revisar nuestros esquemas perceptivos y amplificarlos sistemáticamente, para ser capaces en un momento dado de identificar lo que vemos. Los esquemas perceptivos son conceptos e imágenes anteriores e independientes de nuestras percepciones, producto de nuestros aprendizajes anteriores. De alguna manera tienen una doble función: por un lado garantizan la operación de la identificación de nuestras percepciones, por la otra, ofrecen resistencia a las sorpresas. Esto no significa que no podamos sacarle partido a las sorpresas, siempre y cuando estemos dispuestos, desde el principio, a permitir que ellas cambien nuestros esquemas perceptivos. Alejandro Magno nunca había visto un rinoceronte y cuando lo vio por primera vez, echó mano de sus imágenes mentales del conocimiento de su época y lugar. Por ello, hablaba de un “unicornio del tamaño de una casa, con colores grises y que no enamoraba a las vírgenes”. Nótese que esta última nota relativa a las vírgenes él lo consideraba pertinente a su descripción, por cuanto los unicornios mitológicos tenían que ver con ellas. Por supuesto, los descubrimientos inesperados, para bien o para mal, golpean y sacuden nuestros esquemas perceptivos y cognitivos. Lo importante es, insistimos, estar dispuestos a revisarlos siempre.

Por su complejidad, se pueden distinguir en el conocimiento, varios niveles que, en forma sucesiva, pueden ser los componentes de conjuntos más grandes. De esta manera, se distingue la información, el dato, la descripción, la narración, la explicación, la interpretación, la teoría y las hipótesis. La información y el dato tienen que ver con el contenido de las comunicaciones. La descripción, la narración, la explicación y la interpretación son géneros discursivos de presentación del conocimiento. La teoría y las hipótesis aluden a la sistematicidad y la posibilidad de las afirmaciones que se hacen en la comunicación del conocimiento.

La información tiene que ver con aquello que es una novedad, que es nuevo o, incluso, imprevisto. En la teoría matemática de la información, esta es una medida de improbabilidad; mientras menos probable sea un hecho, una comunicación, un estímulo a nuestra mente, más informativo será. En el periodismo esta noción de la novedad o improbabilidad de la información, que es su forma específica de su valor, se expresa en el concepto de noticia. En ella, se organizan los datos de acuerdo a las llamadas 5W, que aluden a las preguntas en inglés cuyas respuestas debe siempre recoger el reportero: qué (what), quién (who), dónde (where), cuándo (when), por qué (why). A veces se agrega el “cómo”. Estas preguntas brindan un esquema útil hasta para la valoración informativa de una comunicación, porque a veces se da el caso de comunicaciones extensas, pero muy pobres en información, ya que la mayor parte de la emisión es redundancia (repetición inútil de información) o ruido (que incluso

puede dañar la comunicación).

De las dos ramas de la filosofía que abordan los problemas del conocimiento, la gnoseología y la epistemología, nos pueden ser útiles para la Gestión del Conocimiento, para abordar los asuntos de la veracidad de la información, la posibilidad de conseguir conocimiento a la hora de emprender búsquedas o investigaciones pertinentes a los problemas que afrontamos, y las maneras de acumular y comunicar los nuevos hallazgos. Así mismo, la reflexión epistemológica, en particular, nos permite establecer el nivel de elaboración de los conocimientos, si pueden subsumirse dentro de teorías ya existentes o pueden dar pie a nuevas elaboraciones conceptuales, la validez de las explicaciones que ofrecen esas teorías y su fertilidad para formular nuevas hipótesis o suposiciones que deben someterse a prueba de la experiencia.

Aunque es importante la referencia al instrumental mental de la filosofía, hay que tener siempre claridad en que la Gestión del Conocimiento se guía por tres características principales: la pertinencia, la calidad y la posibilidad de capitalización. La pertinencia es un concepto que se refiere a la contribución, mediata o inmediata, que algún conocimiento aporte para el logro de los objetivos de la empresa u organización. La calidad tiene íntima relación a la riqueza de información de las comunicaciones de la empresa u organización, la posibilidad de evitar la redundancia inútil y los ruidos. La capitalización del conocimiento es la conversión de ese conocimiento en ventajas para la empresa u organización en la competición en el mercado.

Por supuesto, las dimensiones del negocio influyen en la manera de abordar estos asuntos. Las grandes compañías disponen de departamentos de investigación y desarrollo, en la cuales hacen inversiones para desarrollar conocimiento en laboratorios. Las pequeñas y medianas empresas pueden hacer algo similar a su escala, aprovechando las experiencias de sus iniciadores, dueños y trabajadores más veteranos, o de los nuevos también, puesto que ellos aportan los saberes y noticias del entorno que pueden ser útiles de capitalizar. Por eso, en la Gestión del Conocimiento, se distingue entre el conocimiento tácito, incorporado en los individuos, y el cual a veces ni siquiera ellos saben que lo tienen, y conocimiento explícito, patente en títulos escolares o académicos. En todo caso, es asunto de la Gestión del Conocimiento disponer de ese registro debidamente sistematizado. La organización siempre debe saber algo, comenzando por saber cuáles son sus problemas. Incluso, a la manera socrática, debe saber decirse en un momento dado que sólo sabe que no sabe. Ese es un buen comienzo, por cuanto dispara una búsqueda, una investigación, una reflexión, una pregunta cuyo enigma se trata de resolver.

Los teóricos del “capitalismo cognitivo” han investigado acerca de las formas de apropiación y capitalización del conocimiento, y apuntan que uno de los principales esfuerzos para ello han sido las regulaciones y legislaciones, especialmente surgidas de acuerdos internacionales, ha sido el establecimiento de reglas efectivas para las patentes y la efectiva defensa de la propiedad intelectual. Esto tiene su correlato a lo interno de las empresas. Es fundamental que ninguna de ella depende solamente del conocimiento incorporado a unas personas específicas, sino que sean capaces de registrarlos, sistematizarlos y codificarlos para poderlos compartir con toda la comunidad, que sirvan para el aprendizaje colectivo de todo el equipo de trabajo de la organización. Por eso, hay una complementariedad entre la comunicación, la cooperación, el trabajo en equipo, que supone una intensa comunicación y socialización interna, con comunicaciones oportunas y ricas en información, y la debida apropiación y capitalización. El principio general en este aspecto es el de que todo conocimiento incorporado o tácito, debe convertirse en conocimiento circulante y explícito.

1. El conocimiento. Profundizando en gnoseología y epistemología.

El conocimiento siempre fue objeto de la reflexión de la Humanidad, desde la Antigüedad griega, base de la civilización occidental. Comenzando por la filosofía, hasta llegar a las investigaciones de diseño científico de la psicología y la sociología y la historia de las ideas. En el marco de la filosofía, como ya hemos mencionado, hay un conjunto de problemas relativos al conocimiento, que son planteados, bien desde una teoría general del conocer, la gnoseología, o bien desde una teoría, a la vez normativa y descriptiva e histórica de la ciencia, que es la epistemología. Estudiosos como Edgar Morin han agregado los avances de la neurociencia a estos abordajes, y lo ha caracterizado todo como “conocimiento del conocimiento”.

En primer lugar, hay que advertir que se debe tener una actitud de apertura, hay que mantener vigente la capacidad del asombro. De hecho, los filósofos griegos de la Antigüedad tenían a la sorpresa y la maravilla como los primeros estimulantes del pensamiento, su chispa inicial. Esto significa que nunca debemos darnos por satisfechos con el conocimiento adquirido en la educación formal, las escuelas, los institutos técnicos o las universidades. Hay que estar siempre abiertos a las sorpresas, sean buenas o malas..

Por supuesto, no somos filósofos, sino que atendemos a los conocimientos que nos puedan ser útiles para los objetivos de nuestra organización. Tenemos, pues, una

actitud pragmática o utilitaria de partida. Pero ello no implica que nos cerremos, ante las sorpresas, a plantearnos desde el principio problemas bastante generales acerca del conocimiento, desde la gnoseología y desde la epistemología.

Los problemas propiamente gnoseológicos son esencialmente tres: ¿Es posible conocer? ¿De qué manera conocemos? ¿Es posible transmitir nuestro conocimiento? Las respuestas se polarizan entre el escepticismo, que niega la posibilidad de una respuesta positiva a las tres cuestiones, y el dogmatismo, que da por sentado la existencia de unas Verdades ya dadas y establecidas, su disponibilidad por unas figuras de profetas o sabios, y la comunicabilidad absoluta de ellas. La postura más moderna, y para nosotros más sensata, y quizás aquella que nos permite llevar el conocimiento a servirnos, está en el medio, es la que asume un cierto escepticismo, en el sentido de aceptar como dadas las verdades y reconocer las dificultades implicadas en su descubrimiento o producción, y en su comunicación.

Por una parte, hay que ser optimistas, sin ser dogmáticos, y afirmar la posibilidad de adquirir, encontrar o producir el conocimiento verdadero. Eso sí: los conocimientos siempre son relativos a los métodos que empleemos para obtenerlos, o bien por la vía de recibirla por conducto de una figura de autoridad (académica, un exitoso empresario, un testimonio de una experiencia directa, etc.), o bien por la vía de producirlas nosotros mismos. Las únicas verdades supuestamente absolutas son aquellas sostenidas únicamente en la fe, la costumbre, la tradición o la autoridad. Pero esas verdades muchas veces no nos sirven. De tal manera que hay que asumir que los conocimientos siempre son relativos, provisionales, sujetos a revisión, criticables puesto que son sólo resultado de un esfuerzo humano y no surgidos de la revelación de un Ser Superior.

Los conocimientos que no son dogmas o verdades de la tradición y de la fe, se basan en la razón y la experiencia, dos aspectos complementarios y profundamente interactuantes de la misma capacidad humana de conocer.

Se ha definido muchas veces a la razón como una facultad humana (es decir, de todos los seres humanos) que nos permite razonar, relacionar, describir, explicar, comprender, distinguir y agrupar, clasificar, caracterizar, conceptualizar. Es decir, la razón es una facultad que se identifica por ciertas operaciones determinadas y propias. Dentro de la tradición filosófica, es la lógica la disciplina que se ha encargado de sistematizar y normar esas operaciones de la razón.

Hay dos caminos principales previstos por la lógica para que la razón pueda enca-

denar los razonamientos y se pueda sacar nuevos pensamientos de los pensamientos de los que partimos: la inducción y la deducción. La inducción parte de las observaciones y las experiencias inmediatas, para ir generalizando aspectos que se repitan, y nos permitan distinguir, agrupar, conceptualizar, hasta clasificar los elementos conocidos. La deducción sigue justo el camino inverso: el razonamiento parte de afirmaciones generales para, desde allí, llegar a afirmaciones particulares, válidas para un número reducido de experiencias. Hay autores que hablan de un tercer camino, la abducción, como procedimiento para formular hipótesis. La abducción tiene más que ver con una forma de intuición, la consideración de algunos rasgos de la caracterización de la experiencia y el razonamiento, desde los cuales arriesgamos suposiciones.

Ahora bien, existen unas operaciones de la razón que nos permiten la observación misma y la propia experiencia. No existe observación ni experiencia puras, sino mediadas por las operaciones de la razón. Esta aporta, por decirlo así, el cristal por el cual vemos las cosas. Es por ello que filósofos como Immanuel Kant explican el entendimiento como ese espacio donde se encuentran, por una parte, las percepciones y vivencias de la experiencia, y por la otra, las categorías independientes y previas a ella, pero que hacen posible precisamente que esas sensaciones nos muestren un contenido especial, que logremos entenderla. Kant propone una tabla, un “esquema”, en el cual, se encuentran las categorías, es decir, las ideas en las cuales podemos encuadrar y entender la experiencia. En ese esquema están, en primer lugar, el Espacio y el Tiempo, como conceptos para organizar nuestra intuición y percepciones. Luego, tenemos las categorías de número (uno, varios, todos), cualidad (negación, afirmación, duda o dilema), relación lógica (entre el sujeto y su predicado, causalidad, opciones) y existencia (la posibilidad o potencialidad, la existencia efectiva, la necesidad segura de que eso tiene que aparecer).

Por supuesto, las categorías son muchas más que las previstas por Kant. De hecho, las disciplinas científicas tienen, cada una, sus propias clasificaciones y conceptos que funcionan como categorías ordenadoras de sus experiencias. Estas clasificaciones y conceptos están siempre revisándose para poder captar las observaciones que sorprenden a los científicos.

Los primeros exploradores que llegaron a Australia desde Europa, nunca habían visto un ornitorrinco, pero, además, en el saber zoológico de sus respectivos países nunca nadie había previsto la existencia de un animal así, con pico de pato, con terso pelaje, cuyas crías le maman leche de las tetas de su madre, anfibio y con patas parecidas a las aves palmípedas. Es decir, no “entender” lo que estaban viendo los exploradores, no era una imposibilidad de su percepción, puesto que lo veían efec-

tivamente, sino una dificultad debida a los conceptos de las clasificaciones zoológicas disponibles en el saber de su época. La sorpresa que deparaba este raro animal constituía también un duro golpe a todas las clasificaciones zoológicas que podían disponer los exploradores europeos.

En el ensayo del conocido escritor argentino Jorge Luís Borges, “El idioma analítico de John Willkins”, se hace referencia a un supuesto sistema clasificatorio de los antiguos chinos, que contemplaba que “(...) los animales se dividen en a) pertenecientes al emperador, b) embalsamados, c) amaestrados, d) lechones, e) sirenas, f) fabulosos, g) perros sueltos, h) incluidos en esta clasificación, i) que se agitan como locos, j) innumerables, k) dibujados con un pincel finísimo de pelo de camello, l) etcétera, m) que acaban de romper el jarrón, n) que de lejos parecen moscas”. Hay algo muy extraño en esa clasificación, y es que no se atiene a ningún criterio general que podamos concebir lógicamente. Nos parece arbitrario, absurdo. La vida siempre nos depara esta clase de asombro.

De modo que hay entender la lógica y los conceptos que posibilitan las percepciones y las buenas clasificaciones, aquellas que nos sirven para nuestros objetivos, que sean pertinentes, y que nos ayuden a percibir y captar los elementos de nuestra experiencia directa. Hay que partir de los criterios para las clasificaciones, Sólo cuando entendamos esos criterios para construir esas clasificaciones, podremos hacer otras. Se trata de que nuestra actitud hacia el conocimiento ya dado en la formación profesional, escolar, académica, sea crítica, es decir, que estemos familiarizados con las operaciones que tuvieron que aplicar los que produjeron ese conocimiento que nos han transmitido.

Debemos al gran científico Albert Einstein la valoración de otro camino del conocimiento, más allá de las ya vistas, la razón y la experiencia. El se refería a la importancia de la imaginación. Interpretamos que él se refería a esa capacidad mental que nos permite hacer cosas como a) figurarnos o visualizar, a partir de conceptos generales o una narración hecha por terceros, una experiencia concreta; b) anticipar los resultados de las tendencias que observamos en una serie de circunstancias; c) suponer una cadena de causas o una historia previa a lo que estamos observando en la actualidad. Igualmente, le debemos a los poetas surrealistas la sugerencia de desarrollar la imaginación a partir del establecimiento de una relación nunca antes descubierta o planteada, conectar eventos completamente diversos, como podrían ser las letras de los nombres de un perro y una mujer, y el color de unos ojos con el olor de una flor o el agrado por una caricia.

Cabe destacar que los conocimientos no sólo portan verdades, sino también significaciones. De hecho, podemos entender por verdad dos ideas distintas: por un lado, lo opuesto a la mentira o la falsedad, por lo cual una afirmación, una hipótesis, una teoría, puede o no ser verdad, es decir, que lo verdadero es una cualidad del enunciado que dé cuenta de un hecho; mientras que por el otro, la “verdad” se refiera a la autenticidad del oro de una prenda, o la sinceridad de una persona, o la adecuación de un amor a lo ideal. En el lenguaje filosófico, se suele distinguir entre el saber fundamentado, opuesto a la simple opinión o parecer personal, en que ha sido probado y puede ser aceptado por todos; y la verdad como descubrimiento, patente gracias a la coincidencia de la apariencia de una cosa con su esencia. Así, decimos que una universidad es una verdadera universidad, o que algo es de “verdad, verdad” como dicen los niños, oponiendo una afirmación a un juego.

La significación es algo distinto a estas variedades de verdad. La significación puede ser la acepción de una palabra en nuestro idioma o en cualquier otro, o de una señal cualquiera, como podría ser el color rojo en un semáforo, es decir, la significación puede ser atribuida a un segmento de material sensible (un sonido, un color, etc.); pero también puede ser atribuida por nosotros mismos en calidad de receptores de mensajes, lectores de textos u observadores de actividades, cuando la captamos como síntoma de un mal que todavía no hemos determinados, pero que ya sabemos que existe; o bien cuando tenemos la certeza de que se trata de una imagen o la señal de algo más que no aparece a simple vista. Este tipo de significación, ya no atribuida por un código o una lengua aceptada por todos sus usuarios, sino por nosotros, se denomina interpretación, y aparece igualmente cuando relacionamos el signo particular en medio de un conjunto de signos que forman parte, juntos, de un texto completo. Es decir, abducimos una significación por su relación con contextos. Las interpretaciones no pasan a ser verdad si no son comprobadas por métodos específicos; pero sí pueden ser unas más plausibles que otras, y orientar en una investigación determinada. También hay que considerar que las interpretaciones son, por definición, múltiples, y no siempre se trata de reducirlas a una sola. Hay que aceptar las distintas versiones e interpretaciones como una característica misma del conocer. Aquí está abierta la puerta para las intuiciones y hasta las corazonadas.

Ahora bien, como ya señaláramos en el primer capítulo, la Gestión del Conocimiento implica un cambio profundo de la concepción contemplativa-erudita del conocimiento, que se realiza en la acumulación de saberes, de datos, de fórmulas y explicaciones generales, lo cual suponía el pensamiento de un sabio aislado, solitario, que está tal vez en una caverna o un espacio similar, divagando y especulando. La GC sólo es concebible dentro de una orientación pragmática-utilitaria del conoci-

miento. Esto implica valorar al conocimiento como un bien y como un útil, como un beneficio o como una herramienta para la producción de nuevos bienes, útiles para satisfacer determinadas necesidades. Los saberes cuando se gestionan desde este enfoque, deben ser pertinentes, contribuir a los objetivos de la organización, servir a la producción y la acción. La pertinencia, a su vez, para que sirva de criterio para la identificación, registro, sistematización, divulgación y aplicación del conocimiento, implica la construcción de visiones colectivas en el equipo de trabajo de la organización.

La noción utilitaria del conocimiento, implícita en la GC, supone una visión, una interpretación, una manera de clasificar el conocimiento desde el punto de vista de los objetivos de la organización. Por eso, para la GC el conocimiento aparece, sobre todo, como experiencia, aprendizaje, educación, aplicación y capacitación, y, eventualmente, como invención aplicable en las actividades de la organización.

Esto no quiere decir que el conocimiento valioso para la GC sea únicamente el conocimiento de lo particular o concreto. En primer lugar, no puede haber lo concreto sin su opuesto, lo abstracto. No podemos llegar a conocer un martillo si no tenemos el concepto general de lo que es un martillo. Así mismo, hay que considerar que la abstracción resulta de un proceso mental mediante el cual conocemos un objeto desde un solo aspecto, “extrayéndole” (que eso significa “abstracción”) sus otras cualidades no pertinentes a lo que nos interesa. Por ejemplo, cuando hacemos una medición. Cuando decimos que Fulano, o Mengano, mide 1,72 m., nos estamos manejando con una abstracción, puesto que estamos considerando al individuo abstractando cualquier otra cualidad que no sea su estatura. De modo, que la razón va siempre en vaivén de lo concreto a lo abstracto, y de éste a lo concreto; de la general a lo particular y de éste de nuevo a lo general. Hay operaciones mentales (comenzando por las matemáticas, sumar, por ejemplo) que requieren el manejo de lo abstracto, así como podemos incluso reproducir en el pensamiento lo concreto considerando y agregando sus cualidades previamente abstraídas. Es por ello, que la inducción, el pensamiento que va de lo concreto y particular a lo abstracto y general, no puede ir sola, sino acompañada por la deducción que es justamente lo inverso: ir de lo general o abstracto a lo concreto y particular.

La distinción en el conocimiento de lo que es pertinente, es aquella que nos permite considerar la información, las habilidades y las aptitudes, reunidas en las competencias, de los miembros de la organización. Por ello, es que la GC es compatible con el enfoque de las competencias, por cuando éste aprecia tanto el conocimiento recibido por las vías formales del sistema educativo, en todas sus niveles, como el

saber adquirido en la vida productiva, de manera si se quiere asistemática, eventual, circunstancial. Incluso, el enfoque de competencias propone certificar esos saberes informales, siempre y cuando sean pertinentes. Las competencias no comprenden únicamente el saber-hacer, las destrezas y habilidades en la actividad productiva específica; sino otros saberes: el saber ser, el saber comunicarse, y, con gran atención, con el saber cómo saber, la capacidad de mantenerse en un proceso de aprendizaje permanente, siempre abierta a los asombros de las situaciones nuevas.

La teoría de la información, que nos orienta para la valoración de las nuevas (las noticias), conviene para los objetivos de la organización, por cuanto nos permite distinguir y apreciar lo que es más o menos probable o improbable, lo usual y lo novedoso dentro de las previsiones de una de las funciones básicas de toda actividad de administración: la planificación.

Es en ese contexto y en ese horizonte de sentido, que el dato, la descripción, la explicación, la narración, la conversación, aparecen, no como una serie de simples agregados, en que cada elemento viene siendo una combinación de los anteriores, sino como sistemas distintos, aunque necesariamente articulables e implicados.

El dato es la información mínima. Resulta de la percepción inmediata. Muchas veces ese trata de una contrastación o comparación entre un standard y la realidad empírica, como cuando realizamos una medición, cuando calibramos los equipos, cuando revisamos las condiciones de alguna materia prima para la producción. El dato resulta, entonces, de la medición, de la observación explorativa, de la percepción inmediata, de la determinación específica de los elementos con los cuales se compone el objeto, de la observación concienzuda, atenta a los detalles, a la designación de cada componente.

La descripción tiene que ver con captar los rasgos diferenciales de cada objeto, lo que posibilita su comparación (las diferencias y semejanzas con otros objetos). También, una buena descripción nos permite una caracterización, el establecimiento de los rasgos esenciales, específicos, lo distinguible. Desde un punto de vista lógico, la descripción corresponde a dos procesos de pensamiento fundamentales: el análisis, es decir, la descomposición de un todo en sus partes, y la síntesis, que es la posterior reunión, si es posible funcional, que coloca cada parte en su lugar, en el rol o acción que le corresponde.

La explicación y la narración incorporan el tiempo al conocimiento de los objetos. La primera, capta la cadena de causas y efectos, condiciones y consecuencias, de un

proceso. También se trata de identificar las tendencias, es decir, los sentidos que en un mismo proceso a veces se refuerzan entre sí o entran en colisión. La explicación viene siendo la respuesta a la pregunta de “por qué”, aunque hay una explicación que da sus razones por la vía de la causa eficiente y otra que las da desde la causa final. Es decir, que hay dos clases de causa. Una, que es el evento o circunstancia previa y exterior al fenómeno que estamos considerando. La otra, la final, explica los hechos a partir de su función o su sentido. Si hablamos de seres humanos, la explicación se convierte en una comprensión de los motivos, de las finalidades, los proyectos que debiera haber tenido el sujeto cuando realizó tal o cual comportamiento. Es allí donde la explicación se empalma con la narración, porque los sujetos en general van formulándose sus objetivos y fines, mediatos e inmediatos, en el contexto de una historia, donde alguien le hace algo a algo, y en eso se consigue obstáculos o adversarios, mientras además va mudando de circunstancias, se va desplazando en el campo de las posibilidades, o simplemente, de lugar. Así, podemos suponer los motivos de unas personas considerando su historia anterior, su trayectoria profesional, su procedencia, hasta incluso su situación familiar. Todo esto es conocimiento pertinente a los fines del conocimiento del equipo de trabajo, y puede aportar pistas para lograr su integración, la posibilidad de aprender juntos y tener una visión compartida.

Hemos reseñado aquellos elementos de la lógica, como disciplina que estudia los procesos de la razón, como camino para hacer conciencia de ellos, lo que los psicólogos llaman la metacognición: saber acerca de cómo sabemos, para poder saber mejor. Pero esto, aunque necesario no es suficiente. Tiene que convertirse en la habilidad de las habilidades, que muchos llaman “inteligencia”. Todavía no hay una definición de consenso entre los investigadores de la psicología y las neurociencias acerca de esta cualidad del cerebro humano, pero aquí adoptaremos aquella definición que nos parece (de nuevo) pertinente. Para nosotros, la inteligencia es la capacidad de resolver problemas. De modo que la inteligencia la tenemos o existe si logramos resolver nuestros problemas por nuestra propia cuenta, no por azar o por la ayuda de un ser superior. Por otra parte, la inteligencia se constata por sus resultados, que son, efectivamente, esas soluciones que efectivamente se dan a los problemas concretos que se presentan en el día a día de la organización. En todo caso, es cuestión también de la inteligencia, el tipo de solución que prefiramos. Si nos inclinamos por las soluciones que, sobre todo, sean inmediatas y precisas, más allá de que estemos conscientes de que no toque la causa del problema, sino solamente su manifestación o síntoma. Por otra parte, si tenemos un pensamiento sistémico, nos percataremos que algunos problemas no pueden resolverse solos, si no se atacan situaciones y otros problemas que, a veces, no guardan una relación inmediatamente captable por nosotros. En este sentido, si es que se puede adoptar una recomendación, es mejor que estemos cons-

cientos de las causas de una situación, que demos una explicación lo más completa posible del fenómeno que enfrentamos, ver sus conexiones con otros problemas o situaciones, que tengamos una visión de conjunto y relacional, sistémica, de la situación. Desde ese punto de vista, la mejor solución no es la superficial, la que atiende únicamente a los síntomas, sino que ataque las causas y que logre, además, dar solución a varios problemas que concurren. En esa búsqueda conseguiremos la solución más inteligente.

Hay psicólogos y asesores empresariales (Coleman, etc.) que se han referido a diferentes tipos de inteligencia. Estas ideas son interesantes y puede llegar a ser pertinentes. Así, se habla de inteligencia emocional, inteligencia musical, incluso inteligencia corporal, etc., aparte de que hay individuos con más aptitudes para las actividades relacionadas con las matemáticas, mientras que otros se inclinan por el lenguaje, la lectura y la escritura. En este sentido, la GC considera que una de las premisas para lograr un buen equipo de trabajo, es conocer y reconocer las diferentes inclinaciones, personalidades, habilidades y vocaciones de los integrantes, que nunca serán todo lo homogéneos que desearíamos. En términos generales, las distintas inteligencias se refieren al control, por la corteza frontal, es decir, por la razón, de las diferentes aptitudes, competencias, habilidades y destrezas de los miembros del equipo. Así, por ejemplo, la inteligencia emocional se refiere a un aprendizaje acerca de cómo afrontar las propias emociones, aceptándolas, en primer lugar, como respuestas naturales a las circunstancias, sabiendo para qué pueden servir y cuáles son las consecuencias de su despliegue. De alguna manera, de lo que se trata es de desarrollar el autoconocimiento, la aplicación del antiguo proverbio que se decía estaba a las puertas del santuario de Delphos: “Conócete a ti mismo”. Tener eso en la conciencia, abre el camino para controlar las emociones y no ser controlado por ellas.

El ser humano es bastante complejo, y el sentido de las disciplinas y técnicas de “cuidado de sí” (desde los diarios, pasando por las confesiones y las conversaciones “francas”, las amistades íntimas, las cartas, las rutinas de ejercicio, etc.), es el mejorarse a sí mismo. Llegar a tener dominio de sí. Para eso disponemos de varios elementos ayudantes del conocimiento: la lógica, por supuesto, pero también la intuición y el lenguaje, tan lleno de posibilidades.

Conocer de estos asuntos es pertinente para obtener, tanto el conocimiento interno (saberes de los trabajadores, sus manejos sociales, su postura ante problemas de poder) y externo (los clientes, los proveedores, el entorno institucional y comunal, las demandas) de la empresa; que de eso se trata, en gran parte, la Gestión del Conocimiento.

Conocernos internamente en la organización nos permite descubrir, identificar, registrar, las destrezas, las habilidades, las competencias, para poder potenciarlas al máximo mediante planes de capacitación, instrucción, y educación.

Se trata de un camino sin fin, que además se ejerce a diario, permanentemente. No hay que olvidar que se trata de desarrollar experticias que deben estar dirigidas al dominio personal, ese especial compromiso con nuestro mejoramiento profesional, organizativo y personal, para tener como horizonte el virtuosismo. Claro: el horizonte siempre está allí, pero se nos aleja cada vez que nos acercamos.

2. El conocimiento en la empresa.

Se preguntará el lector: “todo esto está muy bien, pero ¿cómo aprovechar el conocimiento por la organización? Para contestar esto, hay que tomar en cuenta las siguientes consideraciones.

Los participantes de una organización dirigen sus esfuerzos en dos direcciones: (1) hacia dentro de la compañía construyendo la estructura interna, y (2) hacia fuera, trabajando con los clientes. En cada uno de estos flujos de actividad e interacción, tienen su relevancia los activos intangibles. Por otra parte, esos activos intangibles se encuentran cristalizados en los factores que intervienen en la producción. De modo que podemos entrecruzar esos dos espacios, las relaciones de la empresa con el exterior o el interior de sí misma, y su materialización tanto en el capital fijo (maquinarias, equipos, instalaciones, etc.) como en el trabajo asalariado, de esta manera.

	Hacia el interior	Hacia el exterior
CAPITAL FIJO	Equipos, herramientas y maquinarias	Relaciones con asesorías técnicas, proveedores
PERSONAL ASALARIADO	Formación profesional, capacitación técnica, habilidades, destrezas, experiencias	Relaciones con los clientes, compradores del bien o servicio que produce la empresa

Igualmente, podemos establecer una clasificación de los activos intangibles a partir de tres categorías:

a. Competencias de empleados. Se refiere a la capacidad de actuar en una gran cantidad de situaciones para crear activos. Esta es la parte más importante, ya que no pue-

de verse una organización sin gente, más aún si se mantiene su lealtad por medio del trabajo. Para dicho autor, la competencia de un individuo depende de cinco factores:

- ✓ **Conocimiento explícito:** se refiere a la educación formal.
- ✓ **Prácticas:** el saber cómo hacer las cosas. Requiere entrenamiento y práctica.
- ✓ **Experiencia:** conocimiento adquirido sobre la práctica.
- ✓ **Valores:** creencias sobre lo correcto.
- ✓ **Redes sociales:** relaciones con otros individuos dentro de un ambiente y cultura.

b. Estructura Interna. Los intangibles de la estructura interna incluyen las patentes, los conceptos, los modelos y los sistemas de información. Estos recursos pueden ser creados por los empleados dentro de la organización. En ese caso, de que se disponga de esa capacidad de producir inventos que puedan concretarse en innovaciones, es importante la agilidad y la disposición de abogados concedores de la legalidad de la propiedad intelectual para proceder a las diligencias pertinentes para obtener la patente. En las grandes corporaciones hay departamentos enteros dedicados a la Investigación y el Desarrollo, a los que cuales se les presentan las exigencias de solución de problemas. Por supuesto, forma parte de la metodología de la investigación científica el saber plantearse el problema de modo que pueda conseguirse una solución inmediatamente aplicable.

Adicionalmente, la cultura y el clima organizacional son elementos intangibles de la estructura interna. En este sentido, deben aplicarse las recomendaciones de Senge y otros autores acerca de coadyuvar a construir una visión compartida por todos los miembros de la organización, sin reparar en el nivel en que se ubica en la estructura organizativa. Así mismo, hay que contribuir a crear un clima de comprensión y aceptación que permita el libre flujo de ideas, en un ambiente de respeto personal. Hay que alejarse del excesivo formalismo de atenerse únicamente a las reglas y normas escritas, y darle espacio a la informalidad, sin caer en el extremo. Por supuesto, una empresa no es un grupo de amigos dedicados a celebrar los cumpleaños, pero sí es conveniente crear un ambiente en que, sobre todo, predomine la apertura y, por otro lado, la justicia. Siempre hay que tener presente que la estructura interna, si bien puede separarse en un análisis puramente intelectual, termina concretándose en personas, y éstas constituyen materialmente la organización.

c. Estructura Externa: esta incluye las relaciones con los clientes y los proveedores. En este sentido, hay que resaltar la relevancia que adquieren las nuevas tecnologías de información y comunicación, para mantener un canal de comunicación directa tanto con los proveedores como con los clientes, que le permita a la organización conocer sus opiniones, gustos, observaciones en relación a los bienes y servicios que adquieren y detectar problemas sin dejar pasar un tiempo que pudiera agravarlos.

Otros intangibles de relevancia son las marcas, logotipos, imagen y reputación. Se trata de lo que algunos autores, como Jean Baudrillard, conciben como “valor-signo”. Un signo es un elemento sensible, una señal observable, a la cual se le asocia, mediante los códigos constituidos en la sociedad, una significación. Estas últimas forman sistemas, donde cada significación se opone y distingue de las demás. Por eso, las marcas, logotipos, imagen y reputación, deben construirse a partir de las diferenciaciones y oposiciones que se logren instalar en los códigos sociales respecto de los competidores o los prestadores de servicios y bienes adyacentes. Los valores-signos tienen una relación directa con la reputación de la empresa. Por supuesto, la imagen y la fama de la empresa debe reforzar los valores generales de una sociedad en lo que se refiere a la actividad económica en general: calidad, disponibilidad, buenos o por lo menos justificados precios. Es a través de esas significaciones que se establece y mantiene la relación con sus clientes, consumidores o proveedores.

La Gestión del Conocimiento está dirigida en su conjunto para lograr acumular lo que varios autores denominan “Capital Intelectual”. El mero hecho de denominarlo así, supone que son activos que deben acumularse, mantenerse e incrementarse. Además, en tanto capital, son factores de producción. Si el conocimiento es, no sólo un activo, sino también un capital, ello implica que se trata de un saber aplicado, pertenece a la vida activa y en ella adquiere su valor. No se trata de disponerlo para simplemente admirarlo o contemplarlo.

Para algunos administradores, el concepto de capital intelectual hace referencia a los activos que, aunque su valor presente pueda ser cero, tienen posibilidades de generación o decremento de valor en el futuro. En otras palabras, un capital intelectual es un capital potencial en tanto implica una ganancia potencial para el capital de la empresa. En este carácter potencial es donde reside muchas veces la dificultad de valorarlo adecuadamente, por cuando, para ello, se requiere a su vez nuevo capital intelectual. Tal vez por ello, algunos observan que una gran parte del valor de una empresa es inexplicable e incontable.

El conocimiento, la marca, innovación y otros activos invisibles concentran más

creación de valor que los factores clásicos de producción en la gran mayoría de los negocios. Así también definen cuáles son las funciones del desarrollo del capital intelectual:

1. Identificar y realzar la visibilidad y mensurabilidad de los activos intangibles.
2. Captar y sostener a la comunidad mediante tecnología que permita compartir conocimientos.
3. Cultivar y canalizar el capital intelectual por medio del desarrollo profesional, la capacitación y el intercambio de información automatizada.
4. Capitalizar económicamente agregando valor mediante la circulación de conocimiento, aumento de transferencia de destrezas y experiencia aplicada.

Los factores que intervienen en el capital intelectual son: capital humano, capital estructural y capital cliente.

El capital humano designa las calificaciones técnicas, la formación profesional, las capacidades creativas para resolver problemas (inteligencia), las habilidades, destrezas y competencias, que dispone el personal de la empresa. Son intangibles incorporados en las personas concretas que trabajan en equipo con una visión compartida, con unos mismos objetivos, con capacidad para aprender permanentemente.

El capital estructural está formado por capital organizacional, capital innovación y capital proceso.

El capital organizacional son las formas orgánicas adoptadas, las normas, reglas y procedimientos aplicados, que garantizan espacios y procesos para resolver las contradicciones que se presentaren y descubrir y ofrecer soluciones a los problemas diarios.

Las innovaciones son también parte el capital de la empresa. En medio de las duras condiciones para sobrevivir y sobresalir en el mercado de hoy, las invenciones deben alcanzar un nivel de elaboración que puedan plasmarse en innovaciones efectivas. Este es un activo de la empresa.

Finalmente, los procesos tienen como insumos conocimientos, saberes, capacidades intelectuales, que constituyen activos de la empresa y deben agregarse, cuidarse, mejorarse permanentemente, como unos de los bienes propios a defender por parte de la organización.

3. El conocimiento incorporado en la tecnología y en las personas.

El filósofo de la ciencia, Karl Popper, planteó como punto de partida de la investigación científica el planteamiento de problemas. En el marco de la discusión epistemológica, esto es significativo, porque sitúa la producción de conocimiento en un espacio diferente, en el de las respuestas a una demanda de soluciones, más allá de la continuación de una tradición, la innumerable demostración de hipótesis derivadas lógicamente de las teorías existentes o como fruto del asombro filosófico, tan propio de una concepción contemplativa del conocimiento.

Tomar a los problemas como punto de partida de la producción de conocimiento, es interesante a nivel de la ciencia básica, de las grandes explicaciones o de gran nivel de generalidad o abstracción. Cuánto más cuando se trata de la aplicación de los conocimientos y su aplicación, asuntos que aparecen precisamente en la producción de las empresas y organizaciones. Es en la práctica concreta de la producción, de la organización más eficiente para aprovechar las capacidades de un equipo de trabajo, para establecer las normas, comunicar las indicaciones e instrucciones, incluso consultar cuáles son las mejores opciones, partir del análisis de los problemas es la mejor metodología.

Precisamente, los grandes inventos e innovaciones de la sociedad industrial, respondieron a aportar soluciones a problemas relacionados directamente con la producción, la distribución o la organización, más allá de las consecuencias lógicas de una teoría dada. Por supuesto, a continuación una teoría venía a explicar los resultados implícitos en una innovación técnica. Incluso, la investigación permitía prever los límites de la invención o la posibilidad de potenciarla con algunos cambios significativos, tal vez al principio pequeños, pero al agregarse, cada vez más importantes.

Se cuenta que el gran pintor creador del cubismo, Pablo Picasso, decía que la inspiración sólo venía en medio del trabajo: “ella me visita cuando estoy trabajando”. De esta manera, se oponía a la idea de que la invención respondiese a una especie de iluminación repentina que venía cuando menor se espera. Por supuesto, esto suele

ocurrirle a los grandes creadores. Pero ellos se mantienen en la actividad de buscar soluciones a los muchos problemas que se encuentran al emprender su obra.

Las invenciones pasan por la etapa de los prototipos, atraviesan experiencias de ensayo y error, algunas veces muy costosas. Hay ocasiones en que aparece una idea cuya aplicación no se tiene clara al principio. Pero es una tendencia conocida que, a medida que avanzamos en la historia de la técnica, el espacio entre la invención y introducción de la innovación en el mercado, se acorta. También suele ocurrir que una innovación dirigida en un campo, pueda tener aplicaciones en otro. El ejemplo más significativo de esto es el caso de INTERNET, nacido de la necesidad militar de compartir, administrar y almacenar información de manera descentralizada, previniendo un ataque nuclear masivo, el cual ocasionaría más daños si la información estuviese concentrada, la web pasó al campo académico y posteriormente al comercial, transformando radicalmente la manera de acceder, almacenar, distribuir, compartir conocimiento.

Se suele distinguir entre innovaciones graduales e innovaciones radicales. Los estudiosos de los cambios técnicos han mostrado casos de que pequeñas innovaciones graduales, pueden acumularse hasta dar el salto de lo gradual a lo radical. Por ello, no hay que desestimar los pequeños cambios, en la expectativa de aguardar los grandes, porque éstos pueden resultar de aquellos, por la vía de su acumulación. Las adaptaciones graduales pueden dar pie a una mutación fundamental.

La Gestión del Conocimiento deposita su confianza en que el conocimiento es accesible, puede conseguirse o producir, obtenerse dentro o afuera de la organización. En este sentido, es gnoseológicamente optimista. Debe haber siempre una respuesta a las preguntas que nos hacemos. Incluso, puede haber un cambio en la pregunta misma, porque, como también dijera Einstein, saber plantear el problema es aportar más de la mitad de la solución.

Para obtener esas respuestas a las preguntas y problemas planteadas, la organización cuenta con el conocimiento que se haya incorporado en las personas que le dan vida, a título de trabajadores. Esto es lo que se llama conocimiento tácito o implícito. Conviene a un gerente consciente del valor del conocimiento, saber con precisión el grado de instrucción de sus trabajadores y colaboradores. Así mismo, la “experiencia de la vida”, la trayectoria, los eventos que presenciaron esos hombres y mujeres, sus respuestas ante esos problemas y a veces las respuestas que ni siquiera ellos saben que tienen a su disposición.

Una de las tareas que debe mantener una gerencia que aplique la Gestión de Conocimientos es tener actualizados los datos acerca de las aptitudes y capacidades del personal de la organización. Pero también una serie de rasgos de los seres humanos que laboran juntos en la consecución de los mismos objetivos. Ello incluye las actitudes que están compuestas por sus percepciones y conocimientos previos, adquiridos en estudios formales o no, sus valores morales, sus creencias de lo que debe ser correcto, así como su contextura emocional.

Las habilidades sociales y cognoscitivas, juntas, son elementos fundamentales para conseguir un buen clima organizacional que permita llegar a constituir equipos que puedan construir una visión compartida y mantenerse aprendiendo, sin reservas revisando lo ya dado. En esto es fundamental establecer interacciones comunicativas productivas, que se basen en la unidad de su lenguaje, de su léxico; así como una percepción general de sinceridad, de apertura, en la cual sean también compartidos los criterios para acreditar y fundamentar las afirmaciones que se hagan en la comunicación, y todos tengan el derecho reconocido de participar con aprecio de sus intervenciones y el debido respeto.

Las interacciones serán satisfactorias en la medida en que respondan cada vez a los objetivos comunicativos de que se trate en cada momento, y no se subordinen a fines ulteriores, que se preste al juego de evitación y a la repetición de ciertos juegos tóxicos en las relaciones humanas. Las personas deben estar claras en cada ocasión comunicativa de qué se les pide y qué piden, que pueden ofrecer y qué se les ofrece, y a lo que se comprometen. Es decir, deben estar claras las peticiones, los ofrecimientos y las promesas. Y una vez hechas, deben cumplirse o por lo menos mostrar que se está dispuesto a lo mejor para cumplir los objetivos de esos intercambios.

El conocimiento no es una realidad meramente mental. Se manifiesta en prácticas, en comunicaciones y en lenguajes. El gerente, al ejercer un liderazgo proactivo, tiene que estar, en primer lugar, dispuesto a escuchar mucho, no pretender hablar todo el tiempo impidiendo a los demás expresarse, pero también debe estar abierto a los diferentes sociolectos, dialectos e idiolectos. Esas son normas lingüísticas. Son las formas comunes con que se comunican determinados grupos (sociolectos de los jóvenes, las mujeres, los obreros, los profesionales), los oriundos de las mismas regiones o localidades (dialectos) e incluso las expresiones idiosincráticas, quizás únicas, de los individuos.

Saber escuchar y saber comunicarse son dos conocimientos básicos para poder recoger el conocimiento explícito circulante, los que van y vienen, se intercambian

y se emiten en los discursos y las conversaciones, y hasta en las comunicaciones internas oficiales.

Esta comunicación interna debe complementarse con el conocimiento del entorno. Estar al día con las situaciones sociales y políticas, las novedades de las instituciones, los clientes y los proveedores.

4. Gestión y gestión del conocimiento:

Una gestión es el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización. En el caso de la Gestión del Conocimiento, como hemos insistido, se trata de que el recurso es el conocimiento. Por ello, con lo tenemos expuesto, ya se tiene el concepto de la gestión del conocimiento como un proceso dinámico e interactivo a fin de detectar, generar, codificar, transferir, capturar y usar el conocimiento para lograr los objetivos y resolver los problemas que enfrenta la organización así como la generación de ventajas competitivas.

Para Choi y Lee (2002), el proceso de gestión del conocimiento puede ser dividido en cuatro subprocesos:

- (1) la creación o producción de conocimiento, asignado en las grandes corporaciones a departamentos de investigación y desarrollo, pero que puede concretarse en otras escalas, en las de las PYMI con el trabajo en equipo en solución de problemas, en la construcción de una visión compartida, sin excluir la investigación sistemática, el ensayo y el error, las capacidades inventivas de dueños, empleados y hasta clientes;
- (2) la manifestación del conocimiento, en el sentido de su comunicación, su difusión dentro de la organización, mediante sistemas internos que pueden ser electrónicos o no;
- (3) el uso en la organización, procesos de producción, relacionamiento con los clientes y proveedores, y
- (4) la transferencia del mismo, en el marco del aprendizaje colectivo del equipo de trabajo.

Por su parte, Barroso (2011) enumera los subprocesos de la gestión del Conocimiento de la siguiente manera:

- (1) adquisición;
- (2) generación;
- (3) uso y
- (4) transferencia del conocimiento (Barroso, Francisco, 2017).

Ambas descripciones de los pasos de la Gestión del Conocimiento son coincidentes en no pocos aspectos. En ambos, es evidente que los conocimientos van de los individuos a la organización, y de ésta a los individuos, en una espiral que se amplía de acuerdo a la amplificación del número de personas que llegan a poseerla y la amplitud, profundidad y generalidad del conocimiento. Para ello son pertinentes los conocimientos metacognitivos, el saber cómo saber, el aprender cómo aprender, que hemos esbozado cuando hablamos de conceptos lógicos como la generalidad, la categorización y las formas del razonamiento lógico.

Lo central de la Gestión del Conocimiento es la valorización de éste último, tanto en los procesos internos como en los externos de las organizaciones y empresas, independientemente de sus escalas, sean grandes, medianas o pequeñas.

En primer lugar, reconocer el valor de uso de cada conocimiento en concreto, su utilidad específica, sus cualidades distintivas, que sirve a cada proceso organizativo y productivo, tomados en su particularidad y en su relación global. Pero también valor de cambio por cuanto el conocimiento, valga decir, el entrenamiento, la capacitación, el procesamiento de innovaciones, la incorporación de nuevos equipos y sus “saber hacer”, se pueden adquirir, son una inversión importante para cualquier empresa.

La valorización del conocimiento se da en la medida en que es reconocido, registrado, utilizado, probado, mejorado, procesado, compartido, aceptado, aplicado, y hasta adquirido o comprado. Es decir, es una inversión como cualquier otra que tienen que hacer los dueños. O, mejor dicho, hoy en día, la inversión en conocimiento es la inversión más importante para insurgir en las dificultades del mercado actual.

5. Gestión del conocimiento y organización.

Gestionar el conocimiento es una aproximación sistémica e integral que nos permite identificar, manejar y compartir el conocimiento explícito y tácito de una organización de tal manera que los empleados puedan usarlo para ser más efectivos y productivos. Lo del enfoque sistémico se expresa en la comprensión de que hay que tener en cuenta, no sólo las interacciones de los elementos que participan en los procesos, sino en la acción de la totalidad sobre cada uno de los elementos y de cada uno en la totalidad. Esta acción de conjunto, en estas tres dimensiones, es lo que ocasiona las llamadas cualidades emergentes, que nunca resultan del simple agregado de las partes del todo.

Hay cuatro elementos facilitadores de este proceso sistémico:

- ✓ Liderazgo,
- ✓ Cultura,
- ✓ Tecnología y
- ✓ Medición (control)

Es una visión sistémica la que permite una interacción de todos los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación en la búsqueda de unos objetivos específicos y comunes, observando que estos no son independientes sino que están conectados entre si.

Existe un Modelo de crecimiento de conocimiento de Kogut y Zander que se propone como un modelo dinámico de crecimiento del conocimiento de la empresa. De acuerdo a él, son los individuos quienes poseen el conocimiento, por lo que es la propia empresa la encargada de crear y transferir el conocimiento. La premisa básica es que las empresas son comunidades sociales en las cuales las acciones individuales están ligadas a un conjunto de principios organizativos. Estos principios protegen las capacidades organizativas de la misma manera que la estructura protege las relaciones entre los individuos y los grupos.

Los conceptos básicos de la Gestión del Conocimiento que hemos expuesto en este capítulo se quedarían en el aire si no aclaramos que deben instrumentarse a través de estrategias y sistemas concretos. Sobre ellos, hablaremos en el siguiente capítulo.

CAPITULO VI ESTRATEGIAS Y SISTEMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



www.mawil.us

Ya visto el contexto global de la aplicación de enfoques gerenciales propios de un sistema mundo capitalista que valoriza y capitaliza el conocimiento, repasados los conceptos básicos de la visión de la Gestión de Conocimiento en las empresas, además de explorada la realidad de la pequeña y mediana empresa, en este capítulo expondremos las Estrategias y Sistemas de Gestión del Conocimiento.

Por supuesto, el proceso mismo de recepción, interpretación, adaptación del enfoque a las realidades concretas de cada organización, es ya producción de conocimiento útil para cada realidad. Pero es interesante conocer estas herramientas de aplicación del enfoque general basado en el aprovechamiento del conocimiento para la producción y los negocios en el mundo de hoy.

En términos generales, hay cuatro conceptos de estrategia bien diferenciados:

1) El concepto de estrategia como equivalente a lo importante para alcanzar un gran objetivo; es el concepto normativo de estrategia muy usado en el análisis de gran estrategia,

2) El concepto de estrategia en un juego deportivo o de inteligencia, digamos en el fútbol o en el ajedrez y el bridge; en este caso estrategia significa un modo de sortear los obstáculos activos y creativos que presentan uno o varios oponentes en una competencia voluntaria en igualdad de condiciones, salvo en las diferencias de capacidades que quiere medir el resultado del juego,

3) El concepto de estrategia en la teoría matemática de juegos de von Neumann y Morgenstern, que asume el cálculo interactivo de movimientos finitos y enumerables, y

4) El concepto de estrategia en el juego social, es decir cuando las reglas del juego no son de igualdad, son difusas y las posibilidades de acción de los jugadores no son finitas ni totalmente enumerables. Se trata del juego como problema cuasiestructurado.

Entendemos aquí como estrategia, la previsión de acciones como respuesta y manera de cambiar situaciones a corto, mediano y largo plazo, de acuerdo a la sistematización de las aspiraciones y visiones de futuro y el plan de acciones anticipadas con las cuales se busca obtener ciertos resultados que contribuyen a hacer factibles las aspiraciones. Por supuesto, esas acciones dan lugar a nuevas acciones que son resultado de las acciones anteriores.

Las estrategias suponen entonces una planificación, acerca de la cual hay que disponer de un diagnóstico de la situación actual inicial y la previsión de los escenarios deseables y más probables de curso de los acontecimientos y, por tanto, las respuestas ante ellos.

En este sentido, la clave para las estrategias es tener muy claros los objetivos, las metas y las tareas, y sus diferencias, en términos de alcance, agentes y responsabilidades.

Los objetivos son situaciones deseables que orientan el conjunto de las acciones de la organización a mediano y largo plazo. Las metas reflejan la visualización de indicadores observables de logros que viabilizan la conquista de los objetivos, fijados de acuerdo a plazos temporales lo más aproximados posible. Las tareas, como su nombre lo indica, son las actividades determinadas que deben realizar actores designados, a los cuales se les exige su responsabilidad organizativa en la realización de esas acciones.

Se asume, entonces, formulaciones del plan a distintos alcances y generalidad. Hay operaciones o acciones que atienden a conseguir directamente los objetivos, y otras cuyo sentido es el de posibilitar o viabilizar esas primeras operaciones que cambiarían el aspecto general de la realidad a transformar.

Esto supone, por supuesto, que la generación, almacenamiento, utilización, difusión, etc. del conocimiento puede y debe planificarse, como una más de las estrategias de negocio de una empresa. Por otra parte, saber de las propias capacidades y conocimientos, con criterios justos y objetivos, ayuda a la confección de esos planes que, a su vez, revertirán en el mejor aprovechamiento del conocimiento de la organización. La orientación de un plan de Gestión de Conocimiento resulta del conjunto de guías y creencias que se crean en la organización para manipular el conocimiento.

Hemos insistido en que la Gestión del Conocimiento corresponde a un pensamiento sistémico que, a su vez, es propia de una organización que es capaz de aprender permanentemente.

Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados, que interactúan cada uno con los otros, y todo el conjunto con cada uno. Un sistema, como se ha repetido tanto, es más que la suma de sus elementos, por cuanto es capaz de adquirir propiedades emergentes, diferentes de las que pudieran tener sus componentes. El ejemplo que se menciona para ilustrar esta cualidad de los sistemas, es la molécula de agua,

cuyos componentes básicos, hidrógeno y oxígeno, tomados por separado, son muy inflamables, mientras que su vínculo químico da como resultado un líquido (a temperatura y presión del aire normales) que puede eventualmente apagar los incendios.

Ahora bien, cuando hablamos de sistemas de Gestión de Conocimiento, nos estamos refiriendo a un conjunto interrelacionado de estrategias, pero también de una realidad emergente que implica analizar siempre a partir de la oposición complementaria de sistema y entorno.

Todo sistema toma elementos del entorno para autoproducirse, pero lo hace de acuerdo a ciertas regularidades y normas. Esto posibilita realizar la siguiente operación sistémica: articular, combinar, componer los elementos igualmente de acuerdo a ciertas regularidades y normas.

Por supuesto, las estrategias de las que cada empresa se dote dependen de la concepción de la planificación que manejen. En términos generales hay de dos clases: la indicativa y la situacional. La primera, fija los objetivos, las metas y las tareas con cierta independencia al desarrollo de los acontecimientos, asumiendo que las tendencias generales de la realidad del entorno permanecerán sin cambios sustanciales. La planificación situacional, por el contrario, incorpora el azar y las probabilidades a las previsiones y anticipa respuestas a varios escenarios posibles, incluso los menos probables y/o deseables. En este aspecto, vale para la organización el refrán de “hombre precavido, vale por dos”.

Partir de diagnósticos del entorno social, cultural, geográfico, políticos, etc. del sistema que es la empresa, debe combinarse con el saber de lo interno de ella, de la conciencia acerca de los propios recursos.

1. Estrategias

Las estrategias de Gestión de Conocimiento, pueden categorizarse de acuerdo a

- a) cómo se enfoca el conocimiento,
- b) según los procesos o áreas del negocio,
- c) de acuerdo a los resultados esperados.

De acuerdo a los enfoques del conocimiento, se pueden formular cinco tipos de estrategias que desarrollan las corporaciones:

a) desarrollar y transferir mejores prácticas; esto supone una concepción del conocimiento materializado en habilidades, destrezas y competencias; el saber-hacer, el saber-cooperar y, especialmente, el saber aprender de las situaciones, los problemas y las soluciones. Las mejores prácticas deben detectarse, estimularse y, si es posible, sistematizarlas para poder convertirlas en un saber comunicable mediante actividades especialmente concebidas para ello;

b) crear una nueva industria a partir del conocimiento embebido; esto quiere decir que es posible desarrollar nuevos procesos y nuevos productos a partir de los conocimientos tácitos y explícitos, de los que tiene la organización en su interior y de los que pueda obtener de su entorno.

c) Lanzamiento de una estrategia corporativa a partir del conocimiento; esto implica y exige nuevos planes y nuevas previsiones para realizar los ajustes y cambios necesarios para el lanzamiento de nuevas estrategias corporativas;

d) fomentar innovaciones en la comercialización, para lo cual es fundamental las investigaciones y la información acerca de los entornos de la organización, su clientela, el estado del mercado, la presencia de las estrategias de los competidores actuales y potenciales, la revisión de las estrategias de comercialización aplicadas hasta ese momento y replantearlas.

e) Crear conocimiento estándar para hacer público (vender) conocimiento propietario y eventualmente, patentar procesos, productos e innovaciones. Esto puede ocurrir no sólo en el caso de las grandes organizaciones, que disponen de departamentos de investigación y desarrollo, sino incluso en la pequeña y mediana empresa. Y esto se aplica a cada paso de los procesos productivos: desde los cambios e innovaciones en los procesos, en los insumos, en el diseño y presentación de los bienes y servicios ofrecidos en el mercado, en la detección de nuevos nichos de mercado. Es de destacar que es fundamental disponer de un conocimiento jurídico suficiente para realizar esos registros de patentes, la situación legal y los acuerdos internacionales en los cuales participe el país.

Según cómo se manipula el conocimiento, se tienen varias opciones de estrategias, que pueden combinarse de manera complementaria:

a) o bien se codifica el conocimiento a través de procesos, controles y tecnologías, con políticas para organizarlo (sistematizarlo), agrupando, almacenado y compartiendo con medios bien identificados,

b) crear ambiente de relaciones personales en comunidades de prácticas para que se procese socialmente el conocimiento tácito (incorporado personalmente).

También pueden clasificarse las Estrategias de Gestión del Conocimiento de acuerdo a sus dimensiones. Por supuesto, esto depende de las proporciones de la organización misma, pero también se puede recurrir a alianzas sectoriales para de esa manera aumentar las posibilidades de los sistemas que se desarrollen. Otra posibilidad es la suscripción de convenios con centros académicos, como las universidades, así como con instancias locales, municipales y regionales.

Una organización puede desarrollar sistemas informáticos para almacenar y tener a disposición el conocimiento, o confiar en las actividades de entrenamiento, capacitación que puede emprender la organización por su cuenta o en colaboración con instituciones públicas o privadas dedicadas a compartir esos conocimientos.

Igualmente, las estrategias pueden estar dirigidas a cada una de las funciones en las que se concentra la Gestión del Conocimiento: en la fuente del conocimiento o en su destino. Otra posibilidad de diversificar esas estrategias es distinguiendo de acuerdo a si el conocimiento es explícito o tácito, difundido o incorporado a la formación de los individuos, si se incorpora desde afuera de la organización y si es producido en su interior.

Choi y Lee (2002) distinguen dos perspectivas diferentes sobre las estrategias para administrar el conocimiento: enfoque, balance y dinámica, que a su vez, pueden ser consideradas desde dos dimensiones diferentes:

(a) sistemática, relativa a la capacidad de crear y acumular conocimiento a través de la utilización de las tecnologías de la información; y

(b) humana, relativa a la capacidad de crear y acumular conocimiento a través del dialogo y el contacto directo entre las personas.

El conocimiento, definido como información combinada con experiencia, con-

texto, interpretación y reflexión (Davenport y Prusak, 1998), puede ser de dos tipos, según Nonaka y Takeuchi (1995):

- ✓ explícito, que se puede transmitir mediante palabras, fórmulas matemáticas o símbolos; y
- ✓ tácito, que es producto de la experiencia, no se puede expresar externamente y es difícil de comunicar y compartir con otras personas.

El conocimiento tácito, especialmente, es considerado fuente de ventaja competitiva ya que es único, difícil de transferir, difícil de imitar e insustituible. Por ello, se impone una planificación para mantenerlo, personificado en personal concreto, mediante distintas formas de estímulo, pero también desarrollar distintos métodos para transferir lo que sea transferible.

Se puede referir muchos casos en los que la organización ha dejado en una sola persona el manejo de una de las operaciones claves de la empresa, y se produce un gran daño cuando falta, por una razón u otra, ese individuo.

De allí la relevancia de estandarizar y formalizar todas las operaciones administrativas así como las productivas, para poder además, como medida preventiva, y en la medida de las posibilidades, de ir formando un personal de relevo, para reventar situaciones de faltas individuales.

2. Planificar las estrategias y sistemas.

Hace poco insistíamos en que las estrategias y su conjunto sistémico en un sistema, deben ser planificadas. Ahora bien, ¿cómo planifican las estrategias y los sistemas de Gestión del Conocimiento? De hecho, la estrategia de la gestión del conocimiento comprende el conjunto de alternativas estratégicas que conducen a la creación de conocimiento y a la habilidad para obtener una ventaja competitiva del existente.

El primer paso para la planificación es realizar un diagnóstico de la situación por la cual atraviesa la organización o empresa, lo cual incluye hacer su historia como tal y trayectoria en el mercado. El fin de este diagnóstico es identificar los problemas

existentes en el tratamiento del conocimiento interno y externo.

Es fundamental que la realización de ese diagnóstico sea lo más participativo posible. Esto no necesariamente implica repetir asambleas de empleados sin una orientación preconcebida, a la deriva de las intervenciones que podrían extenderse hasta el infinito. El líder (o los líderes) deben acudir a estas jornadas con ciertas hipótesis y presupuestos para poder iniciar el debate. La finalidad de cada reunión es realizar un árbol de problemas. Este método consiste en

- ✓ Hacer una lista de los problemas que se perciban en el interior de la organización, así como en su relación con su entorno de clientes y proveedores;
- ✓ Una vez dispuesta la lista, se procederá a jerarquizarlos según sean urgentes o importantes, de solución de corto, mediano y largo plazo;
- ✓ Luego de jerarquizar los problemas por su complejidad, urgencia e importancia, se deben establecer un orden según su relación de causa-efecto, es decir, tratar de establecer si un problema causa otro, cuál problema puede originar o incrementar otro problema;
- ✓ Establecer posibles soluciones a los problemas que sean causa u origen de los demás; esto implica reordenar la jerarquización inicialmente determinada.

Esta exploración acerca de los problemas de la empresa nos sirve para pre-concebir lo que se requiere para su solución y para el establecimiento de los primeros objetivos. Para ello, requerimos de una conceptualización que, por supuesto, es la que ofrece el enfoque de las organizaciones inteligentes y de la Gestión del Conocimiento.

Hay que destacar que esta práctica de la investigación debiera ser permanente. Cada cierto tiempo, la organización necesita revisarse, para de este modo refutar posibles opiniones equivocadas que circulan en su interior, aclarar malentendidos comunicativos, constatar explicaciones hipotéticas, verificar si se cumplen adecuadamente las normas y procedimientos o si estos deben ser mejorados o cambiados, y finalmente, sistematizar todo este nuevo conocimiento producido en esas jornadas de revisión.

Otro método de autoevaluación de la empresa, efectivo para realizar planificación y aprovechar el conocimiento existente en ella, es la de la matriz DOFA.

DOFA quiere decir Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Las mencionadas jornadas de revisión se orientarían entonces hacia la extracción y sistematización de la información y el conocimiento acerca de estas categorías. Esto puede realizarse a nivel de cada una de las dependencias de la estructura organizativa.

El método de la Planificación Estratégica Situacional parte en sus diagnósticos de identificar los problemas a los cuales deben responder las acciones de la organización. Desde esta óptica hay que reconstruir la génesis de los problemas que surgen y crecen a causa de la acción de diversos factores, con diferentes intereses, motivaciones, valores, eficacias, fuerzas, etc., así como realidades relacionadas con la calidad de los insumos, la calidad del equipamiento, por lo que los problemas pueden tener diversas calidades y características.

Como categorías a la hora de hacer estos diagnósticos, se distinguen acumulaciones que son capacidades, aptitudes y competencias adquiridas de acuerdo a cierta trayectoria de acción y, en definitiva una historia específica; flujos (acciones, operaciones, “jugadas”) y reglas (regularidades o normalidades, establecidas o no, bien definidas o difusas, ocasionadas en parte por estructuras o relaciones estables que se han reforzado por causas determinables).

Los problemas se reflejan en indicadores concretos, mensurables o, por lo menos, fácilmente identificables o constatables. Siempre resultan de flujos. Para producir cambios necesarios y deseables se necesitan capacidades de producción, que las identificamos como acumulaciones. Estas acumulaciones son capacidades de producción de flujos o nuevas acciones a realizar por los miembros de la organización, como equipo con capacidad de aprender y con una visión compartida. Esas acumulaciones, flujos y reglas pueden estar o no bajo nuestro control como planificadores u operadores en la realidad o, incluso, pueden provenir de otros “juegos” o realidades.

Es importante aprovechar para estas actividades de investigación y autoevaluación, las ventajas de las tecnologías de información y comunicación, para compartir contenidos, recoger opiniones, sistematizar conocimientos y almacenarlos para tenerlos a disposición. Para ello, puede seleccionarse la tecnología adecuada para esto o tratar de generar un software propio, a partir de las facilidades que da, por ejemplo, el sistema operativo LINUX del software libre.

Por supuesto, la incorporación de las nuevas tecnologías de información y comunicación no se trata simplemente de adquirir los equipos e instalarlos. Un rasgo característico de este tipo de tecnologías es que requiere el entrenamiento inmediato

del personal para su manejo. Es decir, no se trata de comprar una nueva maquinaria, se trata de adquirir conocimiento y compartirlo con todo el personal de la organización. En todo caso, es fundamental desarrollar un sistema de información que aproveche los conocimientos de todas las dependencias de la organización independientemente de sus DOFA.

Nunca hay que perder de vista que el sentido mismo de los sistemas de gestión del conocimiento, no se reduce a un equipamiento. Cuando hablamos de sistema nos referimos más bien al tejido de una red de relaciones y comunicaciones de todo lo que labora dentro de la organización, y el aprovechamiento, además, de la información y los saberes que se obtienen de las relaciones con el exterior. El sistema (y, hay que repetirlo, no nos referimos sólo ni principalmente a las computadoras o intranets que se instalen) deberá capturar el conocimiento de los expertos, lo sistematizará y luego lo compartirá al conjunto de la organización.

Uno de los usos de esos sistemas internos de información y comunicación, como parte de la implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento, es aplicar instrumentos para recoger información. Algunos autores proponen la realización de encuestas electrónicas, cuyas preguntas estén desarrolladas a partir de la descripción de los cargos y los saberes, destrezas, habilidades que requieren. De esta manera, la organización dispondrá, de una manera actualizada, de un stock de conocimientos listo para ser consultado y apoyar las decisiones que haya que hacer en función de los objetivos de la empresa.

La relevancia de esta información y conocimiento puede resultar vital en el caso de las pequeñas y medianas empresas, en particular, puesto que puede haber un personal que tenga toda la capacidad, el saber, la información. Si de pronto se retira este personal tan valioso, deja un caos a la organización. Por ello, hay que recalcar en la necesidad de acopiar los saberes de la experiencia práctica acumulada y analizar las condiciones para las mejores prácticas (descubrimientos, innovaciones, solución a problemas).

Auditar el ciclo de conocimiento en la organización debe ser una actividad permanente, una de las rutinas y disciplinas de la organización. Para ello, se recomienda también desarrollar un portal web corporativo donde todos los empleados puedan acceder a la información y saber disponible. Esto, aparte de todas las ventajas ya mencionadas en cuanto a la socialización del conocimiento, tiene un impacto benéfico y organizador a lo interno de la organización.

CAPITULO V

CONSTRUYENDO LA

ORGANIZACIÓN

INTELIGENTE ENTRE

LAS PYME



www.mawil.us

Cada empresa, cada organización es un mundo, con sus procesos, sus ritmos; pero, a pesar de estas peculiaridades que son tan complejas, en cada una de ellas impactan las tendencias generales del sistema económico nacional e internacional, mediadas por la nación, las políticas del estado, las realidades de la localidad y de la región.

La capitalización del conocimiento, del “Intelecto general”, la conversión del conocimiento en el más importante factor de la producción, es una tendencia general, propia de la globalización de la economía capitalista, a la cual coadyuvan los cambios en las orientaciones gerenciales, los avances tecnológicos y los logros en el incremento de la productividad por el nuevo modelo de desarrollo internacional. A esta tendencia general pertenece el enfoque de la Gestión del Conocimiento.

Se trata de una nueva comprensión del papel del gerente, a la cual no escapan las pequeñas y medianas empresas, con todas sus peculiaridades que ya vimos: tamaño, alcance, características, técnicas, mercados, cantidad de empleados, rol directo del dueño en la conducción de las operaciones y la vida interna de la organización, etc. Revisitando a Senge, se trata de aplicar las cinco disciplinas para construir una organización inteligente de cualquier nivel, a saber: la consciencia acerca de los modelos mentales, la construcción de una visión común, la capacidad de conformar equipos de aprendizaje, el dominio personal de las capacidades, y sobre todo, el pensamiento sistémico. Es en ese marco donde se pueden diseñar estrategias y sistemas de Gestión del Conocimiento.

Hay que recalcar que estos nuevos enfoques de la gerencia, surgen de la necesidad de supervivencia, crecimiento y desarrollo de las organizaciones. No se trata de simples modas, sino de conocimientos necesarios, tanto como puede ser una maquinaria, un equipo, unos insumos, la relación con los proveedores o los compradores. Los nuevos enfoques gerenciales que valorizan el conocimiento, comienzan por valorizarse a sí mismos, como adquisición fundamental de los responsables de la organización, comenzando por sus dueños, que tiene tanta importancia en la vida de las pequeñas y medianas empresas.

Existe una relación estrecha entre el cambio que significa revisar las prácticas que hasta ese momento se han aplicado, y el éxito. Y no estamos hablando únicamente de las empresas que estén en problemas, sino incluso de aquellas que han sobrevivido a sus vicisitudes e incluso han avanzado. Esos pasos que se han dado no pueden ser motivo de satisfacción y parálisis. Por el contrario. El establecimiento de una Gestión del Conocimiento puede mejorar los procesos de producción, las relaciones internas entre el personal y las externas con los proveedores y los clientes.

Las nuevas visiones gerenciales, que implican valorizar el conocimiento como factor de producción, implican una nueva ética de los negocios. Existe una estrecha relación de la Gestión del Conocimiento y el debate, que no sólo se desarrolla en los ambientes académicos, entre gerencia y los asuntos éticos. En el caso de las pequeñas y medianas empresas, esto tiene una gran relevancia, especialmente porque existen lazos humanos más estrechos entre los participantes en el logro de los objetivos de la empresa. Cuando hablamos de la relación de la Gestión del Conocimiento y la ética, nos referimos a aspectos como la responsabilidad de cada uno de los empleados y de los directivos. Una de las vías para lograr una verdadera comunidad en torno a valores tales como la responsabilidad, pero también la solidaridad, el respeto humano, el compromiso con el mejoramiento, es precisamente contar con los conocimientos de cada quien y crear el ambiente laboral propicio para que el equipo tenga la capacidad de aprender, construya una visión común, revise regularmente sus imágenes mentales y se disponga de información acerca de todos los procesos y espacios donde la empresa se despliega.

Siempre hay posibilidad de mejorar y avanzar. Esto es también un asunto de ética y moralidad. Mientras las personas tengan algo pendiente, algo que todos sienten que deben hacer para mejorar, para avanzar, hay espacio para la innovación. Esto es pertinente incluso en la invención de nuevas estrategias y sistemas de la Gestión del Conocimiento. La organización debe integrarse en un solo equipo de aprendizaje que comparte un lenguaje común, el respeto hacia todos y cada uno de los miembros, el resguardo de su derecho a participar y aportar a los procesos, y que haya un acuerdo acerca de los procedimientos para confirmar las apreciaciones que se den en la comunicación. Esto permite el consenso en torno a las estrategias y los sistemas que se establezcan a lo interno y hacia el entorno de la organización.

Si bien hay esa apertura para la revisión y la revisión, hay que establecer un equilibrio con una necesidad que es complementaria, que es la de ser sistemáticos y estables en la aplicación de las estrategias y sistemas, en general, y especialmente de Gestión del Conocimiento. Por ello es fundamental el control permanente en la aplicación de los procesos. En esto hay que retomar las funciones tradicionales de la administración: la planificación, la ejecución, el control y la evaluación. Lo que cambia es la valoración de las personas, donde se materializa el conocimiento como factor de producción.

Uno de los aspectos fundamentales para que esto funcione, es el lenguaje empleado. A la hora de aplicar una estrategia o un sistema de Gestión de Conocimiento hacia la pequeña y mediana empresa, se debe ser entendible, debe relacionarse con la

experiencia inmediata de los involucrados, sean dueños, directivos o trabajadores en general. Se debe ser muy cuidadoso con el lenguaje. De otra forma, lo más probable es que el empresario escuche a impresionantes “gurús” y luego concluya: “está muy bien, pero no puedo aplicarlo”. No se trata de que existe un lenguaje para “listos” y otro para “torpes”, sino tener en cuenta que el vocabulario que se utiliza está estrechamente vinculado a las tecnologías y a las personas disponibles en las empresas.

Tratamos ad iario con conocimiento. La Gestión de Conocimiento no debiera presentarse como un asunto esotérico, misterioso, demasiado “filosófico” o “metafísico”. Hay que dar respuesta a los problemas que la gente percibe como reales en su sitio de trabajo, y demostrar, con hechos, que su inteligencia, su capacidad de resolver problemas, ya se encuentra allí, plasmado en una reflexión acerca de sus experiencias. Hay que evitar un cierto pesimismo, que pudiera llevar a una mera aceptación formal, pero que en la práctica se quede en el rato que se dedicó a conocer de los nuevos enfoques. Hay que demostrar que todo esto es aplicable a cada realidad. En este sentido, es importante, previo a promover cambios organizativos o la instauración de un sistema de gestión del conocimiento, realizar un diagnóstico participativo de la situación de la organización. Hay que insistir siempre que lo existente no es nunca una fatalidad. Siempre se puede aprender algo nuevo, siempre se puede emprender algo mejor.

Hay que ir introduciendo los cambios gradualmente. Cualquier programa de formación en gestión del conocimiento para pymes debe empezar ofreciendo herramientas sencillas y valiosas, escalables, es decir que puedan utilizarse con mayor o menor amplitud y complejidad porque aunque todas son pymes, este concepto incluye pequeños talleres e incluso trabajadores autónomos, y empresas con cifras de negocios de decenas de millones de euros. A partir de la implantación de las herramientas, el programa puede avanzar desarrollando los conceptos estratégicos y organizativos que justifican la aplicación de aquéllas, lo cual puede permitir esa graduación o escalada de los componentes de la herramienta.

Una manera de introducir el enfoque de la Gestión del Conocimiento es comenzando por los dueños o los gerentes, sugiriéndoles, como medida para disponer y sistematizar las informaciones y datos necesarios para la administración de cualquier empresa, la creación de Cuadro de Mandos Integral (CMI), con el cual se propone que las empresas piensen, analicen y midan cuatro perspectivas o categorías: sus finanzas, sus clientes, sus procesos y sus aprendizajes.

De esta manera, en la perspectiva financiera, se anotarán todos los números ne-

cesarios para medir el estado y las evoluciones de la organización, los balances y las cuentas de pérdidas y ganancias.

Desde la perspectiva del cliente, se trata de pensar e identificar los tipos de clientes que tiene la empresa, la situación de los mercados en los cuales actúa, evaluando los posibles competidores, los nichos y segmentos del mercado, la rentabilidad, la fidelidad de marca, los costes de adquisición de los clientes mediante planes de promoción, publicidad, y mercadeo, así como las estrategias necesarias para retenerlos.

Para abordar la perspectiva de los procesos de la organización, se trata de identificar aquellos procesos internos que añaden valor a los bienes y servicios que se ofrecen a los clientes. Se trata de producir conocimiento acerca de la necesidad y el coste de los procesos, su pertinencia al logro de los objetivos de la empresa, la manera de mejorarlos haciéndolos más productivos, eliminar aquellos que constituyen pérdidas de tiempo, insumos o dinero, o cuáles no incorporan las habilidades y competencias de los empleados, por lo que constituyen un despilfarro.

Finalmente, desde la perspectiva del aprendizaje y del crecimiento de la organización, hay que partir de que el centro y el sentido que les da unificación y sistema a las tres perspectivas anteriores, consiste en la capacidad de la empresa y de quienes trabajan en ella para aprender y crecer continuamente. En este sentido, hay que insistir en que el aprendizaje no se puede separar del trabajo. En las pymes no hay aprendizaje sin trabajo, ni trabajo sin aprendizaje. Ambos son la misma cosa.

Una empresa con estilo pasivo muestra poco interés en la gestión del conocimiento, no habiendo una administración sistemática ni continua del mismo. Por otra parte, una empresa con estilo orientado hacia sistemas pone el énfasis en la codificación y reutilización del conocimiento, empleando para esto sistemas tecnológicos avanzados de información y comunicación. Finalmente, una organización con estilo orientado hacia las personas, que se enfoca en la adquisición y difusión del conocimiento tácito y en compartir experiencias entre ellas, tiene mayor probabilidad para alcanzar una administración eficaz del conocimiento enfatizando precisamente en que son las personas en quienes reside el mayor potencial para la creación, gestión y difusión del mismo (Choi y Lee, 2002). Por último, una empresa que adopta un estilo dinámico utiliza el conocimiento implícito y explícito, así como el conocimiento derivado de la cultura organizacional, además de que aprovecha las tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para dar soporte al trabajo desempeñado entre grupos de personas que trabajan separadas en el tiempo o en el espacio. (Barroso) La gestión del conocimiento ayuda a la empresa a ser más productiva y rentable, lo que refuerza lo

expresado por Drucker (1993) y Agudelo (2011). Otros beneficios son que la gestión del conocimiento ayuda al desarrollo general, permite la entrada y asimilación de nueva tecnología, ayuda a estar actualizado y a la vanguardia y a entender los procesos y su mejora continua.

Por supuesto, la clave para la aplicación fructífera del enfoque de la Gestión del Conocimiento depende del liderazgo de los directivos y, en el caso de las PYME, de los propios dueños que, en la mayoría de los casos, participan directamente en los procesos claves de la producción. No tiene sentido presentar un nuevo enfoque con profundidad conceptual y ordenamiento lógico, sin que se asuman, se incorpore a la labor diaria y se capacite a la gente. En todo caso, cualquier enfoque gerencial será exitoso en la medida en que los involucrados así lo crean y lo practiquen.

REFERENCIAS



www.mawil.us

Arceo, G. (2009). El impacto de la gestión del conocimiento y las tecnologías de información en la innovación: un estudio en las PYMEs del sector agroalimentario de Cataluña. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.

Barroso, F. (2011). Gestión del conocimiento en empresas y organizaciones sociales productivas exitosas en el estado de Yucatán. Ponencia presentada en el XVI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. FCA UNAM.

Bravo Salinas, Néstor (2008). Competencias Proyecto Tuning Europa, Tuning-América Latina. http://www.cca.org.mx/profesores/cursos/hmfbcu_ut/pdfs/m1/competencias_proyectotuning.pdf

Barrios Graziani, Leticia (2005). LAS RELACIONES DE TRABAJO EN LA GLOBALIZACIÓN: TRES PERSPECTIVAS DE ANÁLISIS. <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/barrios1.pdf> n° 15, Febrero 2005

Biasca, R. (2004). Un nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial. Bogotá: Norma.

Boutahg Moulier, Corsani Antonella et al (2004). Capitalismo cognitivo. Propiedad intelectual y creación colectiva. Buenos Aires. Argentina. Colección Mapas. Editorial Traficantes de sueños.

Castels, Manuel (2002). La era de la información. Economía, sociedad y cultura. La sociedad red. Barcelona. Siglo XXI editores.

----- (2003) La galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad. Barcelona. Editorial de Bolsillo.

Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones. Ecuador. Disponible en: www.sri.gob.ec/.../CODIGO+ORGANICO+DE+LA+PRODUCCION%2C+-COMERCIO

Cordero Rojas, Ana (2016) “Brecha digital venezolana: una mirada para las organizaciones” en Varios autores (2016) Estudios culturales y organizacionales: Mipymes, tecnología, sistemas sociales, Malls y libertad. FACES. Universidad de Carabobo. Valencia.

Correa, Dalia, Jácome, María Isabel y Tortolero, Evelyn (2007) “La organización

ante la perspectiva de cambio” en revista FACES, Volumen XVIII, N. 1. Enero-Junio 2007. Valencia, Universidad de Carabobo. Pags. 121-130.

Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento Humano. Bogotá: McGraw-Hill.

Choi, B. y Lee, H. (2002). Knowledge management strategy and its link to knowledge creation process. *Expert Systems with Applications*, 23, 173-187.

Davenport, T.H. y Prusak, L.(1998). Working Knowledge. How Organization manage what they know. E.U.A: Harvard Business School Press.

Drucker, Peter (1995) La sociedad postcapitalista. Barcelona. Grupo editorial Norma.

Evindsson, L. y Malone, M.S. (1997). Intellectual capital: realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Nueva York: Harper Business.

García, D. (2004). Análisis estratégico para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. (Estado de Veracruz). Santander: Universidad de Cantabria.

Goodstein, L., Nolan, T. y William, P. (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: McGraw-Hill.

Kliksberg, Bernardo (1990) El pensamiento organizativo del taylorismo a la teoría de la organización. Estrategias modernas en administración: relaciones humanas y teoría de la organización. Bogotá. Biblioteca de las organizaciones modernas. Editorial Paidós.

Mires, Fernando (1999). La revolución que nadie soñó. Caracas. Editorial Nueva Sociedad.

Nonaka y Takeuchi, H. (1995). La organización creadora de conocimiento. Nueva York: Oxford University Press.

Schultze, U. y Boland, R. (2000). Knowledge management technology and the reproduction of knowledge work practices. *Journal of Strategic Information Systems*, 9 (2-3), 193-213.

Seeley, C. y Dietrich, B. (2000). Crafting a Knowledge Management Strategy. Knowledge Management Review, 3, 18-21.

Porter, M. (2009). Ser competitivo. Barcelona: Deusto.

Samuelson, P. y Nordhaus, W. (2010). Economía. Con aplicaciones a Latinoamérica. México: McGraw-Hill.

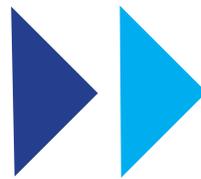
Tobon, Sergio (2007). Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica. España. ECOE editores.

Virno, Paolo (2003) Gramática de la multitud. Para un análisis de las formas de vida contemporáneas. Buenos Aires. Colección Mapas. Editorial Traficantes de sueños.

Vieira, E. (2016). Las pequeñas y medianas empresas. Ecuador: Universidad de Especialidades Espíritu Santo.



Gestión del Conocimiento



en la Pequeña y
Mediana Empresa

Publicado en Ecuador
Noviembre del 2018

Edición realizada desde el mes de agosto del año 2018 hasta octubre del año 2018, en los talleres Editoriales de MAWIL publicaciones impresas y digitales de la ciudad de Quito

Quito – Ecuador

Tiraje Digital



DOI: [10.26820/mawil](https://doi.org/10.26820/mawil)

URL: <http://mawil.us/>

Gestión del Conocimiento

 en la Pequeña y
Mediana Empresa


Publicaciones Impresas
y Digitales



Ruth Susana
Hidalgo Guayaquil



Roberto Carlos
Arias Figueroa



Jose Javier
Erazo Castillo



Eliana Nathalie
Palma Corrales



Pablo Andrés
Barba Gallardo



Angelita Azucena
Falconi Tapia



Monica Patricia
Salazar Tapia



Mayra Alexandra
Chicaiza Herrera

*Docentes de la Universidad
Técnica de Cotopaxi*

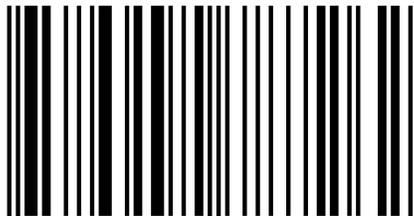


Dario Javier
Díaz Muñoz



Pablo Andrés
Velásquez Beltran

ISBN: 978-9942-787-26-2



9 789942 787262


Crossref

[10.26820/mawil/gestión-del-conocimiento-978-9942-787-29-3](https://doi.org/10.26820/mawil/gestión-del-conocimiento-978-9942-787-29-3)