



UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL
"LISANDRO ALVARADO"



B i b l i o t e c a

**ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UNA NECESIDAD PARA LAS
EMPRESAS MODERNAS VENEZOLANAS COMO ASPECTO CLAVE
PARA SUSTENTAR EL RENDIMIENTO DE LA INVERSION (ROI).**

Administracion
y Contaduria

ILEANA JOSEFINA ANZOLA VILLORIA



Barquisimeto, 2007
UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL



“LISANDRO ALVARADO”
DECANATO DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA
POSTGRADO DE GERENCIA FINANCIERA

B i b l i o t e c a

**ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UNA NECESIDAD PARA LAS
EMPRESAS MODERNAS VENEZOLANAS COMO ASPECTO CLAVE
PARA SUSTENTAR EL RENDIMIENTO DE LA INVERSION (ROI).**

Trabajo presentado para optar al grado de
Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera

**A d m i n i s t r a c i o n
y C o n t a d u r i a**

Por: ILEANA JOSEFINA ANZOLA VILLORIA

Barquisimeto, 2007

**ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UNA NECESIDAD PARA LAS
EMPRESAS MODERNAS VENEZOLANAS COMO ASPECTO CLAVE
PARA SUSTENTAR EL RENDIMIENTO DE LA INVERSION (ROI).**

Por: ILEANA JOSEFINA ANZOLA VILLORIA

B i b l i o t e c a

Trabajo de grado aprobado

Dr. Pedro Rangel
Tutor

Prof. Isaias Covarrubio
Jurado

**Administracion
y Contaduria**

Prof. Mónica Rueda
Jurado

Barquisimeto, de de 200 .



UNIVERSIDAD CENTRO OCCIDENTAL "LISANDRO ALVARADO"
DECANATO DE ADMINISTRACION Y CONTADURIA
POSTGRADO DE GERENCIA FINANCIERA



**ORGANIZACIONES INTELIGENTES: UNA NECESIDAD PARA LAS
EMPRESAS MODERNAS VENEZOLANAS COMO ASPECTO CLAVE
PARA SUSTENTAR EL RENDIMIENTO DE LA INVERSION (ROI).**

Autora: Ileana J. Anzola V

Tutor: Pedro Rangel

RESUMEN

El propósito de la presente investigación es el análisis de la significancia de las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento para potenciar las ventajas comparativas y competitivas dándole mayor valor a las empresas modernas venezolanas en la búsqueda de orientar el rendimiento de sus inversiones. Para ello, se utilizó como metodología de estudio un diseño no experimental transversal, dentro de la tipología combinada de campo y documental, de nivel descriptivo; estableciéndose como población 132 organizaciones modernas y exitosas de Venezuela, se tomó una muestra de 13 empresas, a quienes se les aplicó como técnicas e instrumento de recolección de datos, la observación directa mediante el registro observacional y la encuesta, por medio del cuestionario; contentiva este último de 16 preguntas de tipo abiertas, con base al método cualitativo. El mismo fue validado, mediante la elaboración de una matriz de análisis crítico donde se explicó la situación detectada y se mostró fundamentándose en la teoría, la posición del investigador, lo que permitió resaltar los aspectos relevantes, evidenciándose el logro de los objetivos y la resolución de las interrogantes de la investigación, al plantear las conclusiones correspondientes. Finalmente se reflejó mediante las recomendaciones, los aportes y proyecciones que pudieran de alguna manera indicar una situación favorable.

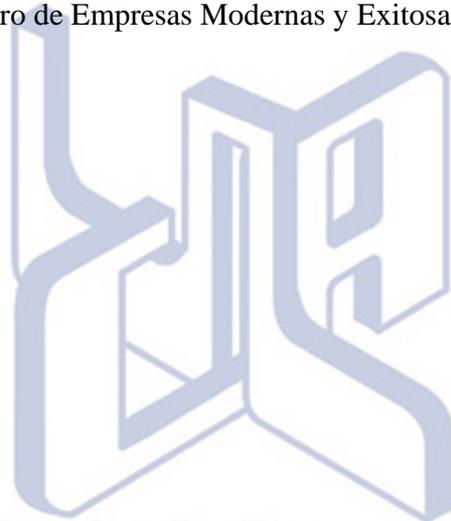
Palabras Clave: Organizaciones Inteligentes, Empresas Modernas Venezolanas, Rendimiento de la Inversión.

INDICE

	PAG
INDICE	iii
RESUMEN	v
INTRODUCCION	1
CAPITULO	
I	
EL PROBLEMA	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos	11
Generales	11
Específicos	11
Justificación e Importancia	12
Alcance y Limitaciones	13
II	
MARCO TEORICO	
Antecedentes de la Investigación	16
Bases Teóricas	23
Definición de Términos.....	71
III	
MARCO METODOLOGICO	
Naturaleza y Diseño de la Investigación	73
Población y Muestra	75
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	77
Técnicas de Análisis de los Datos	80
Sistematización de la Variable.....	80
Operacionalización de la Variable.....	81

	Cuadro de la Variable.....	83
IV	ANALISIS E INTERPRETACION DE LOS RESULTADOS.....	86
V	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	102
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	108
	ANEXOS	
A	Cuestionario.....	114
B	Cuadro de Empresas Modernas y Exitosas de Venezuela.....	117

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

INTRODUCCION

La modernidad de las organizaciones, en el este siglo XXI, no depende tanto de la evolución de la técnica y de la tecnología, sino del cambio en la filosofía del gerente, de su modo de pensar y de actuar para generar una nueva cultura administrativa y organizativa. El problema principal que se enfrenta, es el cambio en la circunstancia de la organización y la necesidad imperativa de vencer una serie de obstáculos o problemas derivados del presente y del futuro, sin lo cual no es posible que la organización pueda desarrollarse adecuadamente.

Si bien el cambio, en la multiplicidad de factores que rodean a las organizaciones sociales ha estado siempre presente, es el nuevo ritmo de éste, como protagonista importante de la vida social y económica, que ha hecho de las instituciones burocráticas, organizaciones obsoletas, esclerosadas, inflexibles, incapaces de subsistir en un medio profundamente cambiante, donde la única constante que existe es el cambio mismo, tal y como lo comenta Mayo (2003).

Bien lo dice el mismo autor, el desarrollo organizacional es un proceso para crear un nuevo tipo de institución, tomando en cuenta todos los factores inherentes al cambio y ponderándolos adecuadamente, y en especial, los vinculados con el factor humano, lejos de las orientaciones estructuralistas y del flujo del trabajo, que aunque son sumamente importantes, olvidan en la teoría y en la práctica, la preeminencia del hombre y del rol que le toca cumplir, en este panorama caracterizado por ser un medio profundamente cambiante.

Es así, como para las organizaciones modernas venezolanas, al igual que para las personas, la supervivencia está en aprender; en realidad el aprendizaje es el motor definitivo del progreso, donde es necesario convertirlo en una tarea y formación cotidiana, generando e impulsando una cultura de adaptación y anticipación permanente a cualquier cambio, logrando de esta manera transformar las amenazas en oportunidades y las debilidades en fortalezas, convirtiendo a la institución más eficiente y con mayores posibilidades de ser exitosa.

Ahora bien, si las personas son las que aprenden y las organizaciones las conforman estas, conviene referir lo dicho por Jac Fitz-enz (2003), al expresar, que la mayor ironía es que el único componente económico que incorpora valor a la organización por sí mismo es realmente el más difícil de estimar y se trata del componente humano; igualmente, es el más complejo de todos los activos a gestionar. Así mismo se considera, que el ser humano es el único elemento con poder innato para generar rendimiento de la inversión, pues todas las demás variables como lo son el dinero, créditos, materiales, instalaciones y bienes de equipo ofrecen solamente potencialidad inerte debido a su naturaleza, ya que no añaden ni aportan absolutamente nada hasta que algún obrero o profesional otorgue fuerza a este potencial poniéndolo en funcionamiento. Vale mencionar, que lo más significativo de este estudio, es que la medición del valor añadido del capital humano es posible, sustentando y fortaleciendo el rendimiento de la inversión.

Es por todo lo aquí expresado, que se planteó como objeto de estudio analizar la significancia de las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento para potenciar las ventajas comparativas y competitivas dándole mayor valor a las empresas modernas venezolanas, en la búsqueda de orientar el rendimiento de sus

inversiones, para lo cual se consultaron diferentes teorías que le dieron fundamento a la investigación, trayendo a colación a autores tales como Annie Brooking, Thomas Davenport, Jac Fitz-enz, Robert Kaplan, David Norton, Alejandro Pavez, Peter Senge y Thomas Stewart, entre otros, quienes muestran cómo el conocimiento, el aprendizaje constante, las habilidades profesionales y las actitudes de la fuerza laboral separan a las empresas exitosas de las fracasadas, por lo que el capital humano e intelectual son el talento de una institución para lograr añadir valor y rentabilidad a las inversiones generadas por la compañía; de allí, que adquiera relevancia el presente estudio.

En esta línea de ideas y a objeto de canalizar la investigación se seleccionó como metodología un estudio combinado, de campo y documental, a fin de profundizar en el tema escogido. Ahora bien, al llegar a este punto, conviene mostrar la estructura contentiva:

El Capítulo I, el cual identifica el problema describiendo la situación actual que ha provocado que los activos intangibles se conviertan en los generadores de valor intelectual y social; seguidamente, se muestran los objetivos de la investigación, la justificación y los alcances de la misma.

El Capítulo II, abarca el marco referencial, reflejando todas aquellas investigaciones, que de una u otra forma se relacionan entre sí, así como las bases teóricas que sirvieran de apoyo a la misma, en referencia por supuesto, al presente.

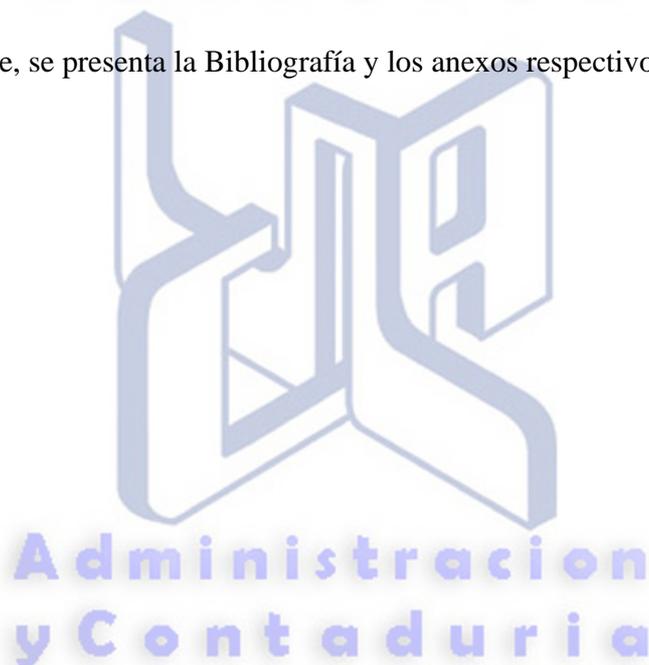
El Capítulo III, corresponde al marco metodológico, donde se establecen los parámetros población y muestra, así como la naturaleza de la investigación que se aplica mediante técnicas, instrumentos, sistematización y operacionalización de la

variable.

El Capítulo IV, contenido del análisis e interpretación de los resultados, donde se presenta la consecución tanto de los objetivos general, como específicos, mediante una matriz de análisis por dimensión.

Capítulo V, aquí se muestran las conclusiones y recomendaciones por dimensión para su mejor comprensión.

Finalmente, se presenta la Bibliografía y los anexos respectivos.



CAPITULO I

B i b l i o t e c a

El Problema

Planteamiento del Problema

La crisis coyuntural que está viviendo Venezuela, debido a la fuerte caída de la economía, expresada en el incremento sustancial de la deuda interna, en la implementación del sistema de control de las divisas, y como factor principal, en la merma de los ingresos petroleros, tal y como lo comenta Caird (1992), ha llevado a los empresarios a iniciar un proceso de cambio en forma lateral y vertical, derribando los impedimentos del desarrollo y mejorando los productos y procesos, con una orientación hacia la solución de problemas y a la obtención de mayores ganancias.

Cabe destacar, que en este momento la velocidad de los cambios, en cuanto a la aparición de las nuevas tecnologías, las modificaciones estructurales de mercado y el negativo trance económico que vive el país, caracterizado por la contracción del mercado petrolero, por la deuda interna existente y el gran porcentaje de desempleo, obligan al empresario a actualizarse como un prerrequisito de supervivencia, donde las nuevas empresas, según Burgelman y Sayles (1998), requieren de enfoques diferentes, y de innovadores medios empresariales para su manejo y tratamiento, pudiéndole añadir, el significativo retroceso social y político existente en el país.

Sin embargo, hay que pensar, que la tierra gira y no se detiene; así mismo, son los
y

negocios y las compañías que constantemente evolucionan y se transforman sin parar y en cada vuelco generan un cambio, siendo precisamente aquí, donde una visión de futuro marcará la diferencia entre una y otra al anticiparse a las decisiones y acontecimientos, para evitar de esta manera, el riesgo de fracasar y al mismo tiempo, aumentar el capital interno, las reservas monetarias y las inversiones, asegurando así, la permanencia en el tiempo de cada organización.

Por otra parte se tiene, que el dinamismo y la globalización de los mercados, como también, su alta competitividad, crean en las organizaciones la necesidad de flexibilizar su accionar y desarrollar nuevas formas de hacer negocios; ahora bien, para lograrlo y con éxito, las empresas deben optimizar sus procesos de negocios, por lo que requieren, contar con información adecuada para la toma de decisiones e integrar su plan estratégico a su plan operacional. En tal sentido, Rowland (1993) señala, que las mejoras sugeridas por los trabajadores ayudan a la moral de la compañía, construyendo un gran espíritu de cuerpo y de esta forma, contribuir al éxito financiero y al incremento en la eficiencia productiva.

Es aquí, donde se plantea un gran reto para las organizaciones modernas venezolanas, entendidas como aquellas que se caracterizan por tener una disponibilidad de conocimiento amplio e inmediato, por el desarrollo de la telemática, la economía digital, por la tecnología de alta complejidad, innovadoras, las cuales se encuentran enmarcadas dentro de la creatividad, en la ingeniería de ideas, siendo por demás, instituciones netamente globales, con nuevos sistemas de organización del trabajo, y con un principio como lo es la simplicidad cual respuesta a la complejidad; de allí, el seudónimo de empresas modernas, pues en pocas palabras, están orientadas culturalmente y apoyadas por un nuevo conjunto de valores y creencias. En fin,

buscan lograr la eficiencia y enfrentarse a la complejidad del impacto de la crisis económica, política y social.

En tal sentido, se observa cómo los profesionales están siendo menos capaces para entender estos inconvenientes, por eso, en los últimos años las empresas han estado en la búsqueda de aprender, analizar, evaluar y solventar todas las consecuencias que acarrea el clima de insatisfacción en las organizaciones, tal y como lo expresa Senge (1995), al enfatizar que esta actitud es definitivamente para desarrollar en el interior de la organización, los procesos de control de gestión, como también, el aseguramiento de la calidad del producto y servicio.

Por tal motivo, a medida en que se va desplegando el nuevo milenio, las empresas se van desarrollando en un inmerso campo de la economía del conocimiento, donde es innegable que las personas son la palanca del beneficio para todas las empresas modernas venezolanas, por tanto, Fitz-enz (2003) señala, que el aspecto clave para sustentar una empresa rentable y una Venezuela con una economía sana y estable, es la productividad de la fuerza laboral, es decir, el capital humano, y no los activos financieros, las instalaciones o los bienes de equipo.

Es así, como la tendencia para este siglo, es que las empresas que tengan más intelectuales corporativos serán más valiosas que sus activos físicos; de allí, el que sea importante proporcionar una intuición que añada valor en el orden de inversión en todo género, donde este conocimiento sea significativo para todas las organizaciones, debido a que al utilizar su gestión del conocimiento, la compañía será más eficiente, estará mejor conectada y se transformará de forma innovadora; a este respecto Drucker (1995) explica, que el conocimiento, se ha convertido en el principal factor

de producción para todas las organizaciones modernas.

De esta manera, para lograr generar un cambio organizacional, así como un replanteamiento de los negocios en la estructura de procesos productivos y de servicios, se debe realizar un análisis previo que permita ver en qué situación se encuentra la empresa frente al entorno o mercado externo y hacia dónde se quiere llegar; esto significa, que hay que tener confianza, compromiso, conocer de los procesos productivos existentes, definir el parámetro o meta a alcanzar, mantener la participación de todos los empleados, y ganas de crecer en el conocimiento; vale agregar, que lo señalado no tendrá ningún efecto si no se establecen grupos de trabajo que desarrollen sus labores de forma coordinada y en combinación con otros grupos.

Por consiguiente, expresa Argyris (1977), este estilo de trabajo grupal los hará crecer en la verdad y en el conocimiento; igualmente, salir de la ignorancia que los puede llevar a la subordinación, sacándolos del encierro de sus funciones mecanicistas; les abrirá además, nuevos mundos de participación y realización profesional; finalmente, los hará más libres en sus deseos de aportar algo significativo a la organización.

Consecuentemente se hace necesario señalar, que la gerencia de las empresas, tiene como principal fundamento el conocimiento útil, lo que otorga al hombre la capacidad para impulsar a las personas, aunque posean un potencial distinto y en diferentes grados de conocimiento; en referencia, Argyris (ob. cit) dice, que las organizaciones aprenden por medio de los individuos, que actúan como agentes para ellos.

Es aquí precisamente, donde surge la concepción de las organizaciones

bb

inteligentes, concebidas por Senge (2000), como empresas capaces de tejer permanentemente la habilidad de cambiar la esencia de su carácter, por otro lado, tienen valores, hábitos, políticas, programas, sistemas y estructuras que apoyan y aceleran el aprendizaje organizacional. Donde se crea y re-crea continuamente su futuro, transformándose continuamente como respuesta a las necesidades de los individuos que la componen.

En tal sentido, todas las organizaciones tienen desarrollada en mayor o menor grado cierta capacidad para aprender; gracias a la misma, muchas de las empresas son capaces de mejorar sus procesos, de desarrollar nuevos productos y de entrar a nuevos mercados. Este proceso de aprendizaje se da en las personas, en los grupos y en las organizaciones en general, tanto si se adapta conscientemente un enfoque hacia el aprendizaje organizacional como si no se adapta; por tanto, puede decirse que no existen organizaciones que no aprenden frente a otras que sí aprenden, ya que la diferencia se logra establecer, más bien en términos de la discrepancia de niveles de capacidad que tengan las empresas; en definitiva, señalan Davenport y Prusak (1998), que lo que se busca, es elevar el grado de aprendizaje, potenciando las capacidades actuales, haciendo explícito el conocimiento tácito y creando nuevas formas de aprender.

Por tanto, las organizaciones inteligentes están hoy en día en una clara fase de expansión y de aplicación experimental en empresas de todo el mundo, donde el reto al que se trata de hacer frente, es la adaptación y el desarrollo continuo de las organizaciones para el logro de un éxito sostenido en un entorno en donde el conocimiento se configura como variable central de la evolución y el desarrollo de todas las empresas modernas.

En el marco de las observaciones anteriores, la organización inteligente se basa y recompensa no necesariamente con premios materiales, si no en las habilidades, actitudes, conocimiento y comprensión del personal, lo que contribuye a añadir un gran alcance a la organización; en tal sentido, sugiere Torres (2002), que la empresa con un alto valor en la que se caracteriza, se encuentra en una red de continua expansión de personas muy aptas, como también, con capacidad de profundizar en sus análisis, tomando una serie de estrategias inteligentes que no se conciben de forma aislada; por consiguiente, deben involucrar a todo el personal, donde las organizaciones inteligentes proporcionan un marco de apoyo para que los profesionales puedan de una u otra forma, agregar valor a la organización.

De esta manera, cuando una organización modifica su comportamiento como respuesta a un conocimiento y percepciones nuevas, es cuando adquiere habilidades o aptitudes para crear, adquirir y transferir conocimiento; de allí justamente, es de donde se origina una organización inteligente que persigue y va logrando mayores niveles de moral, participación y productividad; como también, reduciendo costos y aumentando utilidades, ofreciendo productos innovadores, mejoras en el servicio al cliente y en su cuota de mercado.

Desde esta óptica, Torres (op. cit), explica que las organizaciones inteligentes, le están dando al empleado la sustancial importancia que antes no tenía, acotando, que las organizaciones más exitosas en un futuro inmediato, serán aquellas que entiendan seriamente y que sostengan mediante la acción, que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento personal; además agrega, que para sobrevivir en este siglo XXI, básicamente se requieren de líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de otros, justificando

con ello la relevancia de aplicar un modelo de organización inteligente en las empresas modernas.

Ahora bien, con base en todo lo aquí expuesto, se deben tomar en cuenta todos los objetivos y perspectivas financieras, que describen los resultados económicos, como lo son el crecimiento de los ingresos, beneficios y productividad que acarrearía el implementar el modelo de las organizaciones inteligentes dentro de las empresas modernas venezolanas, logrando así, obtener altos márgenes y cuotas de mercado, beneficios en la reducción de costos y alcanzar los objetivos planteados por la organización; para esto, se deben gestionar todos sus procesos internos, sobre todo el desarrollo del capital humano y de información para proporcionar el valor necesario en el rendimiento de los trabajadores, quienes son los que disponen de habilidades, talento y los que apoyan el proceso de cambio, según explican Kaplan y Norton (2004).

Por consiguiente, las organizaciones modernas venezolanas categorizadas como tales según la revista Dinero (2007) centrándolas en 132 de ellas, (ver anexo) al no fortalecer el capital intelectual de los trabajadores y sus procesos como tal, pudiesen presentar ciertas debilidades en su capacidad de respuesta, corriendo el riesgo de perder la posición competitiva dentro del mercado en el que se desenvuelven. Por lo que Antonorsi (2004) señala, que la empresa moderna debe desarrollar y mejorar su capital humano, con el fin de prevalecer la capacidad para competir, mantenerse en el mercado y superar a la competencia, y esto lo consigue hacer cuando se pertenece a una organización inteligente; por esta razón, se busca analizar con mayor profundidad el efecto que las organizaciones inteligentes ocasionan dentro de las empresas modernas venezolanas , ya que permiten y ofrecen la posibilidad de un mejoramiento

ee

en el proceso y funcionamiento de todas sus actividades, sin importar la magnitud de la misma, ni su razón social.

En esta perspectiva, durante el desarrollo y estudio de la presente investigación, surgen y consecuentemente se muestran una serie de interrogantes, que le darán la orientación adecuada, para resolver la problemática planteada, tal y como se muestra a continuación, ¿Qué son y cuáles son las ventajas que tienen las organizaciones inteligentes al ser aplicadas en las organizaciones modernas venezolanas?, ¿Qué es y para qué sirve la gestión del conocimiento?, ¿Cuál es el reto más importante para las organizaciones inteligentes?, ¿Qué costo tiene para las organizaciones modernas el tomar decisiones basadas en conocimientos defectuosos?, ¿Cuánto le costaría a una organización moderna venezolana que sus empleados no sepan contestar preguntas de sus clientes de forma rápida y eficaz?, por tanto, es necesario estudiar los aspectos relacionados con las organizaciones inteligentes, para ser aplicadas a todas las organizaciones modernas venezolanas.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar la significancia de las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento para potenciar las ventajas comparativas y competitivas dándole mayor valor a las empresas modernas venezolanas, en la búsqueda de orientar el rendimiento de sus inversiones.

Objetivos Específicos

ff

1. Describir la gestión del conocimiento en las empresas modernas venezolanas, a objeto de conocer las acciones que orienten el mejoramiento sostenido en el desempeño.

2. Contrastar las cuatro estructuras básicas para el aprendizaje en las organizaciones empresariales para esquematizar la incorporación de valor.

3. Mostrar la distribución de la administración del conocimiento a fin de identificar los factores impulsores del rendimiento.

4. Explicar el proceso reforzador del aprendizaje individual y colectivo en función de las estrategias modernas a objeto de mostrar el ciclo datos – valor.

5. Precisar el acoplamiento humano - financiero a fin de describir la transformación del capital humano en valor añadido.

Justificación e Importancia:

La orientación propuesta por las organizaciones inteligentes a la necesidad de ser más competitivas en el entorno donde se desarrollan, consiste en elevar la capacidad de aprender de todos los empleados, donde toda empresa debe cambiar para permitir que el aprendizaje y la innovación sean las formas de vida constantes para las empresas; en definitiva, lo que se busca es orientar, adiestrar y enfocar el aprendizaje organizacional con el fin de operar con efectividad, disminuir la alta presión impositiva y a su vez, produzcan una recompensa financiera considerable para alcanzar un mayor desempeño a menores costos.

Así mismo, el carácter práctico de este estudio es su contribución a la solución del problema planteado, que acontece en las organizaciones modernas venezolanas, al no
gg

fortalecer el capital intelectual de los trabajadores y sus procesos, afectando consecuentemente, la capacidad de respuestas, lo que significaría en consecuencia, darle mediante el presente estudio, una herramienta que sirva para el aprovechamiento óptimo y eficaz al recurso humano, aumentando la contribución para el logro de los objetivos trazados por la empresa, buscando de esta forma la canalización y rendimiento de las actividades que se desarrollan en cada una de las organizaciones.

Así, enfrentar y conservar una posición viable en el mercado cambiante, tal y como lo sugiere Senge (1992), al decir que, el aspecto financiero junto con el capital humano son un fuerte condicionante de la iniciativa a fin de que los procesos de cambio sean implantados en el momento en que se identifiquen los factores de riesgo y la continuidad de la organización. De esta forma, la aplicación de estrategias de las organizaciones inteligentes en las grandes corporaciones se ha convertido en un camino sin vuelta atrás, una forma de diferenciación y una estrategia fundamental de supervivencia.

Por otra parte, en lo consecuente a la justificación social, esta responde a una solución que las organizaciones inteligentes ofrecen, en cuanto a que convidan a la adquisición y aplicación de un proceso continuo de información y conocimientos individuales, lo que ayuda a que los trabajadores conquisten y logren habilidades, objetivos y ventajas competitivas, que están fuera del alcance de las personas corrientes; por otro lado, fomentan la necesidad de mantenerse en constante aprendizaje y desarrollo intelectual, permitiendo la superación personal, colectiva y organizacional a la hora de tomar decisiones, manteniendo el rendimiento laboral.

Alcance y Limitaciones

La investigación se desarrollará, tomando como punto de partida las organizaciones inteligentes, donde las empresas conscientes de su presente y preocupadas por su futuro, intentan aprender para responder rápidamente a los cambios externos y para pensar en el futuro de manera más innovadora; de allí, el que se plantee como objetivo general el análisis de la significancia de las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento para potenciar las ventajas comparativas y competitivas dándole mayor valor a las empresas modernas venezolanas, en la búsqueda de orientar el rendimiento de sus inversiones.

Por lo que cabe destacar, que la gestión del conocimiento lleva a las organizaciones a ser capaces de aprender, de mejorar y ampliar constantemente el capital intelectual y con ello, expandir sus posibilidades de crecimiento, tomar las mejores decisiones, evitando repetir errores o duplicidad de trabajos, donde el conocimiento tomará valor y será el motor de las empresas modernas venezolanas, y es quien impulsará hacia el progreso y la perduración en un mercado tan cambiante.

Por consiguiente, para que las organizaciones desarrollen su capacidad de aprendizaje y gestionen el conocimiento, es decir, pasen a constituir una organización inteligente, deben tomar en cuenta cuatro estructuras básicas, como lo son, según Mayo y Lank (2003), la adquisición de conocimiento, la distribución de información, la interpretación de la información y la memoria de la organización; además, deben cambiar su visión respecto al trabajo, pasando de un enfoque instrumental, a una visión que integra los beneficios intrínsecos, que son aquellos que guardan una mayor coherencia con las aspiraciones humanas y que no sólo se restringen a la satisfacción

de las necesidades más básicas de cada empresa.

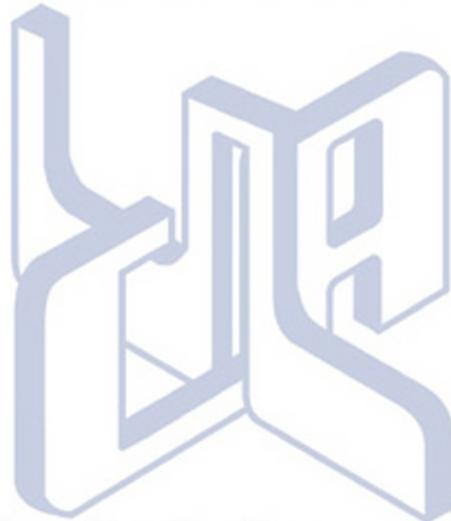
Para ello, hay que internalizar la importancia que tiene la distribución de la administración del conocimiento, ya que aprender es parte de la adquisición de conocer, lo que permite establecer nuevos procedimientos hacia la creación, desarrollo y verificación de toda la información necesaria para adquirir nuevas tecnologías, con el fin de aplicarlos a los servicios que presta la empresa, por lo que requiere de una mejor formación y capacitación de cada uno de los trabajadores, donde el adiestramiento no sea algo que requiera tiempo fuera de la actividad productiva o tareas diarias del empleado, sino que el aprender conforma la base de la actividad productiva de cada trabajador dentro de la organización y también simplemente, una nueva manera de trabajar y compartir de forma abierta los conocimientos de todos.

Es así, como se debe explicar el proceso de aprendizaje individual y colectivo, con el fin de administrar el conocimiento, en la búsqueda de orientar las inversiones de la organización; por lo que es necesario señalar, que de la misma forma en que se justifican las inversiones en un determinado producto o servicio, con base en las repercusiones que tenga el hecho de que ese producto o servicio sean defectuosos; de la misma forma, se justifican, las inversiones en capacitar y adiestrar en conocimientos, determinando el costo que supone el desconocimiento para la empresa.

En cuanto al alcance tempore espacial, el presente trabajo de investigación se llevará a cabo en la zona territorial venezolana, debido a que en los últimos años han surgido una serie de necesidades de fomentar el capital intelectual, donde la gran mayoría de las organizaciones han comenzado a aceptar que son las personas y no los activos tangibles, quienes dan el gran valor a todas las organizaciones modernas, con el fin de

elegir la rentabilidad e inversiones en las empresas venezolanas; dicha investigación será realizada en el lapso comprendido entre 2007 y 2008.

B i b l i o t e c a



Administración
y Contaduría

CAPITULO II

Marco Referencial

Antecedentes de la Investigación

La importancia que tienen los antecedentes de la investigación reside en el hecho de que permiten definir e interpretar el problema planteado, mediante la síntesis de

kk

un marco referencial conformado por estudios y trabajos vinculados a la misma, que sirven para establecer el enfoque teórico y metodológico del mismo, entre los que cabe señalar, algunos casos de la vida real que se tomaron como antecedentes de estudio.

Primeramente, se tomó el caso del Puerto Salem (2000), donde se refirió al primer millonario estadounidense de Salem Massachussets, Elías Derby. Salem era el puerto más importante y la localidad en que se hacían y deshacían fortunas al mando de buques de vela. Sin embargo, el astuto Derby jamás tuvo que enfrentarse a los peligros de las profundidades marinas, se quedó en tierra, sin riesgos y sin mojarse, acumulando su fortuna. Mientras los barcos iban y venían de los más variados destinos del mundo hasta entonces conocido, Derby permanecía en Salem reuniendo datos procedentes de capitanes de barco, marineros y documentación portuaria.

De este modo, se enteró cuáles eran los tipos de mercancías con las que se comerciaba entre los distintos puertos y qué precios se pagaban por ellas. Con esta información en la mano, Derby invirtió en cargamentos que prometían la máxima seguridad y los mayores beneficios.

Administración
y Contaduría

A su vez, se tomó el caso de Microsoft (2000), donde la aplicación de programas y estrategias de las Organizaciones Inteligentes, han tenido su base en el desarrollo de una estructura de competencias. Los empleados de esta empresa se ven enfrentados a ella, para así definir las instancias de trabajo en las cuales participan, es decir, desarrollo de perfiles. Un factor interesante de resaltar, es el desarrollo de un ranking de empleados basados en sus competencias, el cual está orientado a establecer un diálogo en torno a las capacidades de los empleados a través de toda la empresa. Esto ha llevado al desarrollo de un sistema de competencias on-line, el cual cuenta con una interfaz web para facilitar su acceso, y que a su vez se encuentra enlazado con recursos educativos orientados a fortalecer las capacidades intelectuales requeridas.

La catalogación de competencias y habilidades tiene un enlace directo con las experiencias específicas del trabajador, por lo que es importante el constante adiestramiento y actualización de sus capacidades. Por lo tanto, en la práctica, Microsoft es exitosa debido a que puede manejar su capital intelectual mucho mejor que muchos de sus competidores.

Por otra parte Martínez y Yáñez (2000), trabajo de grado de la Universidad Yacambu, presentaron un “Análisis estratégico del valor del capital intelectual como recurso generador de ganancias en el Instituto de Desarrollo Profesional (IDP) del Colegio de Contadores Públicos del estado Lara”. Este estudio identificó y definió los elementos del capital intelectual como recurso creador de ganancias; además de relacionar el valor que se compone mediante este activo inmaterial con la generación de ganancias financieras y sociales. De acuerdo a los resultados obtenidos existen aspectos como: el ambiente de trabajo, que contribuye a brindar un servicio de calidad, que a su vez, lleva la lealtad del cliente, lo que finalmente origina para la organización ganancias no cuantificables en términos no monetarios, es decir, ganancias sociales. Estas ganancias están representadas por la motivación de los

empleados hacia el trabajo, la eficiente comunicación entre personas y departamentos, la excelente cultura organizacional, la calidad de los servicios que se brindan y la satisfacción de los clientes por el servicio.

Por otro lado se tiene, el de Acceso de Campesinos Pobres a Mercados Dinámicos (2001); esta situación se presentó cuando se llevó a cabo una Conferencia Electrónica en Colombia, la cual fue organizada por la Fundación Internacional para el Desarrollo de la Agricultura de América y el Caribe (FIDAMERICA), con el fin de establecer y buscar tanto la manera como las condiciones para mejorar la situación económica de estos campesinos. Allí, se presentaron diez estudios de caso, participando 897 campesinos, todos con inquietudes, comentarios, dudas, consultas y propuestas, quienes asistieron con el fin de obtener una solución. Dentro de la conferencia, se planteó la siguiente interrogante, ¿Qué tipo de organizaciones necesitan los campesinos pobres para enfrentar los mercados dinámicos?; es aquí justamente, donde se llegó a un consenso en la conferencia en que la comunidades rurales pobres que deseen acceder a mercados dinámicos, deben dotarse de lo que se denomina Organizaciones Inteligentes, es decir, que son capaces de aprender cotidianamente y, de esa forma, mejorar su relación con su entorno.

Dentro de esta línea, también se contó con el caso de British Petroleum (BP) (2001), una de las compañías petroleras con mayor experiencia en la Gestión del conocimiento y en las Organizaciones inteligentes; ésta declara, que gracias a ellas, ha obtenido mejoras significativas en el desarrollo de sus negocios. Según Kent Greenes, responsable del programa, "el valor que puede atribuírsele directamente a la gestión del conocimiento, y aplicación del Aprendizaje Organizacional ronda los US\$ 100 millones".

Es así, como la idea de enfocarse hacia la productividad de los trabajadores del conocimiento y preparación intelectual dentro de BP, comenzó informalmente en 1994 con un programa llamado "equipo de trabajo virtual" orientado a compartir experiencias. Luego de una fuerte reestructuración, la gerencia decidió apoyar formalmente el programa; planteándose como objetivos, el lograr que el conocimiento existente formara parte de la rutina de trabajo, y el crear nuevos conocimientos para mejorar radicalmente el resultado de los negocios.

Bajo estas directrices, la organización inteligente en BP se basó en un esquema de análisis simple contenido en: un ciclo de proceso de aprendizaje “antes”, “durante” y “después”. Además, cuenta con una guía administrada por los empleados, tipo páginas amarillas, que posee información de 10.000 personas. De esta manera, basta consultarla para encontrar a la persona que tiene el conocimiento sobre una determinada actividad, señalándose, que alrededor de 1.500 personas cuentan con tecnología de video conferencia para compartir aplicaciones en sus escritorios.

Otra iniciativa importante, ha sido el establecer "guardianes del conocimiento", quienes ayudan a cosechar el conocimiento recién creado. Con este tipo de iniciativas apoyando por ejemplo, la construcción de plantas petrolíferas, proyectos de perforación de posos y producción de polietileno, entre muchas otras, se estima que se añadirán otros US\$ 400 millones en valor a proyectos sustentables. En referencia Greenes explica, que esos resultados son el fruto de una clara estrategia corporativa, en la que cada iniciativa de organizaciones inteligentes apuntan a la necesidad real del negocio.

Por otro lado, se tomó el caso de la Hewlett Packard (HP) (2001), donde se cuenta en la actualidad con algunas características organizacionales dignas de comentar; muchos de sus empleados son ingenieros con orientación técnica, quienes disfrutan

de aprender y compartir su conocimiento con el resto de la organización. Además, todos los empleados participan de un programa de cooperación de ganancias. Sin embargo, la descentralización y diversidad es una de sus grandes características. Igualmente, en la compañía es natural que los empleados participen de una alta rotación de puestos de trabajos, lo cual ha significado algún grado de transferencia informal de conocimientos dentro de las funciones de la empresa.

A su vez, dentro de la empresa se realizaron una serie de proyectos aislados en torno a gestionar y fomentar tanto el conocimiento como el aprendizaje, por medio de proyectos nacidos de iniciativas individuales, orientadas a compartir las “Mejores prácticas”, lo cual ayudó a visualizar el valor que se le estaba dando a apoyar las redes informales del conocimiento. Esto llevó a establecer un plan corporativo de homogeneización de plataformas, lenguaje y objetivos en torno al conocimiento, logrando de esta manera, la aplicación de organizaciones inteligentes.

Es así, por lo que, al juntar todos los esfuerzos en un proyecto corporativo, la orientación fue generar una red de expertos que pudieran proveer de conocimientos a toda la compañía. De hecho, el desarrollo de productos se fortaleció a través de “links de conocimiento”, lo cual significa acceso a la documentación de las “Mejores prácticas” establecidas por los expertos, además de fortalecer el enfoque de desarrollo de productos mediante prototipos, en conjunto con una alineación de las diferentes iniciativas en torno a la estrategia corporativa, siendo primordial, todas las necesidades de las variadas áreas de la organización, lo que pueden concebir un sin número de iniciativas dentro de las organizaciones inteligentes, generando distintos objetivos locales, con el fin de estimular a todos los empleados para el mismo lado desde diferentes puntos.

Dentro de esta línea, también se tomó, el caso de Dow Chemical (Dow) (2002), donde inició su aventura en torno a la Gestión de capital intelectual y al estudio de las organizaciones inteligentes a principios de 1993. Sus esfuerzos se centraron en el rediseño de sus sistemas y procesos para crear mayor valor en el conocimiento, centrados especialmente en su cartera de 29.000 patentes, la cual estaba completamente desorganizada.

En este orden, Gordon Petarsh, siendo el Director de la empresa y quien lideró la iniciativa, formó un grupo de trabajo con el objeto de crear los nuevos procesos de gestión del capital intelectual, logrando la aplicación de las organizaciones inteligentes. Por lo que, este grupo contaba con el apoyo de la alta gerencia, junto con US\$ 3 Millones al año para realizar su trabajo. Antes del anuncio del gran plan para manejar el capital intelectual, el grupo decidió comenzar con las patentes, un activo con el cual mucha gente estaba familiarizada, debido a que a pesar que Dow poseía otros activos intelectuales, tales como know-how, derechos de autoría, marcas registradas y secretos de marca, establecieron que las patentes eran el área con mayor probabilidad de éxito, la que además demostraría valores obvios y les permitiría implementar rápidamente los nuevos procesos obtenidos con los estudios realizados.

Vale resaltar, que los esfuerzos iniciales de Dow se centraron en identificar las patentes, determinar cuáles estaban aún activas y asignar la responsabilidad financiera de estas a la unidad de negocios que pudiera hacerse cargo. Seguidamente se realizó una etapa de clasificación, donde cada unidad de negocio clasificó sus patentes en tres categorías: “en uso”, “por usar” y “sin uso”. Luego, se inició la etapa de desarrollo estratégico donde se estableció cómo el conocimiento contribuiría en el éxito de la compañía, de manera, que el grupo se enfocó en integrar la cartera de patentes con los objetivos de negocio para maximizar su valor, lo cual permitió establecer la diferencia entre la cartera necesitada para cumplir las expectativas

estratégicas y la cartera actual. Es así, como los logros en torno a esta remodelación, según Petarsh, elevaron en 400% el valor de sus patentes, junto con una disminución en US\$ 50 millones los niveles de impositivos y otros costos.

Según López y López (2003) en su trabajo de grado denominado “Gestión del capital Intelectual en el Instituto Nacional de Cooperación Educativa (INCE) Lara”, identifican y definen los elementos del Capital Intelectual como un recurso generador de ganancias además de relacionar el valor que se genera a través de este activo intangible con la generación de ganancias financieras y sociales. El estudio está sustentado con las bases teóricas pertinentes; se obtuvo del análisis de los resultados que el Capital Intelectual es considerado muy importante para el desarrollo eficiente de las actividades de esta organización. Por lo cual concluyen que la Institución se esfuerza por la innovación y el cambio que le permita mantenerse en el tiempo, debido a que el perfil profesional se adapta con las necesidades que se busca, valorando el conocimiento institucional y que haga funcionar a la organización; de igual forma se recomienda elevar el nivel de aprendizaje del recurso humano para así poder gestionar su conocimiento.

Ahora Bien, con respecto a los ocho casos de la aplicación de organizaciones inteligentes en diferentes empresas, se conocieron varias situaciones donde existe una mejora notoria con respecto a la capacidad de aprender e innovar permanentemente, siendo las organizaciones inteligentes una filosofía inculcada para anticiparse, reaccionar y responder en estos tiempos caracterizados por el cambio, la complejidad y la incertidumbre, con el fin de buscar un mejor desempeño institucional interno y externo, y donde se pueden alcanzar dimensiones difíciles como lo es el “saber hacer” en el ambiente empresarial, es decir, el saber producir, administrar, planificar, controlar en el ámbito del negocio a los cuales la organización se dedica.

B i b l i o t e c a

Bases Teóricas

Las bases teóricas de este trabajo están circunscritas a las teorías en referencia a la temática seleccionada, a fin de dar un verdadero sustento al estudio en desarrollo; de esta manera, se tomaron aquellos caracteres relacionados con los objetivos de estudio, como una forma de delimitar el campo de desarrollo con base en las dimensiones que lo conforman.

Gestión del Conocimiento y el Mejoramiento Sostenido en el Desempeño

En este aspecto se ha de considerar, que el cambio del significado del saber, que comenzó hace doscientos años, ha transformado la sociedad y la economía; es así, como el “saber convencional” se considera a la vez tanto el recurso personal como económico, claves como lo dice, Drucker (1995), pues el saber es hoy el único recurso significativo para las empresas, por tal motivo, los factores tradicionales de producción, como lo son el suelo, los recursos naturales, la mano de obra y el capital,

se han convertido en elementos secundarios para las organizaciones modernas, ya que pueden obtenerse con facilidad, siempre que haya saber. Esto significa, que el mayor valor de las empresas del Siglo XXI ya no viene de los activos físicos como edificios, terrenos o maquinarias, es simplemente el conocimiento sistematizado acerca de sus procesos, servicios y productos, lo que cada día se convierte en el activo más importante.

En tal sentido, la manera de proporcionar saber y conocimientos para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados dentro de una organización es, de hecho, lo que significa gestión. Este cambio en la dinámica del saber se le denomina la Revolución de la Gestión, una Revolución que se ha extendido por toda la tierra; según Stewart (1997), se está viviendo una revolución que, lejos de ser una moda pasajera, es fruto de fuerzas incontrolables e irreversibles, como lo son: la globalización, la informatización, la desintermediación económica y la intangibilización.

En consecuencia, se puede decir que, el conocimiento es identificar, estructurar y sobre todo utilizar la información para obtener un resultado. Por lo tanto, el conocimiento requiere aplicar la intuición y la sabiduría propias de los individuos a la información, de allí, que el conocimiento organizacional sea usado para cumplir la misión de la empresa; así mismo, la administración del conocimiento es entonces una minuciosa estrategia para lograr que las personas correctas posean el conocimiento preciso en el tiempo exacto y ayudar a poner ese conocimiento en acción, de tal forma que mejore considerablemente el desempeño de la organización. Con relación a lo aquí expuesto, se puede entonces definir gestión del conocimiento como: la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información, y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos, según comentario de Malhotra (1997).

Ahora bien, desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recurso al conocimiento; mas sin embargo, debido a lo novedoso del término “Gestión del Conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término. Primeramente, se tomó el criterio de Davenport (1997), quien establece que, es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés. Seguidamente, Malhotra (1998), expresa que dicho concepto encarna el proceso organizacional que busca la combinación sinérgica del tratamiento de datos e información por medio de las capacidades de las Tecnologías de Información, y la creatividad e innovación de los seres humanos. Por su parte Stewart (1999), dice, que es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados Capital de Conocimiento o Capital Intelectual y finalmente Sveiby (1997) manifiesta que, es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización.

Ahora bien, considerando las distintas definiciones presentadas anteriormente, es útil y necesario definir el concepto de Gestión del Conocimiento con el cual se trabajará a continuación en esta investigación, como lo es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento, está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercados, clientes, empleados, proveedores y su entorno; además, sobre el cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa

competitiva. Por esto, al pensar en la implantación de Gestión del Conocimiento, se ha de tomar en cuenta, que uno de los factores claves para el éxito de ella, son las personas. Otro aspecto importante de considerar, es el hecho de que la gestión del conocimiento está basada en una buena gestión de la información y en la aplicación de un proceso base para generar conocimientos.

Proceso del Conocimiento

En este orden de ideas, Davenport y Prusak (1998) definen el mecanismo de conocimiento dentro de las organizaciones, como un proceso de comprensión, dividiéndolo en tres etapas:

1. Generación del Conocimiento: es una de las claves para encontrar la disponibilidad a largo plazo de la organización, así como su competitividad, la cual incluye la creación de nuevas ideas, el reconocimiento de nuevos patrones, la síntesis de diferentes disciplinas y el desarrollo de nuevos procesos, facilitando actividades tales como la mejora continua y el crecimiento mediante la innovación. Por tanto, la generación del conocimiento requiere herramientas que faciliten la adquisición, síntesis y creación del conocimiento.

1.1. Adquisición: El auge del Internet y las tecnologías relacionadas han traído un nuevo nivel de atención para la búsqueda y adquisición de herramientas. Mientras que los buscadores de información, tales como los agentes inteligentes, Alta Vista, Yahoo, entre otros, por sí solos no resultan un conocimiento; en cambio, estos sí proveen indicadores o apuntadores donde yacen nuevas e interesantes ideas.

1.2. Síntesis: consiste en conjuntar ideas de manera frecuente desde fuentes diversas y las recombina de manera única, ayudando a la gente a juntar frases dispares y así generar nuevas ideas.

1.3. Creación: es alcanzar los límites de creatividad de una sola persona o grupos de estas mediante usuarios guías que rompen sus modelos mentales existentes. Al usar métodos aleatorios y controversiales de pensamiento, se inducirá a la persona a un pensamiento creativo que pudo haber sido difícil de alcanzar dentro de sus propios paradigmas.

2. Codificación del Conocimiento: la generación del conocimiento por sí sólo no es útil. Los resultados de tales esfuerzos necesitan estar disponibles tanto en forma interna como externa. La codificación del conocimiento es la representación del mismo de manera tal, que pueda tener acceso al mismo y seguidamente, ser y transferido. De manera pues, que es casi imposible hablar del conocimiento en términos de unidades discretas; por esta razón, el auditarlo y categorizarlo es una tarea difícil.

Ahora bien, para lograr el éxito en esta tarea se ha utilizado cierta tipología, la cual se divide en las siguientes categorías:

2.1. Conocimiento del proceso: Proceso el conocimiento tal recetas para hacer las cosas bien, como lo es la utilización frecuente del benchmarking. Este tipo de conocimiento, es útil en optimización de operaciones y aumento en eficiencia.

2.2. Conocimiento objetivo: Información básica acerca de las personas y las cosas, generalmente es una información con poco valor agregado.

2.3. Conocimiento cultural: Es el saber cómo se hacen las cosas dentro de una organización, tanto cultural como políticamente. Sin esta clase de capital intelectual, la realización del trabajo se vuelve más ineficiente mientras que las personas reaprenden las reglas y normas implícitas.

2.4. Bases de conocimiento: Son entidades complejas, que almacenan una vasta colección de anécdotas, experiencias, datos técnicos, comentarios y cualquier otro tipo de juicios, así como decisiones de apoyo. Las bases de conocimiento pueden ser una herramienta muy poderosa si se combinan con un sistema experto; es así, como el conocimiento, al ser puesto en una base de conocimiento, es importante revisarlo periódicamente para su utilidad.

2.5. Mapas del conocimiento: El conocimiento puede ser de dos tipos: uno, lo sabe por sí mismo o bien, el otro sabe dónde encontrarlo. Los mapas de conocimiento ayudan a saber dónde encontrar específicamente el conocimiento, porque están diseñados para ayudar a la gente a saber hacia dónde ir a buscar lo que ellos necesitan saber.

2.6. Diccionario de sinónimos organizacionales: La codificación es casi inútil sin la organización, debido a que el conocimiento es contextualmente rico, el aclarar los contextos compartidos por medio de un diccionario de sinónimos, ayuda a la gente a ver oportunidades para un nuevo conocimiento y de esta manera, el conocimiento existente comparte y transfiere de una manera más fácil.

2.7. Simuladores: Las herramientas de simulación, unen la brecha entre la codificación y la transferencia. La mayoría de la gente está familiarizada con simuladores de vuelo, y también hay simuladores para la industria, negocios y para la organización. Consecuentemente, al codificar el conocimiento de la industria y permitir a la gente tratar nuevas ideas, el conocimiento y la experiencia se ganan de una manera mucho más eficiente que a través de años de prueba y error.

3. Transferencia del Conocimiento: Davenport y Prusak (1998) visualizan que el conocimiento debe pasar de lo tácito / individual (socializado) a lo explícito / individual (a través de la articulación), a lo explícito / grupal (a través de la

combinación) y a lo tácito / grupal (a través de la internalización). Al hacer este proceso notable permite a la gerencia que se use como una herramienta para promover el comportamiento adecuadamente. El ser explícito algunas veces no es suficiente; por lo tanto, existen tres barreras principales para compartir el conocimiento: temporal, espacial y distancia social.

3.1. Distancia temporal: El tiempo suele ser una barrera en dos formas: histórica y actual. Las barreras históricas tienen que ver con la memoria de la organización. Conocimiento cara a cara aunque es rico, tiene poco valor duradero para la organización a menos que sea capturado y sea disponible cuando se necesite, ya sea diez minutos o diez meses después. Las herramientas que permiten un diálogo entre individuos, realmente ayudan, tales como foros basados en Internet y un software como el LOTUS. Este software ayuda a la gente comunicarse en un espacio virtual a través del tiempo, capturando las interacciones y permitiendo un entendimiento contextual.

3.2. Distancia física y espacial: La empresa moderna es rara vez local, ya que todas sus operaciones son realizadas de una manera global y sus interacciones con proveedores, clientes y socios se llevan a cabo a distancia. La tecnología puede ayudar a unir la brecha, a veces simplemente por permitir la replicación virtual de prácticas existentes. A fin de romper la barrera de la distancia, cuartos virtuales de dialogo están siendo establecidos, permitiendo a los individuos: llevar sus conversaciones a través del tiempo y la distancia, crear bibliotecas virtuales, trabajar sobre documentos conjuntamente y creación de bases de conocimiento.

3.3. Distancia Social: La distancia social incluye factores tales como jerárquicos, funcionales y diferencias culturales, las cuales restringen el entendimiento compartido.

Con base en lo aquí expuesto, se tiene que al igual que en el mercado de bienes tangibles, existen fuerzas que mueven el conocimiento organizacional, considerando, que la visión completa de esas fuerzas, la manera en la que afectan al mercado y el reconocimiento de la existencia de los referidos mercados, fortalecen las iniciativas ligadas al conocimiento. Cabe resaltar, que las fuerzas son básicamente las existentes en el mercado de bienes y servicios y, como en éste, los mercados del conocimiento poseen compradores, vendedores, corredores y empresarios como también formas de pago.

Para Cope (2001), el “descubrimiento” del conocimiento es el proceso por el cual se amplía la cantidad y calidad del almacén de conocimiento. Esto se puede llevar a cabo por medio de una serie de procesos que incluyen la lectura, escritura, conferencias, trabajo en equipo, sueños diarios o trabajo en un equipo directivo. Consecuentemente dicho autor enfatiza, en que el objetivo de la codificación es colocar al conocimiento en alguna forma legible, entendible y organizada, para que sea utilizado por todas las personas que necesiten de él.

Es así entonces, que los conocimientos explícitos son codificados con mayor facilidad, bien sea por su complejidad y por residir en la mente de las personas, habiendo sido desarrollados y asimilados básicamente por experiencias, la codificación del conocimiento tácito no siempre es posible. Una forma de proveer un mayor acceso a este tipo de conocimiento, es la elaboración de un mapa de conocimiento donde se encuentre, dentro de la organización, el conocimiento que se precisa. Este mapa apunta a las personas, documentos, bancos de datos y pueden ser usados, como índice de conocimiento o como herramienta para evaluar el stock corporativo de conocimiento organizativo.

En cuanto a la difusión del conocimiento, éste consiste en compartir esquemas mediante un proceso de interacciones de colaboración y retos, a sabiendas de que es el proceso de compartir conocimiento, cuyo objetivo es ampliar o mejorar el valor y la calidad del contenido y no permutar ni comercializar su valor en el mercado abierto, tal y como lo refiere Cope (2001).

Por otra parte y de acuerdo con Davenport y Prusak (1998), existen medios formales e informales para la transferencia de conocimiento, considerándose todavía, que los medios informales como el intercambio espontáneo y no estructurado de conocimiento, son elementos esenciales en este proceso. Para ello, surgen estrategias específicas, como lo son:

1. Máquinas de café y conversaciones: son oportunidades para encuentros con potencial de generar nuevas ideas o resolver viejos problemas.
2. Ferias y forums abiertos de conocimientos: la oportunidad para que las personas circulen y conversen como quieran.

En cuanto a los medios más formales, se tiene que los mismos deben ser utilizados, tales como tutorías, instalación de herramientas tecnológicas para transferencia y elaboración de mapas de conocimiento. En cualquier caso, se ha de tener en cuenta, que hay muchos factores que no facilitan y en ocasiones retardan o impiden la transferencia del conocimiento, imponiendo barreras que pueden ser culturales, falta de confianza, carencia de tiempo e intolerancia con los errores, por mencionar algunos.

Los objetivos de la Gestión del conocimiento

Se entiende por objetivo el marco de referencia la base que orienta todas las estrategias, planes, programas y proyectos específicos de la organización, sirviendo

además para evaluar el desempeño general de la organización y medir el avance o rezago que manifiesta esta relación con los grandes propósitos empresariales; según Gastung (1971), al relacionarse con la gestión del conocimiento se convierte en lo que se quiere lograr, es decir, establecer con claridad las razones que justifican la aplicación del mismo en las organizaciones modernas.

En tal sentido, según Pavez (2000), algunos objetivos de la gestión del conocimiento son los siguientes:

1. Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
2. Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
3. Promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
4. Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.
5. Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejoras de los ya existentes y la reducción del desarrollo de soluciones a los problemas.
6. Reducir los costos asociados a la repetición de errores.

Por lo tanto, estos objetivos se ven complementados por medio de actividades de apoyo, tales como el desarrollo de una gama de proyectos organizacionales, los cuales deben obedecer a los objetivos generales en términos de los intereses y capacidades. Por consiguiente, Davenport (1999) señala, que el conocimiento, es como un generador de valor, que se difunde a enorme velocidad. Es así como en el entorno, existen empresas que han entendido las implicaciones de este fenómeno, a

pesar de que todavía hay muchas empresas que piensan que el conocimiento es algo relacionado con el concepto "jerarquía", es decir, que el conocimiento es sólo para "los de arriba".

Por lo tanto, si se quiere afrontar con garantía el reto del nuevo siglo, se ha de comenzar por cambiar el concepto tradicional de empresa. A este respecto, Davenport (op.cit) acota, que muchas compañías están empezando a sentir que el conocimiento de sus empleados es su más valioso activo y están en lo correcto; no obstante, pocas firmas en realidad, han dado inicio activamente, a la administración de sus activos de conocimiento plenamente.

Vale resaltar, que en la última década se ha escrito mucho acerca del conocimiento organizacional en general y sobre gestión del conocimiento en particular, en un intento de posibilitar la concienciación de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento. De esta forma, para cualquier empresa, conseguir posicionarse y permanecer viva en el mercado globalizado, donde paradigmas como el tiempo, la distancia y el espacio fueron rotos con la realidad de las tecnologías de la información, debe ser su objetivo. Y para esto, es necesario tener una serie de recursos, una buena administración, ser ágil, producir con calidad y, por encima de todo, ser innovadora; de allí, que se considera la capacidad de tener nuevas ideas como fundamental para las organizaciones del siglo XXI.

En consecuencia, el objetivo de las organizaciones sigue siendo la búsqueda de una ventaja competitiva, entendida como tal, la superioridad o mejoría respecto a otro, determinada por cómo se es percibido por el cliente. Cabe mencionar, que en el entorno actual, la capacidad de producción ha dejado de ser una ventaja competitiva;

en estas circunstancias, aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva sostenible en el tiempo, según De Geus (1997).

Efectivamente, como se ha indicado anteriormente, la Gestión del conocimiento tiene como objetivo apoyar el desarrollo, la adquisición y la aplicación del conocimiento que necesita la Organización para enfrentar su dinámica. En torno a este enfoque objetivo, es que Karl (1997), establece que es necesario tratar explícita y sistemáticamente con la complejidad de cómo la gente usa su mente. Es decir, es necesario entender lo que necesitan las personas para entender y actuar eficientemente; por lo tanto, la necesidad de establecer los factores limitantes de aspectos tales como la comunicación y la acción objetiva, son fundamentales para establecer las características de los proyectos de conocimientos a implementar.

Esta idea refleja el hecho de, que en la implantación de un proyecto basado en el conocimiento no asegura que la comprensión fluya eficientemente dentro de las redes sociales de la organización; mas sin embargo, el detectar las necesidades reales de dichas redes junto con el establecimiento de un ambiente propicio al aprendizaje y al conocimiento, según Cole (1998), es el punto de partida para establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

A este nivel, es necesario señalar, que el éxito de las organizaciones en un mundo globalizado depende cada vez más de su capacidad de sistematizar el conocimiento, entrar en un entorno de mejora continua y por último, competir en un mercado dinámico; por tal motivo, muchas de las empresas modernas están empezando a tener en cuenta que el conocimiento de sus empleados se está convirtiendo cada día, en mayor grado, en su medio más valioso, por lo que se debe tener presente, que el conocimiento es un recurso y su gestión eficaz requiere inversión en otros recursos, por consiguiente Nonaka (1997) manifiesta, que para que la gestión del conocimiento

sea un éxito, es necesario el compromiso, la responsabilidad de todos para resumir y transmitir cada uno de los conocimientos, como también, el entusiasmo para fomentar la interacción.

Para Garvin (1998), la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas; es un proceso que engloba el generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento, con vistas a formar una empresa más inteligente y competitiva. Igualmente, para Méndez (2002), en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, ya que es el único recurso disponible capaz de tener astucia, presuponer o inferir, considerando, que por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

Lo anterior permite afirmar, que aprender es el camino hacia las organizaciones inteligentes y la clave para aprender está, en la gestión del conocimiento.

Efecto del Capital Humano sobre los Procedimientos

Al respecto, el Capital Humano abarca todas las funciones y responsabilidades dirigidas a atraer, contratar, desarrollar y retener los recursos de la gente, esenciales para el éxito de una compañía. El concepto y valor del Capital Humano como un factor económico primario se reconoció ampliamente por primera vez en 1964 por Gary S. Becker, según lo expresa Ulrico (1999). Hoy en día, el capital humano está

reconocido ampliamente como la fuente principal para la creación de la riqueza en esta "Era del Conocimiento" en la que se vive y trabaja.

Por otra parte, se ha comprobado que el capital humano en forma de trabajadores con conocimiento exitosamente retenidos en una organización, es esencial para la rentabilidad de una empresa.

Ahora bien, los gerentes se están moviendo a gran velocidad para definir nuevos parámetros para la administración del capital humano, al mismo tiempo en el que se atraviesa por una época con una economía difícil. Es así, como al combinar estas dos tendencias, se obtiene como resultado un reto mayor, tanto para los gerentes de las instituciones como para los propios trabajadores, puesto que las empresas, están buscando una respuesta en cuanto a cómo deben implementar recursos confiables para atraer y retener el capital humano adecuado que les asegure el éxito por medio de cambios continuos.

Esto significa, que teniendo una economía difícil como el caso venezolano, las estrategias de administración del capital humano han de estar a la vanguardia; de allí, que hoy en día, sea más importante la aplicación y el reconocimiento del capital intelectual, considerando que antes de que las compañías atraigan, seleccionen y retengan al mejor personal, con esto se busca evitar los costosos cambios de personal, el cual, según Ulrich (1999) el costo estimado es de 5 veces el salario anual en promedio.

Así también, una de las partes esenciales en el proceso de selección de personal exitoso, incluye puestos claramente definidos, instrumentos de evaluación objetivos y procesos de contratación estandarizados que reúnan los requisitos de las leyes federales de empleo. Internamente, el liderazgo en las compañías se debe enfocar en estrategias efectivas para obtener el desarrollo y la ayuda tomando en cuenta, que

para retener y maximizar el valor del capital humano, los empleados talentosos, que son independientes, investigan las prácticas de las compañías en cuanto a la administración del capital humano se refiere, como elemento esencial de un empleo a considerar en el futuro.

Cabe destacar, que se está definitivamente, en la época en que las organizaciones deben considerar seriamente el tema de la excelencia en la administración del capital humano; así, aquellas compañías que requieran asistencia para crear estrategias efectivas en la administración del capital humano, obtendrán varios de los servicios necesarios mediante profesionales especializados en el tema y consultores. En referencia a los expertos, como Gary (1964), pronostican que la competencia por obtener el mejor capital humano continuará; de manera, que todas aquellas empresas que tengan éxito al contratar y retener la mezcla perfecta de capital humano que guiará y fortalecerá su organización, tendrá una ventaja competitiva que será difícil de vencer.

Estructuras Básicas para el Aprendizaje Considerando la Incorporación de Valor

Actualmente, el logro del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas llevan a implementar estrategias que contemplan al factor humano y al aprendizaje organizacional como elementos fundamentales del cambio; es aquí, donde Huber (1991) considera cuatro estructuras básicas para el aprendizaje en las organizaciones, como lo son:

1. Adquisición de conocimiento: La Adquisición de Conocimientos (AC) es el proceso de recolección de información, a partir de cualquier fuente, ya sea por medio de expertos, libros, revistas, o informes, necesarios para construir un Sistema Basado en Conocimiento (SBC). La AC no es un paso concreto en la metodología de

desarrollo de un SBC, sino más bien una tarea que se produce en paralelo a todas las etapas de construcción de los sistemas de identificación, conceptualización, formalización, validación, mantenimiento, según lo describe Pozo (2003).

2. Distribución de información: su meta principal es hacer énfasis en la entrega y accesibilidad de la información, como también entregar el contenido disponible con un pequeño valor agregado. Por otro lado, debe fortalecer la transferencia unidireccional de toda la información; en este orden, Harris (1999) manifiesta, que es extremadamente fácil y rápido distribuir información de un lado a otro, por medio de sistemas tecnológicos.

3. Interpretación de información: La interpretación es el proceso de determinar el significado de la información recibida con respecto al dato y la inteligencia a mano, y la formulación de conclusiones en cuanto al probable significado de la información evaluada, tal y como lo comenta Nizkor (2001). Por otro lado, la interpretación de la información atraviesa todo el proceso de producción de conocimientos; cuando se observa, como se seleccionan unos u otros datos, se interpreta, pues la observación es una actividad intelectual que implica la construcción de significados. Cuando se elaboran conclusiones también se está efectuando una interpretación de todo lo obtenido. En cualquier momento, la interpretación supone establecer relaciones entre diversos aspectos de la información lograda y elaborar algo de todo ello. Por tanto, la elucidación debe apoyarse en los datos que se procesan, y referirse a las experiencias concretas que se llevan a cabo.

4. Memoria de la organización: consiste en la formalización, rutinas o procedimientos, de los saberes así contruidos dentro de una organización. Así como, la memoria juega una particular devoción organizativa, individual y general, en este proceso. Ella no sólo es importante en relación con las categorías personales de

elaboración de lo nuevo, sino que tiene implicaciones más que cognitivas, emotivas y afectivas, proporcionales a la fuerza con que la experiencia se ha radicado. La adquisición de conocimiento supone una continuidad entre patrimonio cultural adquirido y nuevo saber, entre lo que es parte de la memoria y lo que es aprendido, según señalamiento de Rojas (1997).

Por otro lado, se tiene que dentro del aprendizaje organizacional se advierten a su vez, dos niveles: el primero, es un proceso simple, que sencillamente cambia los métodos y rutinas sin cuestionar ninguno de los aspectos fundamentales de la estructura, los valores y los procesos de toma de decisiones. Inversamente, el segundo nivel es más complejo, por lo que se cuestiona la racionalidad detrás de las acciones y las rutinas para transformar la lógica, la filosofía o las variables fundamentales de la organización. Por consiguiente, Argyris (1977), enfatiza en el que el aprendizaje se inicia como defensa ante la rutina, como una especie de tensión creativa que permanece en el seno de la organización misma, que estimula a los individuos a reexaminar sus operaciones y tareas, organizándose en la inevitable dicotomía entre los deseos individuales y los objetivos organizacionales; esto significa, que el reto es sencillamente la forma de preservar esta tensión y asegurarse, de que se generen cambios benéficos con ella.

De esta manera se afirma, que la organización que se proponga proteger sus capacidades mientras explora otras, fomenta actitudes, eleva nuevas potencialidades e involucra a sus recursos humanos en un dinamismo que emerge del propio proceso de conocimiento y logra su soporte en la interconexión con redes inteligentes de productores, compradores, e instituciones, entre otros. Así, parte del software de la organización es lo que se conoce como “colectivo de trabajo” o “calificación colectiva”, lo que designaría un espacio nada despreciable de aprendizaje y almacenamiento de experiencia y de competencias dinámicas que regulan las

disfunciones y los imprevistos del sistema productivo en el que se encuentra integrado.

Ahora bien, el aprendizaje no es simplemente la obtención de información, sino el mejorar la propia capacidad para iniciar acciones y lograr una mejora sustentada en el desempeño; así, lo sostiene Senge (2000); y la forma en la cual la organización entiende y facilita tanto el aprendizaje como la innovación, la manera mediante de la cual anima a los empleados a transmitir y recibir conocimientos, es lo que se denominaría cultura de empresa.

Por lo tanto, una organización que aprende, es una empresa inteligente en la nueva economía y en la sociedad del conocimiento; dicho en otras palabras, una institución con capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con capacidad de memorización o de incorporar rutinas o pautas espacio-temporales en un proceso evolutivo. Por consiguiente, se puede decir, que dentro del aspecto financiero es realmente un fuerte condicionante de la iniciativa privada para que los procesos de cambio sean implantados en cuanto se identifiquen los factores de riesgo y la continuidad de la organización. De esta forma, la aplicación de estrategias de la gestión del conocimiento y del concepto de organizaciones inteligentes en las grandes corporaciones, se ha convertido en un camino sin vuelta atrás, una forma de diferenciación y una estrategia fundamental de supervivencia.

En tal sentido, el capital humano ha sido objeto de un reconocimiento privilegiado en la historia del pensamiento económico. Así, Smith (1999) enuncia que la inversión en capital humano debe ser tratada como cualquier otro activo que genere rentabilidad y describe esta inversión en términos de aprendizaje y talento como parte del capital fijo de la Nación. Posteriormente, Max (1927) destaca, que la inversión en la calificación del trabajo debe ser contabilizada como parte del valor total de la

mercancía. A su vez, Smith (op. cit) destaca la importancia de este capital en el porvenir de las clases trabajadoras, el desarrollo social y el bienestar, criticando con dureza a los opositores de la inversión pública en educación.

Herramientas básicas para el aprendizaje en las organizaciones

Para Senge (2000), la creación de organizaciones que aprenden se basa en la práctica de seis disciplinas de aprendizaje sistémicas:

1. Dominio Personal.
2. Modelos Mentales.
3. Aprendizaje en equipo.
4. Visión compartida.
5. Pensamiento sistémico.
6. La negociación.

1. Dominio Personal: El dominio personal consiste en el adecuado manejo de las emociones y razones que impulsan los propios actos, teniendo en cuenta que la racionalidad se basa en la interpretación que se haga del mundo, ya que la práctica del dominio personal está referida a la importancia de aprender a desarrollar y mantener una visión personal, una tensión creativa y una visión precisa de la realidad imperante.

Cabe resaltar, que por visión personal se hace referencia al perfil que la persona tiene sobre su futuro, una imagen integral basada en sus valores más significativos, lograda por un análisis reflexivo. Otro punto importante, es mantener una visión clara de la realidad que rodea la situación, esto permite no sólo percibir los efectos de las

acciones individuales, sino comprender que se es participante activo de las situaciones que se afrontan y con la posibilidad de cambiar.

En lo que respecta a la tensión creativa, se desarrolla al comparar la visión que se tiene de sí mismo con la realidad; de manera, que mientras más convencidos se esté de que la propia visión es importante, más claramente se estará dispuesto a cambiar la propia vida para alcanzar ese resultado.

Dentro de este desarrollo de ideas, la práctica del dominio personal se centra en un cambio de la perspectiva acerca de la relación con el mundo, pues la persona deja de ser reactiva para ser creativa sin dejar de lado, que hay cosas que no se pueden controlar por pertenecer al sistema mayor, la llamada orientación interdependiente lo que logrando tener una visión clara de la realidad.

Esta última, requiere una expansión del dominio personal, la llamada disciplina del dominio Intrapersonal; su ejercicio implica prepararse para la conversación, pensamientos, oportunidades, problemas, juicios, preguntas que fluyen entre todos y el resto del sistema; cada cual se vuelve más atento al paso del tiempo y más sensible al ritmo de los cambios, llevándolos a una visión interdependiente, permitiendo lograr que la organización se convierta en una entidad viviente donde cada miembro del cuerpo colectivo sea guardián comprometido con el propósito del grupo.

2. Modelos Mentales: Los modelos mentales son las imágenes, supuestos e historias que se tienen acerca de aspectos específicos que llevan a actuar e interpretar las cosas de determinada manera. El concepto de Modelo Mental, engloba a todas aquellas nociones que un individuo tiene sobre sus objetivos e intereses, como también, sobre la red de causas y efectos de una situación, es decir, corresponde con la interpretación individual de una realidad en particular.

Por otro lado, alcanzan a ser simples generalizaciones o teorías complejas; en la organización estos modelos mentales se hacen presentes al ser una barrera para llevar a cabo el cambio, contribuyendo a que el aprendizaje no sea generativo y se lleve a la práctica, enfatizándose, que los modelos mentales personales se traducen en cuestiones laborales y en las relaciones cotidianas, generalizándose así, para un colectivo de personas, especialmente en situaciones conflictivas.

Se tiene entonces, que el problema no radica en la naturaleza de los modelos mentales, sino en que no se está consciente de ellos, trayendo como consecuencia el arraigo, por cuanto la inercia de los modelos mentales impiden el aprendizaje; más sin embargo, al moldearlos se logra que en vez de atascarlo aceleren el aprendizaje. Por tanto, La disciplina de los modelos mentales se orienta a remodelar estas inclinaciones naturales en dos aspectos: interpersonales y aptitudes empresariales, para unir esfuerzos y generar un aprendizaje genuino.

En tal sentido, Senge (Op.cit), propone realizar este cambio mediante la adquisición de aptitudes nuevas que faciliten el comprender el funcionamiento de los modelos mentales en las organizaciones y cómo son compartidos por quienes toman las decisiones. Entre estas actitudes, se incluyen la reflexión y la indagación; la primera, se relaciona con el darse cuenta del proceso de formación de los propios modelos mentales y cómo estos influyen en las propias acciones; la segunda, se relaciona con la manera en que se interactúa con los demás en situaciones conflictivas o complejas.

De manera pues, que las organizaciones inteligentes tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida del cambio, con modelos mentales que reconozcan patrones de cambio a largo plazo y estructuras genéricas que creen estos patrones.

3. Aprendizaje en Equipo: es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de grupo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina de desarrollar una visión compartida y referente al dominio personal, considerando que lo que realmente importa, es que sepan trabajar juntos. Los equipos, son un grupo de personas que se necesitan mutuamente para actuar, se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones; consecuentemente, se requieren de una serie de pasos para el aprendizaje en equipo, como lo son: (a) Pensar agudamente sobre problemas complejos a que los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola mente; (b) La necesidad de una acción innovadora y coordinada, pues cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complemente los actos de los demás; (c) El papel de los miembros del equipo, debido a que cada uno de estos, aprende y alienta continuamente a otros equipos que aprendan a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

En ocasiones, vale aceptar parte del punto de vista de otra persona para fortalecer el propio, deseando fundamentalmente, que prevalezca una opinión particular.

4. Visión Compartida: La visión compartida es una expresión que se deriva del sentido de visión y destino compartidos de la organización e incluye tales componentes como: visión, valores, propósito o misión, y metas: (a) La visión es una imagen del futuro que se desea crear, a dónde se quiere ir y cómo se ha de ser cuando se llegue a donde se pretende, caracterizándose por ser tangible e inmediata, lo que infunde forma y rumbo al futuro de la organización, ayudando a la gente a fijar metas que sirvan de impulso; (b) Los valores, constituyen una guía de la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia la visión, ya que describen el modo en que cada cual se ha de proponer operar día a día, mientras se persigue la visión individual, expresándose mediante de la propia conducta; (c) El propósito o misión representa la

razón fundamental para la existencia de la organización. Es un proceso reflexivo en el sentido de que nunca se llega al propósito último de la organización; no obstante, alcanzar el logro de muchas visiones en el camino viene a ser lo fundamental para las organizaciones; (d) Las metas representan algo concreto y alcanzable, aquello que la gente se compromete a lograr, pues son como hitos a lo largo del camino que se van logrando para llegar a una visión más amplia.

Por lo tanto, elaborar una visión compartida es un proceso incesante por el cual la gente de una organización expresa sus historias comunes en torno de la visión, el propósito, la importancia de su trabajo y su papel en el resto del mundo.

5. Pensamiento Sistémico: El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos años, es la quinta disciplina. Es la conducta que integra las demás pautas (visión compartida, modelos mentales, aprendizaje en equipo y dominio personal), fusionándolas en un sólo cuerpo coherente de teoría y práctica, siendo imposible el utilizarlos como recursos separados, ya que sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar cómo se interrelacionan las disciplinas; se tiene pues, que el pensamiento sistémico recuerda continuamente, que el todo puede superar la suma de las partes.

Dentro de este contexto es conveniente resaltar, el hecho de que: (a) La construcción de una visión compartida alienta un compromiso de largo plazo. (b) Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de la manera actual de ver el mundo; (c) El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura amplia que trascienda las perspectivas individuales; (d) El dominio personal alienta la motivación personal para aprender todo lo que afecta al mundo. Finalmente, el pensamiento sistémico, (e) permite

comprender el aspecto más sutil de la organización inteligente, la nueva percepción que se tiene de sí mismo y del mundo.

6. La Negociación: Las empresas y las organizaciones se ven obligadas a adaptarse enfrentando una extraordinaria diversidad de intereses y enfoques. Esto impone la necesidad de negociar las posiciones e intereses de una gran diversidad de protagonistas como parte sustancial de la vida diaria de las personas y de las organizaciones, como condición necesaria para sobrevivir y lograr el éxito deseado.

Senge (Op cit) ha descrito en sus brillantes libros lo que él denomina la Quinta Disciplina, que se identifica como la capacidad de entender el funcionamiento de los sistemas y la habilidad de ver a la realidad como un sistema integrado por subsistemas complejos. La *Sexta Disciplina* para el gerente exitoso de hoy será, necesariamente, la que le provea de las habilidades para negociar con un sin número de contrapartes, utilizando principios y valores cónsonos con el enfoque del ganar/ganar, logrando al mismo tiempo la mayor eficiencia en los procesos de negociación.

Por lo que, las situaciones del globo nos afectan a todos y el acercamiento producido por las tecnologías de las comunicaciones nos advierten de hechos lejanos que afectan nuestra vida cotidiana. Por ello, para lograr el éxito en cuanto a los objetivos de esas organizaciones es imperativo el manejar con maestría la *sexta disciplina: la negociación*.

Una vez analizado todos estos puntos vale decir, que en el corazón de una organización inteligente, hay un cambio de perspectiva: al reflexionarse separados del mundo, hay que considerarse conectados con el mundo, en vez de discurrir que un

factor “externo” causa los problemas, son los propios actos, los que crean los problemas que se experimentan. Una organización inteligente es un ámbito donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo modificarla.

La Administración del Conocimiento en la Identificación de los Factores Impulsadores del Rendimiento

La administración del conocimiento, la cual comenzó a aplicarse hace casi 10 años, ha alcanzado ahora la etapa de una masa crítica de experiencia dedicada a la exploración y la definición de nuevas prácticas de administración, fundamentales para la obtención de beneficios en una economía basada en el conocimiento. Por consiguiente, al descubrir que dentro de la estructura de las empresas se disponía de experiencia, conocimientos y relaciones, cuyo valor era incalculable, se comenzó a estudiar la forma de "capturarlo". Esta necesidad dio paso a una nueva disciplina conocida con el nombre de Administración del Conocimiento. En tal sentido Argyris (1996), la define como el conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor dentro de las organizaciones modernas.

Es así, como Lawler III (2001) expresa que la administración del conocimiento consta de la conversión del conocimiento tácito (el que sabe un trabajador específico) en explícito (conocimiento documentado y replicable) para convertirlo en un activo estratégico de la organización. Por otro lado, la administración del conocimiento también implica la adecuada explotación de datos e información para transformarlos en conocimiento y entendimiento.

Es por esto, que la mayoría de las instituciones están empezando a considerar que el conocimiento de sus directivos, gerentes obreros y demás personal son su más valioso recurso activo. Y realmente están en lo correcto; mas sin embargo, pocas firmas han en realidad iniciado activamente a administrar sus activos de conocimiento

plenamente, según comentara Davenport (1999). Por su parte, World Bank (1999), considera que los diversos esfuerzos de las organizaciones alrededor del mundo para distribuir el conocimiento han sido promovidos bajo varias etiquetas "administración del conocimiento, la organización aprendiente, administración del capital intelectual o administración de activos intelectuales; no obstante, cualquiera que sea la etiqueta que se elija, cualquier organización con un proyecto de esta naturaleza debería confrontar tales opciones con las dimensiones de su sistema de administración del conocimiento.

De allí, que la administración del conocimiento es entonces una concienzuda estrategia para lograr que las personas exactas posean la comprensión correcta al tiempo preciso y ayudar a poner esa noción en acción de tal forma, que mejore considerablemente el desempeño de la organización, tal y como lo expresa O'Dell (1998). Además, Macintosh (1999) manifiesta, que la administración del conocimiento no es sólo administrar estos activos de juicio, también se refiere a la administración de los procesos que actúan sobre estos activos, incluyendo lo siguiente:

1. Desarrollo del conocimiento: En muchos aspectos, no es un proceso que se pueda planificar y controlar (Lynn et al, 1996); por el contrario, a menudo la innovación es imprevisible. El desarrollo de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar una información subjetiva, sino más bien es una cuestión de saber aprovechar las tácitas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los miembros del equipo investigador, según comenta Nonaka (1997). Se trata, en definitiva, de un proceso de evolución continua, donde la motivación, la inspiración e incluso la casualidad juegan un papel muy importante, tal y como lo explica, Horgan (1996).

Por ello, una estrategia que se suele seguir en las organizaciones en la búsqueda de nuevo conocimiento, es el de ensayo y aprendizaje o prueba / error. Es decir, mediante un proceso iterativo de intentos, de cada una de las cuales se va extrayendo conocimiento parcial, buscando enfocar la investigación en el camino correcto, hasta alcanzar el éxito. Lynn (1996) expone múltiples ejemplos al respecto: la fibra óptica, el scanner o el teléfono celular son algunos de ellos; no obstante, cuando no se persiguen innovaciones radicales, la fase de creación de conocimiento científico-técnico sigue un proceso más estructurado.

2. Preservación del conocimiento: se cumple parcialmente con la enseñanza, de que es la forma en que el conocimiento se transmite de una generación a otra. La tarea de la preservación se logra también por medio de investigaciones como el descifrar manuscritos antiguos, resguardando la maquinaria y la escritura. La innovación que es la creación o descubrimiento de nuevos conocimientos por la investigación o el pensamiento creador, realizándose a cualquier nivel del sistema educativo, y tradicionalmente recibe más atención en las universidades y organizaciones, según lo explicado por Gimeno (1989).

3. Utilización del conocimiento: Los trabajadores del conocimiento necesitan comprender las aplicaciones de las nuevas tecnologías a sus contextos empresariales. Tal comprensión es necesaria para delegar a las tecnologías (programar) determinadas tareas que concentren los esfuerzos y dedique el tiempo a actividades que generen valor y que, a su vez, exigen creatividad e innovación, tal y como lo expone Malhotra (1997).

4. Distribución del conocimiento: Antes de que el conocimiento sea explotado por la organización, necesita ser compartido por los miembros de la misma, según Nonaka (1991). En este proceso de distribución, juega una función crucial dentro de

la cultura de la organización y su estructura organizativa. De manera, que organizaciones muy jerárquicas, con fuerte mentalidad de supervisión y control, no son adecuadas para favorecer la formación de grupos que trabajen juntos. Para algunos autores, como Broadbent y Lofgren (1993), la mejor forma de distribuir el conocimiento es creando canales informales basados en la confianza y en la cooperación. En este sentido, la formación de grupos de investigación multidisciplinarios, que se salgan de las formalidades marcadas por los departamentos y áreas de conocimiento, se adecuan bastante bien a las recomendaciones de estos autores. Dado que el conocimiento explícito es más fácil de transmitir que el tácito, la organización ha de buscar la manera de externalizar éste, para lo cual habrá de invertir en infraestructura informática y de telecomunicaciones.

Ahora bien, dentro de los principios de la administración del conocimiento de Davenport (1999), este señala que el conocimiento es un activo que requiere de la inversión de otros activos para su efectivo manejo. Dentro de las muchas actividades de administración del conocimiento que requieren de inversión de dinero o trabajo, se tienen entre otras, el desarrollo de una infraestructura de tecnologías de información corporativa y aplicaciones para distribuir el conocimiento.

Vale resaltar, que en la administración del conocimiento se reconoce que hay un cambio progresivo de las personas en el eje del conocimiento, el cual se inicia en el dato, que resulta del análisis bien sea de una realidad o de los acontecimientos, se pasa a la información, generada con datos organizados ubicados en contexto, se llega al conocimiento cuando la información se hace significativa, se relaciona con la experiencia, luego se pasa a la sabiduría si al conocimiento se le agrega el chispazo de la intuición y la creatividad.

De acuerdo con Davenport (ob. cit), existen diez principios que rigen la administración del conocimiento y estos son:

1. Es costosa.
2. Una efectiva administración del conocimiento requiere soluciones híbridas de gente y tecnología.
3. Es altamente política.
4. Requiere administradores del conocimiento.
5. Se beneficia más por mapas que por modelos, más por mercados (sector de usuarios) que por jerarquías.
6. Compartir y usar el conocimiento son a menudo actos no naturales.
7. Significa mejorar el conocimiento de los procesos de trabajo.
8. El acceso al conocimiento es solamente el principio.
9. Nunca termina.
10. Requiere un contrato de conocimiento.

Por lo que cabe destacar, que en la comunidad de los negocios, las organizaciones son más globalizadas, las fronteras nacionales ya no son una barrera para la competencia que representa las empresas extranjeras, éstas se integran y se relacionan cada vez más, lo que genera mayor presencia mundial de ellas, los ciclos de vida de los productos se acortan y surge la necesidad de reconocer en su planeación estratégica este fenómeno.

Esto significa que las organizaciones inteligentes, quienes tienen como sello el luchar por mejorar continuamente, tanto en sus procesos como en sus resultados, productos o servicios para participar competitivamente en la globalización que se vive. La innovación y la administración del conocimiento son herramientas claves para anticiparse a las necesidades de los clientes, ya que integra conocimientos y genera valor en nuevos productos y servicios.

De tal manera, que la administración del conocimiento y la innovación son características y procesos de las organizaciones inteligentes que se convierten en una competencia medular de su administración. Es por ello, que Castells (2003) señala, que para poder competir a nivel global, las organizaciones necesitan un modelo de desarrollo informacional basado en la capacidad de generar conocimiento y aplicarlo, una capacidad tecnológica para trabajar con sistemas de información y comunicación, recursos humanos capaces de generar tecnología y conocimiento, y asegurar su funcionamiento en el mundo global.

El aprendizaje individual y colectivo como proceso reforzador en función de las estrategias modernas

En este aspecto se ha de considerar, que en el siglo XXI, se tiene la sensación de que los cambios pretendidos han de ser acelerados; hace tiempo que se dejó de escuchar, que el pez grande se come al pequeño; ahora es el rápido el que se come al lento. Por lo tanto, Senge (2000) afirma, que se ha de ser más velozes en adoptar, sin reservas, nuevas creencias y en cultivar, convencidos, nuevos valores, para llegar a un nuevo orden relacional y racional en las empresas, en el que se necesitará, también, nuevas habilidades personales. Es por esto, que el hecho de enriquecer la percepción de la realidad, mediante creencias y supuestos contrastados con los demás, constituye una forma de aprendizaje individual y colectivo, por lo que enfatizan el aprendizaje y

el conocimiento como ingredientes clave en el proceso de desarrollo de la inteligencia individual, grupal y organizacional.

Cabe decir, que el aprendizaje es un mecanismo individualizado que depende de la capacidad de cada persona y de sus experiencias de aprendizaje pasadas. Así mismo, se logra fundamentalmente por medio de la resolución de problemas y el consecuente desarrollo de nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión y actuación, según Argyris (1996). Por tanto, el aprendizaje que desarrolla la organización se deriva del aprendizaje que realizan sus miembros y de la adquisición de nuevos miembros con los conocimientos que la empresa aún no posee.

Es necesario señalar, que el aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral. Así mismo, supone un aporte activo de las personas que inician procesos mediante los cuales exploran, descubren nuevos conocimientos a partir del quehacer cotidiano en la búsqueda de respuestas y soluciones a problemas definidos en conjunto. En este orden, Davenport (1998), manifiesta que el proceso de aprendizaje ejerce gran influencia sobre el comportamiento humano, determinando en cierta manera, la percepción que las personas tienen sobre la conveniencia de trabajar en equipos.

En consecuencia, el aprendizaje individual se orienta a desterrar una actitud de aproximación pasiva a las cosas y la vida, abrirse a la diversificación y a nuevas experiencias de conocimiento. De allí, que Senge (2000) acote, que hoy en día las personas deben desarrollar la capacidad, no llenarse de contenidos que cambian y queden obsoletos, sino de aprender a usar procesos que modifiquen su acercamiento a las cosas, a superar ciertos hábitos, a olvidar información inútil y estar abiertos a

nuevos conocimientos. Por otro lado, el aprendizaje a nivel individual se nutre de experiencias personales aprendidas, y también de la experiencia de las demás personas.

En cuanto, al segundo nivel de aprendizaje en el ámbito grupal apunta a la necesidad de crear condiciones y mecanismos para la construcción de equipos orientados al aprendizaje, considerando, que colectivamente, las personas son más agudas e inteligentes de lo que son en forma individual. La experiencia reitera así, que el cociente intelectual del equipo desarrollado en ambientes de trabajo colaborativos, en pequeños grupos heterogéneos, es potencialmente superior al de los individuos.

En el orden organizacional las redes, mecanismos y vínculos comunicacionales dentro de las organizaciones, facilitan el desarrollo de la inteligencia organizacional. El aprendizaje organizacional favorece un modelo de gestión más participativo, procesos de descentralización, facultades, departamentos y escuelas autónomas que facilitan la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida, según Garvin (1998)

En esta perspectiva, el aprendizaje no es sólo la adquisición de nueva información y habilidades, sino fundamentalmente, una actividad social que se expresa en las organizaciones por medio de diversas instancias colaborativas que recogen e integran distintas experiencias, conocimientos, habilidades y destrezas en torno a una comunidad en que unos aprenden de otros. A este respecto, Rojas (1997) comenta, que es concebido como una comunidad de personas que construyen en conjunto conocimiento sobre la base de 4 axiomas centrales:

1. Se estimula el sentido de la responsabilidad compartida, confianza, creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

2. Se definen objetivos, se identifican oportunidades y problemas. Una organización orientada al aprendizaje se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar nuevas oportunidades.

3. Se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de toda organización; a su vez, valorando y reconociendo la experiencia, autoridad, capacidad de cada uno.

4. Se estimula el Aprendizaje Colaborativo, es decir, el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite a las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan.

Es por esto, que Rojas (1997) acota, que el aprendizaje en la organización es tanto intencional como eficaz, y tiene que ver con el plan estratégico de la organización, el cual se produce en el momento oportuno, se adelanta a los desafíos y amenazas en lugar de sólo hacer frente a una crisis, promoviendo que las personas se vean a sí mismas, con capacidad de generar constantemente y de forma continua, maneras de crear y llegar a los resultados que se desean. Así, se desarrollan nuevas formas de actuación ante situaciones nuevas, resolviendo problemas y generando nuevos conocimientos, es decir, aprendiendo.

Este aprendizaje incorporado al modelo mental del individuo modifica sus reglas de decisión y actuación, considerando, que el conocimiento es un saber compartido y disponible; por ejemplo, la creación de una alianza estratégica, es un recurso importante para acelerar los procesos de aprendizaje y adquisición de conocimientos para las organizaciones involucradas. Garvin (1998), señala algunos de los puntos

importantes a considerar en las alianzas estratégicas como fuentes de aprendizaje organizacional en cuanto al aprendizaje y adquisición de conocimiento, específicamente debe: (a) Entender el aprendizaje; (b) La organización como un sistema de aprendizaje; (c) Las alianzas estratégicas crean oportunidades de aprendizaje; (d) La adquisición del conocimiento y el aprendizaje puede ser administradas; (e) Conocimiento de la alianza: acceso contra adquisición; (f) Lo tácito de la alianza del conocimiento; (g) Efectividad del aprendizaje; (h) La estabilidad de las conexiones del conocimiento.

Es así, como el aprendizaje organizacional es más que la simple colección de experiencias individuales de aprendizaje. Este surge cuando las nuevas ideas producto del aprendizaje individual son comunicadas a otros, validadas y aprobadas por la organización, generándose a la vez un intercambio de modelos mentales que asegura la innovación y efectividad.

En cuanto al modelo de aprendizaje organizacional se integran tres elementos claves como lo son:

1. La creación de problemas por medio de la innovación y el pensamiento creativo.
2. La resolución de problemas
3. La transferencia del conocimiento desde el individuo a la organización para lograr una mejor actuación de la organización.

Así, la verdadera ventaja para la organización radica en su capacidad de administrar los procesos de creación, desarrollo y difusión del conocimiento, y de ese modo, desarrollar su capacidad de aprendizaje.

En tal sentido, la práctica de aprendizaje organizacional desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, innovaciones en programación, diferentes métodos de dirección y herramientas para cambiar la manera como la gente realiza su trabajo. Se parte del supuesto que cuando se les da la oportunidad de tomar parte en estas nuevas actividades, los individuos desarrollan una capacidad perdurable de cambio, considerando que el proceso recompensará a la organización con niveles más altos de diversidad, compromiso, innovación y talento. Las organizaciones inteligentes permiten que la gente expanda continuamente su actitud para crear los resultados que desea, cultiva nuevos y expansivos patrones de pensamiento y donde las personas continuamente “aprenden a aprender” en conjunto.

Por consiguiente, las organizaciones que aprenden se definen como aquellas que facilitan el aprendizaje de todos sus miembros, que se transforman continuamente para satisfacer las exigencias del medio. La clave es entender el aprendizaje como inseparable del trabajo cotidiano donde se crean espacios para abordar los problemas, aclarar diferencias, crear sentido de pertenencia, apropiación de metas y objetivos institucionales.

Es conveniente destacar, que las organizaciones inteligentes son posibles porque en el fondo todos son aprendices. Y son posibles porque aprender no sólo forma parte de la propia naturaleza sino, que se ama aprender. Cuando se experimenta una situación positiva de trabajo en equipo, de pertenecer a una gran institución sentida así colectivamente, hay que considerar que ese equipo o Institución no eran magníficos desde el principio, sino que aprendieron a generar resultados extraordinarios, tal y lo estableció Senge, (1992).

Acoplamiento Humano – Financiero en la Transformación del Capital Humano en valor añadido

Tradicionalmente los modelos de crecimiento económico no incluían el capital humano entre sus variables, donde las empresas sólo se preocupaban de la evolución del ahorro, la inversión, la demografía, entre otros, siendo estas variables sobre las que disponían de más información, y que, por tanto, son de más fácil medición e incluso modelización con el objeto de alcanzar tasas de crecimiento más elevadas. Por lo tanto, De La Fuente (1994) se planteó el problema por primera vez, cuando se percató de que las aportaciones neoclásicas no explicaban la dificultad que encuentran las naciones en vías de desarrollo para salir de esa situación, ni las que encuentran algunas naciones desarrolladas para alcanzar los elevados niveles de renta de otras más avanzadas.

En consecuencia, el indicador más seguro del desarrollo económico y social de un país es su dotación de capital humano. A la vez, la formación de capital humano es condición indispensable para ese mismo desarrollo. La población, dotada de niveles adecuados de educación y capacitación, constituye el capital humano de la nación.

Esta circunstancia, unida al desarrollo de las teorías del capital humano, fue la que llevó a la necesidad de incluir el capital humano en los modelos de crecimiento económico, según De La Fuente (Op.cit). Desde este punto de vista, la literatura relativa a la teoría del crecimiento, del capital humano aparece como un factor de producción reproducible, parecida en principio, al capital físico tanto en su concepto como en los determinantes del ritmo de acumulación de ambos factores, que no son otra cosa que los determinantes de un proceso de inversión. De esta manera, se parte de la hipótesis de que los individuos consideran la educación como una inversión más y deciden llevarla o no a cabo en función de los costes directos e indirectos que les supone, y de los presuntos beneficios futuros y de consumo directo que les reporta la escolarización.

Cabe decir, que existe una forma sencilla de incorporar este efecto de la inversión en capital humano sobre el crecimiento económico y es el hecho de considerar el nivel de formación de la mano de obra como un argumento más de la función de producción agregada, igual que se hace con el stock de capital físico y la cantidad del factor trabajo, tal y como lo plantea De La Fuente (Op.cit).

Es por esto, que la teoría económica encuentra, a juicio de De La Fuente (Op.cit), dos posibles conexiones entre la acumulación de capital humano y el crecimiento de la renta per capita. La primera: El capital humano tiene una influencia directa sobre la productividad; de esta forma, lo que se mide es el llamado “efecto de nivel”; y la segunda: La contribución del capital humano sobre la productividad, la cual se canaliza a través de su contribución a la difusión y adopción de nuevas tecnologías. Así se mide el denominado “efecto de tasa”.

Por otro lado, para lograr un desempeño extraordinario, la clave es comprometer emocionalmente a los empleados, y el primer paso es ayudarlos a descubrir sus talentos y ubicarlos en puestos donde puedan ejercerlos e inducirles que el trabajo no es un castigo, sino que es una virtud, un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce.

Por consiguiente, la disposición de invertir en el capital humano hacia un rendimiento está centrado en orden de importancia y resultados el compromiso de actitud (deseo de pertenecer), compromiso basado en la lealtad (debo pertenecer) y compromiso programático (me costará sino pertenezco). Es por esto, que los negocios deben crear ventajas competitivas sostenibles y una de las ventajas que puede crear y que es difícilmente “copiable” por los competidores, es contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la auto renovación continua. Por lo tanto, se requiere, entonces, cambiar el foco de atención

buscando ofrecer cursos y enseñar contenidos para mejorar el desempeño y solucionar problemas del negocio.

Es importante entender que el ROI (Rendimiento de la Inversión) explicado por Fac Fitz-enz (2003), es el indicador final de un proceso de medición, que implica recopilar datos para evidenciar los resultados en diferentes niveles, como lo son: la satisfacción de los clientes, el logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos o habilidades, aplicación de estos aprendizajes en el lugar de trabajo que lleven a mejoras del desempeño e impacto en las variables de resultado del negocio, visto como empresa, cual efecto de estas mejoras en el desempeño del personal. Esto en definitiva, marca una nueva metáfora: la del trabajador como inversionista, donde, un trabajador invierte su capital humano en una organización y espera recibir un retorno sobre su inversión.

Entonces, el valor que genera la formación de competencias, como ROI para los trabajadores se ubica en términos de oportunidades de desarrollo para incrementar su capital humano, mejorando su empleabilidad. Por tal motivo, se dice entonces que cada día el capital humano puede ser medible en cuanto a su contribución ya sea a la utilidad o al agregado de valor a la organización, lo cual ameritará determinar la justificación de los recursos que consumen las actividades que realiza.

Contribución del Capital Humano a los Objetivos de la empresa

Es indudable que todos los recursos deben estar dirigidos a servir el propósito de la empresa. Este propósito puede ser, debe ser y está expresado con más frecuencia a través de una combinación de objetivos económicos y humanos. A menudo comienza con la misión, la visión y los valores corporativos, luego se mueve a los objetivos financieros de buscar una tasa de retorno excepcional sobre las inversiones de los accionistas y finalmente, hay una necesidad de servir los intereses de los empleados y

las comunidades en las cuales opera la organización, así lo señala Jac Fitz-enz (2003). Sin embargo, este objetivo es más una trivialidad que una sincera expresión de valores.

Así mismo, este autor acota, que muchas de estas empresas, sus sistemas balanceado y de información son las fuerzas conductoras en su desempeño financiero. Otra forma de decir esto, es que el enfoque sobre la interacción entre los resultados financieros y de capital humano es una razón concreta y no coincidental para el éxito financiero a largo plazo. Esto no significa que la dirección está tratando constantemente de reducir los costos del capital humano, en lugar de eso los gerentes ven el potencial de apalancamiento de las personas trabajan para promoverlo desencadenarlo. Ven este esfuerzo como una inversión y no como un costo. Esto abre el lado izquierdo del estado de ingresos, el lado que tiene mucho más espacio para generar valor. Este es un hecho importante, de por sí, es extremadamente raro encontrar empresas que vean a las personas como apalancadores financieros.

Durante un período aproximado de 5 años, se probaron varias relaciones humano-financieras que pudieran ser utilizadas para proporcionar un enlace entre los resultados financieros y los efectos de la gente. Por medio, de la medición más sencilla es el ingreso por empleado. Por lo que, ésta fue la primera métrica que apareció en el primer informe, el reporte de efectividad de los Recursos Humanos de 1985. En la conclusión de la investigación de empresas excepcionalmente efectivas, se comenzó a buscar métricas más sofisticadas y diferenciadas.

De allí, que se intentó combinar ingresos, gastos operativos, utilidad, pagos, y beneficios con los equivalentes en capital humano correspondientes. Se dividió el pago por nivel, desde el nivel gerente / supervisor hasta el de operario y desde el nivel ejecutivo en adelante. Cada combinación produjo un aspecto diferente de la relación

de personas, sus costos, y los resultados económicos de la empresa. En el transcurso de las pruebas, se recogieron señales sobre las fuerzas que conducían el desempeño financiero.

Por lo tanto, expresa Jac Fitz-enz (Op. cit) que se hizo claro que existían relaciones entre y alrededor de las diversas variables de operación y de los empleados. Por lo que, se pudo observar que el movimiento en programas de salarios, porcentajes de facturación, estrategias administrativas, e inversiones en entrenamiento influenciaban la productividad, el servicio al cliente, y la calidad de los productos – servicios. Aunque no se pudo demostrar estadísticamente la causalidad, obviamente había algunas relaciones que eran más que coincidentes.

Valor Añadido de los Recursos Humanos

Como ya se ha mencionado, las organizaciones siempre se han preocupado por definir aquellas cosas o características que agregan valor a los productos; sin embargo, hasta ahora los esfuerzos para la definición del valor de los productos o servicios se habían enfocado solamente en los aspectos tangibles y delimitados.

Actualmente las empresas han reconocido la diferencia que ofrece la consideración del recurso humano como un activo y no sólo por los estudios realizados por académicos en el área del comportamiento organizacional, sino también, por el evidente cambio en los mercados y los requerimientos de los clientes gracias a las nuevas tecnologías como la red Internet y otras más como las teleconferencias y el tele comercio, entre otras.

Ahora bien, si se parte del supuesto que la adaptación de las nuevas tecnologías a los negocios podrían dar una ventaja sostenible y que la aplicación efectiva de las mismas requiere del desarrollo y la obtención de conocimiento dentro de los

empleados, en este orden Ulrich (1999) acota, que el conocimiento es un factor que juega como generador de valor o que puede agregar valor al producto final (sea este un producto o servicio).

En consecuencia a lo anterior, desde hace tiempo se ha tratado de medir la incidencia del recurso humano en los procesos productivos, al igual que en los procesos administrativos y la manera en que los conceptos y las metodologías se han ido redefiniendo y mejorando para adaptarse más fielmente a las especificaciones de los requerimientos dentro del contexto de las organizaciones aprehendientes; esto según Ulrich (1999). Por lo tanto, medir los efectos de la abstracción y las ideas en el producto final no es tarea fácil y requiere de una plena comprensión de los métodos y el por qué de su justificación e intención.

Por tal motivo, se plantea un reto que es el reclutamiento por medio de las industrias, ya que hay diferencias de prácticas salariales que varían de una industria a otra. Además, la creciente movilidad actual dificulta la retención de empleados por lo que se deben crear una serie de incentivos. No obstante, el sistema de remuneraciones como método para atraer y retener el personal, es el elemento fundamental de encontrar grandes talentos y atraerlos. Por consiguiente, el activo claro de la compañía es el personal. Éste se necesita para tener cualquier tipo de objetivo. Por otro lado, expresa Ulrich (1999), que para retener el personal se necesita atraer y motivar; por ello, se destaca la importancia del capital humano, el cual, dentro de la compañía global, se mantiene usando la remuneración, las políticas globales y el sistema de seguimiento.

No obstante, hay que tener en cuenta el personal de distinta procedencia geográfica y de diferentes sectores, ya que se ha de comprender la compensación de

manera, que se consigue un sistema propio de recompensa. A partir de la remuneración, se adapta al personal a una misma filosofía. En este orden, Ulrich (1999) manifiesta tres pilares para el sistema de remuneraciones básicas: el salario base, las variables y los incentivos. El salario básico potencia la revisión y la flexibilidad del empleado y refleja su capacidad y experiencia. El salario variable compensa los resultados y fomenta el compartir éxito de la empresa. Las primas globales es el porcentaje del salario en el nivel de la organización. De esta manera, se compensa el rendimiento individual y a niveles corporativos más altos. Los incentivos a largo plazo vinculan a todos los individuos ya que todos son accionistas en la empresa. Por ello, se ofrecen opciones de acciones a los empleados para subscribirse al ampliar capital. Otros incentivos son los planes médicos, compensaciones financieras, horarios flexibles, entre otros.

El objetivo final, es que los trabajadores compartan el éxito de las empresas y se encuentren a gusto con la misma. Por tanto, los Recursos Humanos tienen los mejores rendimientos de las personas de una organización aunque según Ulrich (1999), dirigir las personas es una tarea cada día más difícil, más arte que técnica. Hay incertidumbre, complejidades y cambios que hacen que el objetivo sea imposible.

Organizaciones inteligentes en la era del conocimiento, potenciando las ventajas comparativas y competitivas en la orientación del rendimiento de las inversiones

Nunca antes las organizaciones habían enfrentado tantos retos, ni nunca antes había existido la necesidad de que los líderes sintieran que no tenían respuestas. En estos momentos lo que abunda son las incertidumbres y las complejidades dentro de las organizaciones modernas. Como dice Drucker (1989): “el futuro no será lo que solía ser”. Se cree, que era posible manejar el mercado bajo la óptica de enfrentar la

competencia con artimañas publicitarias u otra gama de acciones calculadas; se veía como “los enemigos a vencer”.

Cierto es, que hoy por hoy, los negociantes tienen que practicar y aprender a ser empresarios; en vez de derrotar, había que asociarse estratégicamente. Así como, los productos cada vez se diferencian menos uno de los otros; por lo tanto, la organización calculadora y hecha para competir “con dientes y garra” está cediendo terreno hacia el constructo de la Organización inteligente.

Dada la naturaleza y la constancia de este “juego de cambios” impredecibles y los enormes retos que enfrenta la organización tradicional, la clave para optar la alternativa correcta proviene de comprender y encarnar las condiciones de liderazgo necesarias para tener éxito en esta cambiante economía mundial. Esto significa, que para poder sobrevivir en el siglo XXI se necesitará una nueva generación de “líderes - líderes”, no simplemente gerentes “monoplanificadores” que veían tanto a la competencia, a los clientes como objetos fáciles de manejar; han tenido que “vivir” una conclusión aterradora: Tanto el competidor como el cliente han venido “informándose” y tomando decisiones.

Si antes el cliente era lo primero, las Organizaciones inteligentes, le están dando al “empleado” la sustancial importancia que antes no tenían. Por lo general, comenta Senge (2000) que las organizaciones más exitosas en el futuro serán aquellas que entiendan seriamente y lo sostengan, mediante la acción, que su ventaja competitiva se basa en el desarrollo y crecimiento personal. Los hombres y mujeres que dirijan tales organizaciones serán líderes diferentes de aquellos a los que se está acostumbrados. Serán maestros, no amos; serán formadores, no comandantes. Por otro lado, para sobrevivir en el siglo XXI necesitaremos líderes que puedan dominar

los tiempos cambiantes y turbulentos, aprendiendo a liberar el potencial creativo y total de otros.

En un lapso muy corto se ha presenciado cambios espectaculares en el sistema económico. Hoy ya no se está obviamente en la era industrial; si no que se vive en una economía intensa de información mundial y dinámica, por tanto, los recursos, al presente, no son los que se extrae del suelo, los recursos provienen de las propias mentes; son las ideas y la información compartida. El núcleo duro de la acción, en las organizaciones inteligentes, se centra en el adiestramiento sistemático y en el “cuidar” la joya que es el empleado.

Por tal motivo, las personas deben lograr una experiencia que agudice sus instintos, les enseñe las lecciones más nuevas, les muestre como autocomprometerse en su trabajo y les dé nuevas maneras de mirar el mundo; esto no implica una lealtad ilimitada. Mientras esté en la organización, la gente tiene que creer en la visión que la guía, a diferencia de cualquier otra época de la historia de la humanidad, la disponibilidad de la información y la accesibilidad a ella, hacen posibles que las personas tengan una clara visión de la organización y de lo que pueden hacer para convertirla en una realidad.

En este orden, Senge (1990) manifiesta, que cuando se habla de Organización Inteligente se está contraponiéndola a propósito, frente a la Institución bruta, donde el equipo gerencial y supervisorio aún perciben a los empleados como esclavos que no piensan ni sienten. Se les paga para que trabajen no para que contribuyan; ignorando que todo Ser Humano, en su esencia más profunda posee también dignidad, ética, solidaridad e inteligencia. De manera, que tan sólo basta que le den confianza para transformar las amenazas en oportunidades.

Ahora bien, desde este punto de vista, las Organizaciones Inteligentes constan de un sin número de definiciones, debido a lo novedoso del término, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término. Primeramente, se tomó el criterio de Senge (Op. cit), que la define como un grupo de las personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear y lo que realmente desean, en las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente.

Es una filosofía inculcada para anticiparse, reaccionar y responder en estos tiempos caracterizados por el cambio, la complejidad y la incertidumbre; Senge (2000) defiende, que el papel del líder en la Organización es el de diseñador, maestro y mayordomo que puede construir la visión y es responsable para construir organizaciones donde las personas están extendiendo sus capacidades continuamente para formar su futuro, es decir, los líderes son responsables del aprendizaje.

Seguidamente, Garvin (1998), expresa que es una organización con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento, y de modificar sus actitudes y formas de hacer con base en el nuevo conocimiento y visión. Y como último, se tomó a Nonaka (1997), quien acota, que son lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, si no que es una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento.

En consecuencia, la nueva visión del liderazgo en las organizaciones inteligentes se centra en tareas más sutiles, y a la vez, más importantes. En una organización inteligente, los líderes son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su actitud para comprender la complejidad, clarificar la

visión, y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.

De allí, que esta nueva perspectiva sea vital, pues a fin de cuentas, las organizaciones inteligentes serán sólo una ‘buena idea’, una visión interesante pero lejana, a menos que la gente tome la decisión de construirlas. Adoptar por tanto, esta postura, constituye el primer acto de liderazgo, el principio para inspirar a la visión de las organizaciones inteligentes. En ausencia de esta postura, las disciplinas del aprendizaje serán meras compilaciones de herramientas y técnicas, medios para resolver problemas y no para crear algo genuinamente nuevo.

La mayoría de los líderes sobresalientes se distinguen por sus ideas claras y persuasivas, por la hondura de su compromiso, por la apertura al aprendizaje continuo. No se distinguen ni por su presencia física, ni por su facilidad de palabras; no hipnotizan al público con su brillo ni con su elocuencia. No “tienen la respuesta precisa para todo”, pero inspiran confianza en quienes los rodean para poder aprender, entre todos, lo necesario para alcanzar los resultados deseados para la organización.

El liderazgo natural de estas personas, a entender, es el producto de una vida de lucha, esfuerzos y diálogo; esfuerzos para desarrollar aptitudes de conocimientos y de comunicación, para reflexionar sobre los valores personales y ajustar la conducta personal a dichos valores, para aprender a escuchar y apreciar las ideas de otros. Si falta este esfuerzo, el supuesto “carisma” personal puede resultar contraproducente, limitando la capacidad de pensar, de escuchar y de tomar decisiones inteligentes, y aun puede llegar a destruir una organización o una sociedad.

Una organización inteligente, por lo tanto, equivale a decir “organización abierta al diálogo y al aprendizaje”. Por eso Senge (Op. cit) se pregunta: ¿Quiénes son los líderes de las organizaciones inteligentes? Y responde simple y categóricamente:

“Son personas que aprenden”. Asimismo, desarrolla cuatro componentes de la estructura de una organización inteligente, como lo son:

1. La división del trabajo, que es necesaria para una mayor eficiencia de la organización;

2. La delegación de autoridad a los diversos niveles de la organización;

3. La comunicación, es decir, líneas oficialmente aprobadas o canales de información de la superioridad a los distintos niveles de subordinados, y de estos entre sí y hacia los niveles superiores. Esta comunicación fluida es necesaria para que la autoridad tenga la información necesaria para decidir inteligentemente y para justificar las acciones de sus subordinados cuando se lo exige una autoridad superior;

4. La coordinación, para mantener unido y consistente el esfuerzo de la organización total en el logro de sus objetivos.

Estos cuatro componentes están guiados por dos principios básicos de la organización inteligente como lo son: La racionalidad y la disciplina.

1. El principio de la racionalidad: porque los cuatro elementos mencionados contribuyen a que los objetivos de la organización, claramente formulados, se logren lo más plenamente posible y al mínimo costo;

2. El principio de la disciplina: porque toda organización es un sistema de roles interrelacionados, y el desempeño de los roles exige siempre control y autodisciplina.

Por otro lado, Nonaka (1997) desarrolla este mismo concepto diciendo: Hoy se está reemplazando al líder ‘dictador’ por el líder ‘maestro’, ‘facilitador’ y ‘guía’. El jefe da órdenes, tiene todas las respuestas, y decide por todos lo que deben hacer; el

facilitador, por el contrario, trata de extraer las soluciones de aquellos que pueden tener las mejores ideas: es decir, de los individuos que diariamente enfrentan los problemas porque son los que están realizando el trabajo. El líder, como facilitador, pregunta a su grupo, los escucha, los orienta para lograr consenso, utiliza toda la información disponible para justificar la necesidad de la acción.

B i b l i o t e c a

Definición de Términos Básicos

Control: Es la fase del proceso administrativo, que tiene la actividad organizacional dentro de límites tolerables, al compararlas con las expectativas, que pueden establecerse implícita o explícitamente en función de objetivos, planes, procedimientos o reglas y reglamentos, que se aplican en un ambiente dinámico, bajo circunstancias cambiantes, por lo que pueden variar de manera esencial.

Coordinación: Es un proceso que consiste en integrar las actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización con eficacia.

Diagnóstico: Consiste en realizar un inventario de necesidades de adiestramiento que deben satisfacer las carencias o deficiencias presentadas por parte del personal.

Directivas: Son el grupo de personas o empresarios, que se encargan de dirigir, guiar, conducir y orientar al recurso humano de una organización, con la finalidad de lograr los objetivos y metas trazadas por la misma.

Metas: Son el fin último, establecido de manera concreta, medible y que deben ser alcanzadas en un período determinado, para lo cual se trazan objetivos. Tales, bien

formuladas, permiten establecer prioridades, evaluar el grado de efectividad y la eficacia de la organización.

Métodos: Es un conjunto de operaciones ordenadas que detalla la forma exacta de cómo efectuar una actividad, previamente establecida.

Objetivos: Son los grandes logros que la empresa debe alcanzar para asegurar su continuidad y supervivencia, estos al definirse han de incluir el establecimiento de los mercados o sectores de la actividad económica que realiza, como también las zonas geográficas que abarcará y cuáles productos o servicios piensa ofrece.

Planes: Son esquemas elaborados para el cumplimiento de metas u objetivos como resultado de un proceso de planificación. Son en sí, la suma de varios programas que incluyen todas las metas a alcanzar a largo, mediano y corto plazo.

Planificación: Es la escogencia de la alternativa más racional e inteligente si se quiere, a fin de solucionar un problema. Es decir, plantear distintas opciones para la solución de un problema y escoger la más racional.

Políticas: Son los estatutos o reglas que han de seguirse dentro de la organización con el fin de tener un orden y control de las distintas actividades que se ejecutan y que por supuesto, todo el personal debe cumplir.

Procedimientos: Es un conjunto de pasos que permiten establecer el orden cronológico y la secuencia de las actividades que deben seguirse en la relación de un trabajo determinado.

Procesos: Es un conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

Pronóstico: Consiste en llevar la investigación realizada hacia el futuro, es decir, qué es lo que se va a realizar y los resultados que se obtendrán.

B i b l i o t e c a



Administración y Contaduría

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Naturaleza y Diseño de la Investigación

El diseño de esta investigación es no experimental, descrito por Hernández y otros (2003), como aquella que se realiza sin manipular intencionalmente las variables. Es decir, que tan sólo se observan los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural, para seguidamente analizarlos.

Igualmente, es conveniente resaltar que además de ser un estudio no experimental se ubica dentro de su clasificación, como una investigación transeccional o transversal; según Hernández y otros (Op. cit) los diseños de investigación transversal recogen referencias en un sólo momento, en un tiempo único, ya que su intención es detallar las variables y razonar su incidencia en un momento específico.

Dada la exposición anterior, se debe recalcar que en el caso particular de la gestión de las organizaciones inteligentes, el diseño es no experimental transversal, en lo relativo a transeccional, sobre lo que Hurtado y Toro (1998) expresan, “son aquellos en los cuales el interés del investigador se centra en estudiar el evento en un momento único en el tiempo presente” (p.175).

En lo que respecta a la tipología de estudio, la misma se ubica en una investigación combinada documental y de campo apoyándose en el criterio de Muñoz (2000), quien explica que el método de recopilación y de tratamiento de datos en este tipo de investigación, se conjuntan la investigación documental y de campo, a fin de profundizar en el estudio del tema seleccionado, el cual se realiza para cubrir los diferentes ángulos de exploración; de tal manera, que inicialmente se recopilan los datos directamente en el campo para luego realizar un análisis teórico del tópico dado.

Al referirse al estudio de campo, de acuerdo con Sabino (1998), las investigaciones se refieren a métodos que se emplean cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador, utilizando los datos reales que le permitan a este ser asertivo al momento de realizar el análisis de la información y evaluarla para llegar a las conclusión misma.

Consecuentemente el autor señala, que en el ámbito de la documentación para los fines de este estudio, sirve para contrastar los hechos recogidos dentro de su contexto

natural, dándole fundamento al criterio del investigador. Por lo tanto, muy especialmente en el trabajo que se presenta, habrán dimensiones que se obtendrá la información de fuente documental y en otras las fuentes serán las empresas seleccionadas para tal fin.

Seguidamente, la investigación a realizar tendrá un nivel de estudio descriptivo, explicado por Hernández y otros (Op. cit), las investigaciones descriptivas buscan enumerar todas las propiedades significativas de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a investigación, ya que su preliminar fue la gestión del conocimiento y el capital intelectual; posteriormente se relacionará con el adecuado cumplimiento de las organizaciones inteligentes, y por último, se analizará su incidencia en las organizaciones modernas venezolanas cumpliendo con los objetivos específicos y con el propósito de la investigación.

Población y Muestra

Población

Hernández, y otros (2003), definen una población como el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones, es decir, la población viene a ser la totalidad de individuos que conforman el ámbito del estudio. Así como, Tamayo y Tamayo (1996), expresa, que la población “es la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. (p.112)

En tal sentido, la población estuvo compuesta por todas las empresas modernas de Venezuela, constituida por 132 organizaciones, enunciadas como tal por la revista DINERO (2007), considerando lo expresado por Serralde (1994), acerca de ciertas

características que las identifica, tales como la conciencia por la calidad y la orientación al mercado, planeación de los esfuerzos organizacionales, pensamiento estratégico, control y seguimiento por medio de la evaluación del desempeño, participación del personal, trabajo en equipos, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, conciencia y práctica de empleo de tecnología avanzada, transmisión del mejoramiento y valores participativos, resaltando que todos estos elementos han sido los principales para caracterizar a una empresa moderna y así apropiadamente vivir en el mundo cada día mas globalizado. (Ver anexo)

Muestra

Según Hurtado (1998), la muestra es definida como la fracción de la población que se toma para efectuar la investigación, lo cual se considera específica de la población. La representatividad de la muestra consiste en que los hallazgos hechos de la muestra puedan ser generalizados a todos los integrantes de la población. Es así, por lo que para efectos de la investigación, la muestra estuvo conformada por 13 empresas, utilizando el muestreo intencional, siendo un procedimiento que permite al investigador seleccionar los elementos que a su juicio son representativos y es definida deliberadamente a partir de los criterios e intereses investigativos, lo cual exige al investigador un conocimiento previo de la población que se estudia, tomando el 10 % de la población, por cuanto el mismo autor expresa que es una muestra considerada.

Conviene resaltar, según Mayo (2003) que las empresas consideradas modernas son las que el capital intelectual sería uno de ellos, debido a que las actividades actuales requieren personas con capacidades muy diversas y con alto grado de generalismo; así mismo, la tecnología puesta al servicio de la administración de la empresa y por último, la capacidad de gerenciar, es decir de crear, innovar, solucionar

problemas, tener flexibilidad para adaptarse al cambio, remplazando viejos modelos jerárquicos por una nueva estructura de red.

Vale decir, que la muestra se seleccionó intencionalmente, tomando en cuenta que las empresas modernas venezolanas escogidas, se encuentran geográficamente a lo largo y ancho del territorio nacional de fácil acceso al estudio, teniendo en consideración que las filiales o sucursales mantienen y se rigen por la misma filosofía gerencial. En tal sentido, se detallan a continuación:

Conformación de la muestra:

<u>EMPRESAS</u>
1.- CANTV
2.- Empresas Polar
3.- Ford Motors
4.- Banco Provincial
5.- Kraft Foods Venezuela, C.A
6.- Toyota de Venezuela
7.- Oster de Venezuela
8.- MoviStar
9.- Procter & Gamble de Venezuela C.A

10.- Grupo Farmatodo C.A
11.- Chocolates El Rey C.A
12.- Banco de Venezuela
13.- Corporación Venezolana de Cementos S.A.C.A – Vencemos

Técnicas e Instrumentos de Recolección de la Información

Las técnicas de recolección de la información son aquellas que permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio mediante la utilización de instrumentos que se diseñarán de acuerdo a la técnica a seguir. Según Tamayo (1998), “...son la expresión operativa del diseño de la investigación, la especificación concreta de cómo se hará la investigación.” (p.182). De este modo, son herramientas empleadas en una investigación para diagnosticar o medir la situación actual de un aspecto determinado, las cuales son aplicadas a la muestra seleccionada. En esta perspectiva, como técnicas de recolección de datos para la adquisición de la información necesaria, se emplearon la observación directa y la encuesta.

Con respecto a la observación, Tamayo y Tamayo (1996), “lo define como aquella que el investigador observa y levanta datos, por medio de su propia observación” (p.99). Así pues, la observación como técnica de recolección de datos estuvo dirigida a la formación de una visión objetiva real de las condiciones y características que posee el área general como empresas modernas venezolanas, la cual es la finalidad de estudio en el presente trabajo, identificando sus aspectos negativos y positivos.

Con relación a la encuesta Hernández y otros (2003), señala que “ésta consiste en un conjunto de preguntas sobre una o más variables a medir” (p.276). Por tanto, la encuesta es una técnica de investigación de los hechos en las ciencias sociales que se vale de la ayuda de un cuestionario. Mediante esta técnica se buscó información de los involucrados en las organizaciones modernas venezolanas, tema de investigación, por medio de un análisis de tipo cualitativo, comprendido por preguntas estructuradas explicado como reactivos de finalidad abierta, donde se le da al encuestado la posibilidad amplia de dar respuestas, siendo muy útiles para obtener un marco referencial que permita profundizar en las contestaciones libremente y logrando realizar estimaciones más precisas sobre las opiniones de los respondientes, agregando Ávila (2006), que sirven para desarrollar las conclusiones que correspondan con la información que sea recolectada.

Por otro lado, en su obra, Sabino (1998) afirma que los instrumentos de recolección de datos son recursos de los cuales se vale el investigador para conocer el fenómeno o problemática a estudiar y obtener la información necesaria de la misma. Es de gran importancia utilizar los instrumentos correctos para asegurarse de alcanzar las referencias relevantes a fin de solucionar el problema mediante el estudio de la información verdaderamente elemental.

En lo que respecta al registro observacional, según Munch (1998), éste sirve para obtener datos registrando hechos objetivos, actitudes y opiniones. Incluso agrega, que representa una guía para el observador de los factores por investigar (p.64). En pocas palabras, el registro observacional es donde el interesado lleva sus apuntes resaltantes a medida que los va encontrando en el camino de la investigación.

Para ello, se utilizaron como instrumentos el registro observacional y el cuestionario, desprendidos estos, de las técnicas señaladas considerando el método

más sencillo para su aplicación, ya que sólo depende de la actividad del investigador. Al respecto García (2001), manifiesta que el valor de la observación se encuentra en que ésta permite conocer la actitud de las personas involucradas en la situación estudiada, en cualquier ámbito de la empresa.

En lo que se refiere al cuestionario, es un instrumento utilizado como complemento del registro observacional; éste permite al investigador indagar y obtener información exacta sobre el hecho o ambiente de estudio, tal y como lo afirma Arias (1999) al señalarlo como aquel formato que contiene una serie de preguntas en función de la información que se desea obtener y que se responde por escrito.

En lo referente al cuestionario que se aplicó a las diferentes empresas, permitió obtener la mayor información posible de la situación actual de cada una de las organizaciones modernas; una vez que se obtuvo dicha información, se procedió a evaluar los resultados de la misma, para lo cual se elaboró una matriz de análisis por cada dimensión.

Para cubrir la parte documental, se utilizó el registro y análisis documental, siendo el registro documental, según Gallardo (1998) la recopilación de la información donde se requiere diseñar un sistema o formato para facilitar el proceso y manejo de los datos permitiendo una adecuada organización de la información colectada; por otro lado, el análisis documental viene a ser la operación que consiste en seleccionar las ideas informativas que sean relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información allí encontrada.

Técnicas de Análisis de los Datos

Una vez que aplicado el instrumento de recolección de datos, como lo fueron la observación y la encuesta, se alcanzaron una serie de referencias e información de la situación actual de las organizaciones modernas consideradas para fines de este estudio; seguidamente, se procedió al análisis y evaluación de la misma, para lo cual se diseñó una matriz por dimensión, compuesta para la primera columna por el ítem; la segunda contentiva de la dimensión; seguidamente los indicadores; luego, la pregunta formulada, posteriormente se plasmó la respuesta del encuestado, y por último, la posición crítica del investigador, apoyado en la teoría consultada, lo que permitió analizar la situación percibida de una manera clara y precisa, logrando así definir las conclusiones y recomendaciones sobre el tema.

Sistematización de la Variable

Según Hernández y otros (2003), “una variable es una propiedad que puede variar y cuya variación es susceptible de medirse” (p.75). Desde otro punto de vista, las variables son como una característica, atributo, propiedad o cualidad que puede darse o estar ausente en los individuos, grupos o sociedades y ello por lo tanto, define a una hipótesis.

Ahora bien, si se operacionaliza una variable equivale a descender su nivel de abstracción y hacer referencia empírica de las mismas; además, implica desglosar a la variable en dimensiones e indicadores por medio de un proceso de deducción lógica, el cual se refiere a situaciones específicas de la variable, tal y como lo explica Balestrini (2004). En este sentido, se tomó como variable de estudio “Organizaciones Inteligentes en la Era del Conocimiento y la Orientación de sus Inversiones”, observándose a simple vista, dos; no obstante, por situarse este estudio dentro un diseño no experimental, se toman como una sola.

En referencia conviene acotar, que esta variable es denominada paramétrica por Bunge (1993) y univariable por Hernández (2003) en donde ambos coinciden que dos variables puedan estar interrelacionadas sin que una sea consecuencia de la otra; por tanto, se trabajan como una sola, ya que en este caso el estudio se realiza en un tiempo único y no se miden un antes ni un después.

Por lo anterior expuesto, en esta investigación se trabajará como variable única según señalamiento y explicaciones anteriores, las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento y la orientación de sus inversiones, entendida como una organización que aprende y aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y las experiencias de que disponen para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus empleados y accionistas. Seguidamente, se desglosó a su mínima expresión, tal y como se expresa a continuación.

Operacionalización de la Variable

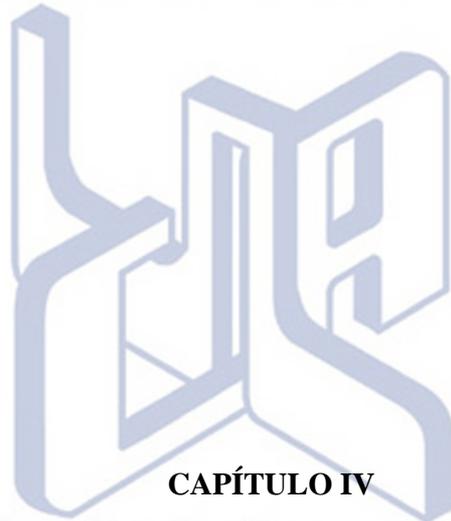
Según Hurtado (1998), en el transcurso de una investigación resulta de utilidad específica la Operacionalización de la Variables, pues ésta facilita al investigador pasar de los elementos conceptuales abstractos (las variables se encuentran en un nivel de abstracción dado por su fundamentación teórica) a la forma concreta de mediación de las variables de estudio.

De hecho, en la operacionalización de la variable se denotan las dimensiones para luego establecer los indicadores, los cuales se obtienen de un proceso deductivo de desagregación hasta llevarlo a su mínima expresión; estos permitieron tener una referencia real de las situaciones, hechos o eventos a medir, tal y como lo explica Bavaresco (2003), que este proceso implica una desagregación de la variable en estudio, hasta llegar al indicador que consentirá el verificar el problema planteado,

indicando además, que las dimensiones actúan con cierta autonomía, puesto que las sumas de varias constituyen la variable principal.

Es así, como de los objetivos se extraen las dimensiones y de estas, se desprenden los indicadores que representan lo medible y verificable, llamados también, los referentes empíricos de la investigación donde se apoya el estudio, tal y como lo explica Balestrini (2004).

B i b l i o t e c a



CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Luego de revisar la información recolectada mediante el cuestionario y aquella proveniente de fuentes documentales al aplicar las diversas técnicas de análisis: observación documental, resumen analítico, y análisis crítico se obtuvo el argumento, que permitió dar respuestas a las interrogantes planteadas al comienzo de la investigación. En esta perspectiva, se consolidó la información encontrada, estableciendo la relación de las dimensiones y sub-dimensiones con los indicadores, analizando cada uno de ellos; para una mayor comprensión de los resultados, la

información se presenta en matrices de análisis y la ideografía que representa la variable a analizar.

A continuación se presentan los resultados encontrados:

Dimensión: Gestión del Conocimiento.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Análisis
1	¿Cuáles son los procesos y organización de apoyo al aprendizaje y desarrollo del conocimiento que posee la empresa?	Los procesos se encuentran sistematizados; no obstante, se presentan casos en donde no se encuentra al día la información relevante, por lo que se pierde tiempo yendo hasta el departamento correspondiente a solicitarla.	El que no se encuentre la información al día para el momento en que se requiere, puede fácilmente dificultar la fluidez de los procesos, dificultando la toma de decisiones, considerando que para poner en práctica la intuición y la sabiduría propias de los individuos a la información, se requiere obviamente el conocimiento de cuanto acontece en la organización. En este pensamiento vale traer a colación a Drucker (1995) al sugerir, que es conveniente que el conocimiento acerca de los procesos, servicios y productos, se encuentren sistematizados, considerando que es uno de los activos de mayor importancia en la empresa. Esto es en sí, lo único que permite obtener resultados dinámicos del saber de la gestión actual, que como señala Sewart (1997), es

			parte de la revolución que contiene la globalización, la informatización, la desintermediación económica y la intangibilización.
2	¿De qué manera proporciona la empresa la oportunidad de adiestramiento a todo el personal sin importar el nivel jerárquico?	De inicio se da un taller de inducción. De ahí en adelante se dictan otros de adiestramiento y capacitación, de manera periódica. Igualmente, se incentiva a todo el personal a mantener estudios académicos continuos. En algunos casos, la misma compañía costea los mismos.	Definitivamente, el personal en todos sus niveles jerárquicos, debe contar con la preparación acorde al cargo que desempeña y los conocimientos necesariamente han de estar actualizados para que se ajusten a las situaciones surgentes. Esto obviamente, permitirá detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los integrantes de la organización, con la idea en mente de utilizar cooperativamente los recursos de conocimiento, basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, que tal y como dice Sbeiby (1997), se han de orientar a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor.
3	¿Cómo mide la empresa el nivel de conocimientos y habilidades que tienen los empleados de	Cuentan con instrumentos de medición y usualmente, dos o tres veces al año se hace evaluación de personal para medir	Es conveniente mantener adicionalmente un monitoreo continuo, que permita atender cualquier dificultad o vacío, contingencia o simplicidades diarias, que

	<p>acuerdo al cargo que desempeñan?</p>	<p>el rendimiento y desempeño.</p>	<p>no estén siendo abordadas debidamente. En referencia, Pavez (2000) sugiere, formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento; implantar estrategias orientadas al conocimiento; promover la mejora continua de los procesos de negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento; igualmente, monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento; reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos y finalmente, reducir los costos asociados a la repetición de errores. Por su parte, se puede citar a Koontz (2004), cuando sugiere la técnica Delphi, la cual permite realizar pronósticos, evaluar características de productos, sistemas, tecnologías; igualmente, resolver e identificar problemas; establecer metas y prioridades, para aclarar también, posiciones, identificar diferencias, optar por determinados grupos de referencia.</p>
--	---	------------------------------------	---

B i b l i o t e c a

Dimensión: Estructuras Básicas de Aprendizaje.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Análisis
4	Describa la disposición de la gente de su institución guías, libros e informes de opciones de aprendizaje basadas en programas de generar nuevos conocimientos para permitirles planificar y producir mayores ideas	En general se puede decir, que todos en mayor o menor proporción utilizan cualquier opción de aprendizaje.	No cabe duda, que hoy en día el logro del desarrollo organizacional y la búsqueda de ventajas competitivas, llevan a implementar estrategias que contemplan al factor humano y al aprendizaje organizacional, como elementos fundamentales del cambio. De hecho, Huber (1991), considera que se han de tomar cuatro elementos básicos, como lo son la adquisición de conocimiento, la distribución de la información, la interpretación de la misma y la memoria de la organización, como una estrategia básica de aprendizaje.
5	¿Cómo inducen profesionalmente a los nuevos	Por lo general, se le aplican entrevistas y como especie de una	Es conveniente tomar en consideración otras herramientas más actuales

	trabajadores y a aquellos que cambian de cargo, para operar a partir de sus necesidades de aprendizaje?	prueba de admisión. Cuando es cambio de cargo, ya se conoce la trayectoria de trabajo de la persona.	como son los ocho hábitos de la gente altamente efectiva, entre otras. De igual modo, es conveniente tomar en consideración las seis disciplinas estructuradas por Senge (2000).
6	¿Cuáles acciones implementan en su empresa a objeto de evaluar la capacidad y generación de conocimientos de sus empleados?	Por los resultados arrojados de las tareas o proyectos encomendados.	En este contenido hay que recordar, que hay un cambio de perspectiva en las organizaciones o también llamadas, empresas modernas, al concienciar que son sus propios actos, los que crean los problemas o soluciones. En palabras de Senge (2000), una organización inteligente, es un ámbito donde las gente descubre continuamente cómo crea su realidad y cómo modificarla.
7	¿Con cuáles mecanismos cuenta su organización con la finalidad de formalizar los procedimientos de los saberes?	Se crean manuales. Hay una cultura organizacional establecida.	Aquí es conveniente tomar en consideración muy especialmente, una de las disciplinas de Senge (2000) Modelos Mentales, por cuanto proponer realizar cambios por medio de la adquisición de aptitudes nuevas que faciliten el comprender el funcionamiento justamente, de los modelos mentales dentro de las organizaciones y cómo son compartidos por quienes toman decisiones, llevando consecuentemente a la reflexión y a la indagación.

Dimensión: Distribución de la Administración del Conocimiento.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Análisis
8	¿Cómo es el proceso de evaluación continua en su empresa para precisar la innovación implementada por sus trabajadores?	Por resultados de lo encomendado.	Es conveniente que se implemente un mecanismo que permita durante todo el proceso organización evaluar la innovación que los trabajadores implementan con el fin de permitir que se reorienten oportunamente a los mismos y se introduzcan los reajustes convenientes, en función de las informaciones que la aplicación de la propia evaluación va suministrando. Así, lo sugiere Ulrich (1999).
9	¿Cómo transmiten el conocimiento en su organización de una generación a otra?	Por medio de la cultura organizacional.	Además de la memoria organizacional, es conveniente considerar el conocimiento cultural explicado por Davenport y Prusak (1998), es el saber cómo se hacen las cosas dentro de una organización, tanto cultural como políticamente.
10	¿En que medida consideran un aspecto clave y	De manera significativa y determinante.	Indiscutiblemente el conocimiento debe dársele utilidad, sino carecería de

	requisito de la selección para los puestos de trabajo la experiencia, estudios y formación personal?		sentido absoluto. En referencia, Garvin (1998), la gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objeto de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas.
11	¿Cómo utiliza su empresa el conocimiento en acción para desarrollar las personas y el negocio?	Se presiona a todos en la obtención de resultados, lo cual incita obligatoriamente, a tener conocimiento sobre todo lo concerniente a la organización, de lo contrario hace quedar a uno prácticamente, fuera de la organización.	La presión no siempre da los mejores resultados. En todo caso, es preferible estimular el sentido de compromiso y responsabilidad como lo explica Nonaka (1997). Por su parte, Garvin (1998) dice, que la idea es conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas

Administración y Contaduría

Dimensión: Aprendizaje Individual y Colectivo.

Ítem	Pregunta	Respuesta	Análisis
12	¿De qué manera se atienden los diferentes estilos de aprendizaje en las oportunidades de desarrollo que ofrece el empleado?	Se toma en consideración de la experiencia.	Si bien es cierto, que la experiencia permite adquirir mas que conocimiento, sabiduría, es mayormente determinante, las habilidades y actitudes, a objeto de apropiar el conocimiento debidamente acompañado de un criterio ético al hacer elecciones. Al respecto Ulrich (1999) apunta, que se ha comprobado que el capital humano en forma de trabajadores con conocimientos exitosamente retenidos en una organización, es esencial para la rentabilidad de una empresa.
13	¿Cómo proceden los equipos de trabajo pertenecientes a su organización para revisar los puntos de aprendizaje que se extraen de las experiencias que tienen como grupo?	Cuando se hacen reuniones de trabajo, porque la misma dinámica lo va dando, mas no se hace con conocimiento de causa.	Entre otros, se requiere trabajar en red y promover una comunicación más estrecha, a objeto de llevar a otros los aprendizajes y experiencias vividas. Aquí Rojas (1997), recuerda la memoria de la organización, para la formalización de los procedimientos y saberes. En el orden organizacional de las redes, mecanismos y vínculos comunicacionales dentro de las organizaciones, facilitan el desarrollo de la

			inteligencia organizacional, según señalamiento de Garvin (1998).
--	--	--	---

Dimensión: Acoplamiento Humano y Financiero.

B i b l i o t e c a

Ítem	Pregunta	Respuesta	Análisis
14	¿De qué manera trata la institución a su gente visiblemente como activos y muestra la preocupación para que estén siempre al alza y no se devalúen?	Le ofrece incentivos económicos, y en uno que otro caso, reconocimiento verbal y afectivo.	Debe adicionalmente, proponerse potencialidades e involucrar a proteger sus capacidades, fomentar actitudes, elevar nuevas sus recursos humanos en un dinamismo que emerja del propio proceso de conocimiento, tal y como lo explica Argyris (1977).
15	¿De qué manera su organización evalúa y habla de los costes que surgen de aspectos de ineficiencia como una organización que no aprende?	No lo hace.	Si bien es cierto, que tradicionalmente los modelos de crecimiento económico no incluían el capital humano entre sus variables, preocupándose únicamente por el ahorro, la inversión, la demografía, entre otros, De La Fuentes (1994) planteó la teoría del crecimiento del capital humano, apareciendo como un factor de producción reproducible al considerar la educación como una inversión más, incluyéndola en los costes

			directos e indirectos que le suponen beneficios futuros y de consumo directo.
16	¿De qué manera son realizados los intentos de estimar la amortización de la inversión en actividades de aprendizaje?	No se realizan.	Vale considerar las diferentes teorías que generen conexión entre la acumulación de capital humano y el crecimiento de la renta de capital, tal y como lo explica De la Fuente (1994).

LAS ORGANIZACIONES INTELIGENTES EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS DÁNDOLE MAYOR VALOR A LAS EMPRESAS MODERNAS VENEZOLANAS, EN LA BÚSQUEDA DE ORIENTAR EL RENDIMIENTO DE SUS INVERSIONES



ERA DEL
CONOCIMIENTO

ORGANIZACIONES
INTELIGENTES

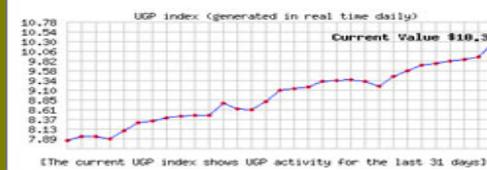


POTENCIACIÓN
DE LAS VENTAJAS
COMPARATIVAS Y
COMPETITIVAS

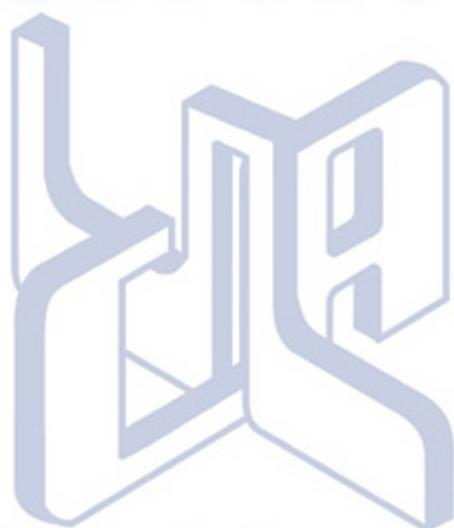
Biblioteca



Rendimiento de sus
Inversiones



B i b l i o t e c a



**Administracion
y Contaduria**

**ANÁLISIS DE LA SIGNIFICANCIA DE LAS ORGANIZACIONES
INTELIGENTES EN LA ERA DEL CONOCIMIENTO PARA
POTENCIAR LAS VENTAJAS COMPARATIVAS Y COMPETITIVAS
DÁNDOLE MAYOR VALOR A LAS EMPRESAS MODERNAS
VENEZOLANAS, EN LA BÚSQUEDA DE ORIENTAR EL
RENDIMIENTO DE SUS INVERSIONES.**

Partiendo del hecho, que una investigación de tercer nivel tiene un carácter de profundización en el análisis de una teoría en particular para mostrar la capacidad del investigador para discernir y establecer su posición ante la misma mediante un producto intelectual, se presenta seguidamente un análisis de la significancia de las organizaciones inteligentes en la era del conocimiento para potenciar las ventajas comparativas y competitivas, dándole mayor valor a las empresas modernas venezolanas, en la búsqueda de orientar el rendimiento de sus inversiones, se tiene primeramente, que la gestión del conocimiento se convierte en una estrategia en la intención de lograr que las personas correctas posean justamente, el conocimiento preciso en el tiempo exacto y ayudar a poner ese conocimiento en acción, de manera, que optime ampliamente el desempeño de la organización.

Así, se describe la gestión del conocimiento en las empresas modernas, entendidas estas, como aquellas que tienen la conciencia de calidad y orientación clara hacia el mercado, planeación de esfuerzos organizacionales, pensamiento estratégico, control y seguimiento por medio de la evaluación de desempeño, participación del personal, trabajo en equipo, entrenamiento y desarrollo de los recursos humanos, conciencia y práctica de empleo de tecnología avanzada, transmisión del mejoramiento y valores participativos, resaltando tal y como lo comenta Serralde (1994), que tales elementos han sido los principales en la caracterización de una empresa moderna y así, apropiadamente, vivir en el mundo cada día crecidamente globalizado.

Es en esta idea, que Mahotra (1997), refiere la fusión de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de seres humanos. Para ello, es conveniente estimular a los trabajadores, sin distinción de cargo, preparación académica o nivel jerárquico, mantener una educación profesional permanente, que se adapte a su condición, para mantener los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias a objeto de dar cumplimiento a las funciones que le han sido encomendadas, de manera efectiva.

Cierto es, según dice Ulrich (1999) que el adiestramiento en esta intencionalidad, permite el aumento de la producción, mejoras de la calidad del trabajo, menos pérdida de materiales y mejor aprovechamiento de la maquinaria con que se cuenta, entre otras. Por tanto, el adiestramiento debe ineludiblemente, considerarse en todas las actividades de una organización, desde la instrucción más esencial que conduce la mayor parte de las conciernas mercantiles, laborales y personales hasta la formación que demanda un profundo nivel de especificidad.

En esta línea de pensamiento, se requiere conocer y consecuentemente aplicar, distintas estrategias de aprendizaje porque no es simplemente la obtención de la información, sino el mejorar continuamente la propia capacidad para iniciar acciones y lograr mejoras sustentadas en el desempeño, tomando en consideración lo dicho por Senge (2000), acerca de cómo la organización entiende y facilita el aprendizaje y la innovación; además, cómo anima a sus trabajadores a transmitir y recibir conocimiento, cual cultura de empresa.

En este contenido es conveniente contrastar las cuatro estructuras básicas para el aprendizaje en las organizaciones empresariales para esquematizar la incorporación de valor, como lo son las desarrolladas por Huber (1991), la adquisición de conocimiento, que es el proceso de recolección de información; la distribución de la misma, al hacer entrega de la información con un valor agregado; la interpretación de la información, que es el proceso de dar significado a la misma; finalmente, la memoria de la organización, comprendida como la formulación de los procedimientos de los saberes.

En definitiva en esta línea argumentativa se tiene, que una organización que aprende se considera una empresa inteligente dentro de la concepción de nueva economía en la sociedad o también llamada, era del conocimiento, centrada en la capacidad de respuesta y adaptación, con facultad de emergencia y evolución, con desplazamiento de memorización o de incorporar rutinas en un proceso evolutivo constante, lo que ubica a la empresa dentro del aspecto financiero, donde los procesos de cambio son implantados al identificarse los factores de riesgo y la continuidad de la organización en el tiempo. De allí, que Smith (1999) recalque, que la inversión en capital humano sea tratada como cualquier otro activo que genere rentabilidad y Max (1927) por su parte resalte la idea, de que la inversión en la calificación del trabajo sea contabilizada como parte del valor total de la mercancía.

En este mismo perfil de pensamiento, Senge (2000) establece 6 herramientas básicas para el aprendizaje de la organización, como lo son el dominio personal, modelos mentales, aprendizaje en equipo, visión compartida, pensamiento sistémico y la negociación; resaltando la certeza de que las organizaciones inteligentes tomarán decisiones

críticas basadas en la comprensión compartida del cambio, con una concepción clara de que hay que, establecer un pensamiento colectivo de reconocer patrones de cambio a largo plazo de aprendizaje y mejoramiento continuo, para lo cual es conveniente establecer un proceso de evaluación continua, con la finalidad de precisar la innovación implementada por los trabajadores.

Se hace conveniente entonces mostrar la distribución de la administración del conocimiento a fin de identificar los factores impulsores del rendimiento, para lo cual hay que generarlo, adquirirlo, sintetizarlo crearlo y codificarlo, agregando Davenport y Prusak (1998), que para lograr el éxito en el rendimiento se requiere categorizar estos aspectos, al conocer el proceso del conocimiento para el aumento de eficiencia; el conocimiento objetivo, que es la información básicas acerca de las personas y las cosas; igualmente, el conocimiento cultural, considerado como parte esencial del capital intelectual, señalando que sin éste, la realización del trabajo se vuelve más ineficiente, mientras que las personas reaprenden las reglas y normas implícitas.

Sobre este particular Rojas (1997) refiere la Memoria de la Organización, la cual consiste en la formalización, rutinas o procedimientos de los saberes, así contruidos dentro de cualquier empresa, jugando a su vez un papel preponderante cual devoción organizativa, individual y general en este proceso, teniendo por demás, implicaciones más que cognitivas, emotivas y afectivas, proporcionales a la fuerza con que la experiencia se ha radicado.

Vale resaltar, que la adquisición de conocimiento supone una continuidad entre patrimonio cultural adquirido y nuevo saber, entre lo que es parte de la memoria y lo que es aprendido.

De igual manera hay que considerar, las bases del conocimiento que almacenan una vasta colección de anécdotas, experiencias, datos técnicos, comentarios y cualquier otro tipo de juicios. También, los mapas del conocimiento, el diccionario de sinónimos organizacionales, los simuladores y muy especialmente, la transferencia del conocimiento, recordando a Nonaka (1997) al expresar, que para que la gestión del conocimiento sea una superación, es obligatorio el compromiso, la responsabilidad de todos para extractar y transmitir cada uno de los conocimientos y el entusiasmo para fomentar la interacción.

Asimismo Méndez (2002) dice, que ante esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, cual único recurso disponible capaz de tener astucia, proponer o inferir, a sabiendas de que por mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, el ser humano es el único capaz de tomar decisiones basadas en la sensibilidad, llevando el conocimiento a la acción, desarrollando a las personas y el negocio

En esta perspectiva, conviene explicar el proceso reforzador del proceso de aprendizaje tanto individual y colectivo en función de las

estrategias modernas, a objeto demostrar el ciclo datos/valor porque tanto la experiencia como la disposición para hacer las cosas y hacerlas bien, refuerzan los conocimientos que se puedan tener. De allí, que Ulrich (1999) manifieste, que los gerentes se encuentran actualmente definiendo nuevos parámetros para la administración el capital humano, puesto que se requiere la implementación de recursos confiables para atraer y retenerlos a fin de que se asegure el éxito por medio de cambios continuos, lo que significa que en una economía delicada como la que impera actualmente en Venezuela, se debe tomar en serio el tema de la excelencia en la administración del capital humano, lo que representa una ventaja competitiva.

De manera pues, que el hecho de enriquecer la percepción de la realidad, por medio de creencias y supuestos contrastados con los demás, constituye una forma de aprendizaje tanto individual como colectivo, por lo que conviene enfatizar el aprendizaje y el conocimiento como ingredientes clave en el proceso de desarrollo de la inteligencia individual, grupal y organizacional. Sobre este particular Argyris (1996) dice, que el aprendizaje que desarrolla la organización se deriva del aprendizaje que obtienen sus miembros y de la adquisición de un personal nuevo, con los conocimientos que la empresa aún, no posee.

De manera que hay que recalcar, que el aprendizaje organizacional es fundamentalmente una actividad social, donde el conocimiento y las habilidades se ponen en práctica, se critican y son integradas como oportunidades para optimizar el aprendizaje y efectividad en el ámbito laboral, convirtiéndose en valor. En esta perspectiva, el ciclo valor se da según Rojas (1997), en cuatro axiomas centrales, como lo son: la estimulación del sentido de la responsabilidad compartida, la confianza, la creatividad, flexibilidad, compromiso y sentido de pertenencia.

El otro sería, el que se definen los objetivos, se identifican las oportunidades, como también, los problemas; una organización orientada al aprendizaje, se caracteriza por los esfuerzos de utilizar en forma efectiva, el conocimiento y capacidades institucionales para aprender de otros y desarrollar en definitiva, nuevas oportunidades.

Igualmente, se orienta y contribuye a la integración de actividades y visiones, contribuyendo a acoger la diversidad propia de toda organización; a su vez, valorando y reconociendo la experiencia, autoridad y capacidad de cada uno. Finalmente, se estimula el aprendizaje colaborativo, en otras palabras, el aprendizaje de habilidades de razonamiento que permite a las personas comprender, analizar, evaluar, sintetizar y aplicar la información que manejan.

Todo esto se centra, en que el aprendizaje en la organización es intencional y eficaz, cuyo plan estratégico se produce en el momento oportuno, adelantándose a los desafíos y amenazas y no únicamente, resolver crisis, promoviendo además, que las personas se observen a sí mismas, con la capacidad de generar constante y continuamente, maneras de crear y lograr los resultados deseados.

Dentro de este contenido, las redes, como también los mecanismos y vínculos comunicacionales dentro de las organizaciones, según explicación ofrecida por Garvin (1998), facilitan la mejora de la inteligencia organizacional, lo que va en definitiva, a favorecer un modelo de gestión más participativa, conformando procesos de descentralización, estimulando y desarrollando facultades, creando escuelas y departamentos autónomos que faciliten la construcción de metas y sentido de responsabilidad compartida.

Ahora bien, al pretender precisar entonces el apalancamiento humano/financiero a fin de describir la transformación del capital humano en valor añadido, se puede decir que si bien anteriormente no era considerado una variable de crecimiento económico, hoy en día una forma sencilla de incorporar este efecto de la inversión en capital humano sobre el crecimiento económico, es el hecho de considerar el nivel de formación de la mano de obra, como un argumento adicional de la función de producción agregada, igual que se hace con el stock de capital físico y la cantidad del factor trabajo, como lo refiere De La Fuente (1994), al evaluarlo y hablar de los costes que surgen justamente, de aspectos de ineficiencia de una organización que no aprende.

El intentar estimar la amortización de la inversión en actividades de aprendizaje gira alrededor del hecho que, el indicador más seguro del desarrollo económico y social de un país, es su dotación de capital humano. De la Fuente (1994) explica, que entre las dos posibles conexiones entre la acumulación de capital humano y el crecimiento de la renta per capita, se ubica primeramente, en que el capital humano tiene una influencia directa sobre la productividad, la cual se canaliza, mediante su contribución a la difusión y adopción de nuevas tecnologías, midiéndose de esta manera, "el efecto de tasa".

En tanto, para lograr un desempeño extraordinario, la clave se centra en comprometer emocionalmente a los trabajadores, siendo el primer paso, el de ayudarles a descubrir sus talentos y ubicarlos consecuentemente, en puestos donde puedan ejercerlos e inducirles que el mismo no es una carga, sino que es un privilegio, en virtud de que es un noble empeño que prueba el valor de quien lo ejerce. Así mismo, el autor ya mencionado comenta que, se crea una ventaja competitiva sostenible al contar con un talento humano con las competencias requeridas para enfocarse a la satisfacción del cliente y a la autorrenovación continua.

En este contenido conviene desatacar que, el Rendimiento de la Inversión (ROI) explicado por Jac Fitz-enz (2003), es el que se logra mediante el valor que genera la formación de competencias por medio del aprendizaje continuo al evidenciarse en los resultados, tales como: la satisfacción de los clientes, el logro de aprendizajes en términos de asimilación de conocimientos o habilidades que identifica a las

organizaciones inteligentes en la era actual, por el conocimiento que tiene el recurso humano, lo que permite potenciar las ventajas comparativas y competitivas de la organización, dándole mayor valor a la empresa misma; igualmente, la aplicación de estos aprendizajes en el lugar de trabajo que manifiestamente, llevan a mejoras del desempeño e impacto en las variables de resultado de la empresa, como efecto de los progresos en el desempeño del personal.

Esto en definitiva dice Jac Fitz-enz (op.cit), marca una nueva metáfora: la del trabajador como inversionista, donde éste invierte su capital humano en una organización y espera recibir un retorno sobre su inversión. Por tanto, el valor que genera la formación de competencias, como el rendimiento de la inversión (ROI) para los trabajadores se ubica en términos de oportunidades de desarrollo para incrementar su capital humano, mejorando su empleabilidad. Por tal motivo, se dice entonces que cada día el capital humano que caracteriza a las organizaciones inteligentes, hace que estas se conviertan en una necesidad para las empresas modernas venezolanas como aspecto clave para sustentar el rendimiento de la inversión (ROI), el cual empieza con procedimientos y elementos en el marco de la gestión del capital humano, pudiendo ser medible en cuanto a su contribución, ya sea a la utilidad o al agregado de valor a la organización, lo cual ameritará determinar la justificación de los recursos que consumen las actividades que realiza.

