



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
CARRERA: RELACIONES INDUSTRIALES

TRABAJO DE GRADO

**Prácticas de los Profesionales de RRHH y el Modelo de Múltiples
Roles propuesto por Ulrich para Administrar el Conocimiento**

Tesista: Hernández Aurora

Tesista: Miranda Marbel

Tutor: Pablo Lira

Caracas, 10 de noviembre de 2003

*A Dios por haberme iluminado y guiado el camino...
A mis padres, por haberme acompañado y apoyado en mis
estudios...*

*A mi corazón, por su paciencia y comprensión...
A todos los que hicieron posible tan valioso logro...
Marbel Miranda*

“Del mismo modo que la duda es el método de la ciencia, en la religión el método es la confianza. ¿Que es la confianza?...Significa que no estamos separados de la existencia que somos parte de ella, que es nuestro hogar”.

Osho

*A mi linda Madre, mi querido Padre... Daniel, Sofi
Y mi Amor Ronald.
Aurora Hernández.*

AGRADECIMIENTOS

A nuestro tutor y amigo Pablo Lira por orientarnos en éste camino y ayudarnos a crecer cada día...

Al Profesor Pedro Navarro por su disposición para ayudarnos a resolver la dificultades...

A Luis Lauriño por su colaboración...

Al personal de la Biblioteca por habernos brindado su colaboración durante el proceso de investigación...

Y a todos aquellos que de una u otra manera hicieron posible el desarrollo de esta investigación...

ÍNDICE

	Págs.
Dedicatoria	2
Agradecimientos	3
Resumen	3
Introducción	9
Capítulo I. Problema de Investigación	
Planteamiento y formulación del problema	11
Objetivos del Estudio	17
Capítulo II. Marco Teórico	
Unidad I: Gerencia de Recursos Humanos	
Marco Histórico	18
Retos, dilemas y paradojas	20
Rol de los profesionales de Recursos Humanos	24
Modelo de Múltiples Roles	25
Unidad II: Administración del Conocimiento	
Definición de Conocimiento	34
Las organizaciones que aprenden	38
La Gerencia del Conocimiento	39
Unidad III: Prácticas de los profesionales de Recursos Humanos y la Administración del Conocimiento	54

Capítulo III: Marco Metodológico	
Tipo de Estudio	59
Diseño de Investigación	59
Unidad de Análisis	60
Población y Muestra	61
Variables del Estudio	62
Instrumento de Recolección	67
Validez del Instrumento	68
Técnica y procesamiento de Análisis de Datos	70
Capítulo IV: Análisis y Discusión de los Resultados	71
Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones	108
Bibliografía	
Anexos	
Anexo A: Guía de Entrevista	
Anexo B : Entrevistas	
Anexo C: Validación de los Expertos	
Anexo D: Cartas de Validación de Expertos	
Anexo E: Tablas de Contingencias	

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

- Tabla 1:** Distribución de frecuencia de los profesionales RRHH en cuanto a sexo. P. 72
- Tabla 2:** Distribución de frecuencia por edades de los profesionales de RRHH. P. 72
- Tabla 3:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH por profesión. P. 73
- Tabla 4:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH en cuanto a experiencia profesional. P. 73
- Tabla 5:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH por el cargo. P. 74
- Tabla 6:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH en cuanto a la experiencia en el cargo. P. 74
- Tabla 7:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que participan en la definición de los sistemas de la organización. P. 75
- Tabla 8:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que evalúan los sistemas de la organización. P. 76
- Tabla 9:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que proponen prácticas creativas y útiles. P. 76
- Tabla 10:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que hacen seguimiento de la prácticas implantadas. P. 77
- Tabla 11:** Prácticas que se orientan a la traducción de la estrategias empresariales. P. 78
- Tabla 12:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que han repensado las formas de hacer el trabajo de RRHH. P. 79
- Tabla 13:** Distribución de frecuencias de las organizaciones que realizan mediciones en términos de costo y calidad. P. 80
- Tabla 14:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que participan mediciones en términos de costo y calidad. P.80
- Tabla 15:** Prácticas que se orientan a la Administración de la infraestructura. P. 81
- Tabla 16:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que define y aportan recursos a los empleados. P.81
- Tabla 17:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que son voceros de las opiniones o sugerencias de los empleados. P. 82
- Tabla 18:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que afirman que expresar la opiniones o sugerencias es un a forma de involucrar a los empleado en la toma de decisiones. P. 82
- Tabla 19:** Prácticas que se orientan a la dedicación hacia los empleados. P. 83
- Tabla 20:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que ayudan a los empleados a renunciar a lo viejo adaptarse al cambio. P. 84
- Tabla 21:** Prácticas para la Administración del cambio. P. 86
- Tabla 22:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que examinan el entorno de la organización. P. 88
- Tabla 23:** Prácticas de los profesionales de RRHH que acceden al conocimiento interno y externo de la organización. P. 88
- Tabla 24:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que diseñan perfiles de conocimiento. P. 89
- Tabla 25:** Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que promueven formas de cooperación interinstitucional. P. 89
- Tabla 26:** Razones por las que no se promueven formas de cooperación inter-institucionales. P. 90
- Tabla 27:** Prácticas de los profesionales de RRHH que permiten ampliar la capacidad de acción de la empresa. P. 91
- Tabla 28:** Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que realizan un análisis de los procesos creativos. P. 91

Tabla 29: Medios por los cuales los profesionales de RRHH toman en cuenta las sugerencias de los empleados. P. 92

Tabla 30: Distribución de profesionales de RRHH que impulsan la capacidad en los empleados para solucionar problemas. P. 92

Tabla 31: Prácticas para crear competencias organizacionales. P. 93

Tabla 32: Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que promueven relaciones con otros empleados. P. 94

Tabla 33: Razones por las que los profesionales de RRHH no realizan un diagnóstico del conocimiento que necesitan los empleados. P. 95

Tabla 34: Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que colocan a disposición de los empleados el conocimiento en el tiempo justo. P. 95

Tabla 35: Prácticas de los profesionales de RRHH que transmiten el conocimiento en la organización. P. 96

Tabla 36: Implicaciones para los profesionales de RRHH al motivar a los empleados en nuevos procesos de trabajo. P. 97

Tabla 37: Implicaciones para los profesionales de RRHH producto de motivar a los empleados para que accedan al conocimiento. P. 98

Tabla 38: Razones por las cuales los profesionales de RRHH no proponen medidas correctivas. P. 99

Tabla 39: Prácticas de los profesionales de RRHH que contribuyen a utilizar conocimiento. P. 100

Tabla 40: Incentivos utilizados por los profesionales de RRHH. P. 101

Tabla 41: Prácticas de los profesionales de RRHH para almacenar el conocimiento. P. 102

Tabla 42: Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Socio Estratégico. P. 103

Tabla 43: Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Experto Administrativo. P. 104

Tabla 44: Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Adalid de los Empleados. P. 104

Tabla 45: Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Agente de Cambio. P. 105

Tabla 46: Roles de los profesionales de RRHH y la administración del conocimiento. P. 106

Gráfico 1: Factores de evaluación de los sistemas de la organización. P. 76

Gráfico 2: Formas en la que los profesionales de RRHH optimizan los procesos de Trabajo. P. 79

Gráfico 3: Prácticas mediante las cuales los profesionales de RRHH ayudan hacer el cambio realidad. P. 84

Gráfico 4: Prácticas mediante las cuales los profesionales de RRHH facilitan el proceso de cambio. P. 85

Gráfico 5: Elaboración de directorios con las competencias de los empleados. P. 87

Gráfico 6: Sectores con los que se establecen formas de cooperación. P. 89

Gráfico 7: Aspectos utilizados para el diagnóstico de detección de necesidades. P. 94

Gráfico 8: Porcentaje en el que los Profesionales de RRHH motivan o no a los empleados para que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo. P. 97

Gráfico 9: Medidas correctivas propuestas por los profesionales de RRHH ante la presencia de resistencia para utilizar el conocimiento. P. 98

Gráfico 10: Recursos utilizados por los profesionales de RRHH para conservar el conocimiento. P. 100

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo determinar las prácticas de los Profesionales de Recursos Humanos (RRHH) según el modelo de los Múltiples Roles y las prácticas que realizan para desarrollar un proyecto de Gerencia del Conocimiento. Para ello se identificaron las principales actividades de acuerdo a cada uno de los roles y las actividades inherentes a un proceso de Gerencia del Conocimiento, cuyos principales exponentes son: Nonaka y Takeuchi, Probst, Muñoz, entre otros. El diseño de la investigación realizado es no experimental transeccional-descriptivo, y el tipo de estudio es descriptivo. El tipo de muestreo es Sujeto-tipo y el instrumento que se utilizó para recabar la información fue la entrevista semiestructurada; para lo cual se elaboró un guión de entrevista tomando en consideración las perspectivas teóricas de diversos autores en cuanto a las variables de estudio. El análisis y discusión de los resultados se realizó a través de un análisis estadístico-descriptivo, específicamente utilizando frecuencias y porcentajes. Los resultados de esta investigación permitieron describir cuáles son las prácticas actuales de los profesionales de RRHH entrevistados que se orientan a traducir las estrategias empresariales, administrar una infraestructura organizacional, dedicarse a los empleados y administrar el cambio, así como también, identificar aquellas actividades que permiten acceder al conocimiento interno y externo a la organización, ampliar la capacidad de acción de la empresa, crear competencias, difundir, aplicar y conservar el conocimiento de la organización. En este sentido, las prácticas de los profesionales de RRHH seleccionados están orientadas en general a traducir las estrategias empresariales en un 93%, a administrar la infraestructura del negocio en 80% y a administrar el cambio en 100%; por otra parte, a crear las competencias que aún no existen en la organización en un 92%, además de, aplicar y difundir el conocimiento en un 84% y 80% respectivamente. En conclusión, los profesionales de RRHH entrevistados manifestaron adecuar sus prácticas a las exigencias de las organizaciones de hoy.

INTRODUCCIÓN

Hoy son muchas las organizaciones que sin saberlo estudian gestión del comportamiento para superar sus problemas competitivos y aprovechar de mejorar sus debilidades y convertirlas en fortalezas organizacionales. De allí que como resultado de esa evaluación se apliquen herramientas de gestión como lo es la *Gerencia del Conocimiento* ya que surge la necesidad de integrar la inteligencia personal en los procesos colectivos de trabajo, generando mecanismos de aprendizaje, transferencia del conocimiento entre los empleados, constituyéndose esto una función primordial para los administradores del Conocimiento.

Y es que, en opinión de las investigadoras, las personas claves que deben ejercer ese rol, son los profesionales de RRHH, sobretodo en un momento en que la Gestión de RRHH ha cobrado valor y se le han establecido grandes desafíos para manejar el talento de una organización, su capital humano. Por eso, surge el interés de determinar las prácticas de los profesionales de RRHH de acuerdo al Modelo de los Múltiples Roles de Ulrich y las prácticas que conducen a administrar el conocimiento de la organización.

En este sentido, esta investigación fue realizada en varias fases, obedeciendo a la siguiente estructuración:

Capítulo I: en este capítulo se incluye el planteamiento del problema, la pregunta de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos.

Capítulo II: en este capítulo se encuentra el soporte teórico de la investigación, dividido en tres secciones: primero, un marco histórico donde se explica la evolución del Sistema de RRHH en Venezuela; segundo, las perspectivas teóricas que sirven de fundamento a las variables de este estudio cuyos máximos exponentes son Ulrich, Probst, Raub y Romhardt, Takeuchi y Nonaka, Granell, entre otros. Tercero, se presenta una integración de las variables a nivel teórico.

Capítulo III: está constituido por el Marco Metodológico donde se explica el tipo y diseño de investigación, la unidad de análisis, población, muestra, variables del estudio, tipo de instrumento de recolección y tratamiento de la información.

Capítulo IV: en este capítulo se incluye el análisis y discusión de los resultados, las conclusiones, recomendaciones y limitaciones.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Los cambios en la economía mundial parecieran plantear nuevos e importantes retos, tales como, la tecnología, la globalización y la desregularización, dándole una nueva visión al mundo de los negocios. Para el Corporate Leadership Council (1999), estos dos últimos aspectos están ampliando el campo de juego en el que compiten las empresas generando nuevos mercados, reglas y competidores, siendo la tecnología un facilitador de la evolución de este proceso. Por su parte, la globalización implica la internacionalización de los mercados lo cual ha llevado a que muchas empresas para alcanzar altos niveles de competitividad hayan tenido que redefinirse y diseñar estrategias múltiples; mientras que la desregularización de los mercados conduce a la eliminación de las restricciones gubernamentales fomentando así el surgimiento de nuevos competidores y la disminución de los precios.

En este sentido, Ulrich (1997) plantea que el panorama de la competitividad está cambiando lo cual demanda nuevos desafíos; por lo que es necesario contar con organizaciones capaces de servir mejor a sus clientes y diferenciarse de sus competidores.

Ante un entorno como el actual, alcanzar la competitividad para las empresas, exige flexibilidad y capacidad de respuesta a las demandas de los clientes, lo que requiere la creación, integración y aplicación de un conjunto de conocimientos (Gómez, 2001). Por otro lado, es habitual en la sociedad interconectada de hoy admitir que el capital, el trabajo y la tierra han dejado de ser los recursos básicos, y que el conocimiento y la información que le sirve de base, es el principal sustento de la actividad empresarial y más importante factor de cambio en las formas de desarrollo de las empresas (Muñoz, 1999).

Es por eso que hoy día el conocimiento se puede considerar como el principal recurso con el que cuentan las organizaciones, a través del cual se integran el perfil profesional de los individuos, las capacidades, habilidades, información y aplicaciones de tecnologías para crear una base de datos útil que posteriormente será transformada en información y luego en conocimiento. De allí que resulte importante que éste se comparta y que se eliminen las barreras que impiden que se desarrolle una cultura del conocimiento dentro de la empresa.

A pesar de este planteamiento, algunas empresas tienden a centralizar la información; muestra de ello es el resultado de un estudio realizado a 20 empresas líderes venezolanas sobre el rol del poder, la autoridad y la jerarquía en una organización, donde se concluye que la información es vista como símbolo de poder y por ello es centralizada. Es decir, los venezolanos están acostumbrados a esconder, proteger y defender la información y el conocimiento, haciéndose imprescindibles dentro de la empresa (Granell, Garaway y Malpica, 1997).

Debido a la importancia del conocimiento en el ámbito empresarial, ha surgido la Gerencia del Conocimiento; esta busca generar valor a partir de un cuerpo de conocimientos que se encuentran en la organización de forma dispersa y tácita, en manos de la gente y que deben ser recuperados y transformados para ponerlos a disposición de la organización, que valiéndose de éstos garantizará la continuidad creativa y aumentará la capacidad de respuesta que permite una alta competitividad (Lauriño, 2002, p.95).

En este sentido, los estudios elaborados por KPMG en el año de 1998 reflejan que “el 81% de las empresas tienen, actualmente o consideran planificar programas de Gerencia del Conocimiento”. Mientras que, “el 61% de las empresas sufren de sobrecarga de información, lo cual provoca que sus integrantes no tengan tiempo necesario para compartir el conocimiento” (c p. Pavez, 2000, p. 32).

En el caso venezolano esto último pareciera predominar, exceptuando empresas tales como: CANTV, PDVSA, TELCEL, que actualmente se encuentran desarrollando programas orientados a la Gestión del Conocimiento.

De esta forma, la Gerencia del Conocimiento contribuye a aumentar la capacidad competitiva, compartir el conocimiento entre los empleados, apoyando el proceso de descentralización de la información y permitiendo que el capital intelectual ascienda y se fortalezca. Por último, este proceso conlleva a la agregación de valor y a la redefinición de las estructuras organizacionales, haciendo transitar a las empresas de lo jerárquico a lo flexible, y de una toma de decisiones vertical a una mayor horizontalidad. (Vegas, 2000). Esta redefinición de las estructuras en las organizaciones trae consigo cambios en la ejecución de las prácticas y funciones desempeñadas por la Gerencia y los Profesionales de Recursos Humanos (RRHH).

Para Granell (1999) el éxito de la implantación de la Gerencia del Conocimiento en una organización venezolana dependerá tanto del cuidado y acierto del análisis de factores culturales como de la disposición real y genuina a romper paradigmas y buscar nuevas opciones. Por otro lado, Probst, Raub y Romhardt (2001), plantean que todas las actividades de la Gerencia del Conocimiento deben comenzar a partir de la comprensión de la cultura del conocimiento de la empresa, es decir, cada empresa tiene su propia cultura, producto de su historia y circunstancias, es por ello que se hace necesario evaluarla y ver hacia donde está orientada (hacia el aprendizaje, los procedimientos, etc.) y en función de los resultados dar inicio al proceso de implantación tomando en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización.

Se espera, por tanto, que la Gerencia de RRHH incentive a los profesionales de esta área a la adquisición de nuevas capacidades y nuevos roles, que conduzcan a la transformación cultural y generen nuevos conocimientos que impulsen el éxito de la implantación de la Gerencia del Conocimiento.

Juan P. Delgado (2002) afirma que la gestión de RRHH ha pasado en los últimos años de requerir profesionales con competencias limitadas a demandar profesionales con un alto impacto en los resultados finales, generando que estos se preocupen aún más por la planificación estratégica, sean agentes de cambio y planeen el conocimiento colectivo para que se consolide como la mejor inversión, el capital humano.

Para que estos cambios en la ejecución de las prácticas de RRHH sean posibles, según Ulrich (1997), los profesionales de esta área deben desempeñar cuatro roles, tales como : *Socio Estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los Empleados y Agente de Cambio*, centrándose en la definición de los aportes, más no en las actividades. Sobre esta base plantea un Modelo de Múltiples Roles fundamentado en dos dimensiones: la orientación a los procesos y a la gente; y la orientación a corto o largo plazo.

De la misma manera, el autor sostiene que los Profesionales de la Gestión de RRHH no deben orientar sus aportes a un rol específico, sino más bien convertirse en *Socios del Negocio*, lo que implica desempeñar cada uno de los roles de forma simultánea, logrando así mayor agregación de valor.

Además, se necesita para la implantación eficaz de la Gerencia del Conocimiento que la atención no se centre únicamente en la tecnología y en los procesos ya que no garantizan altos beneficios potenciales; por lo que se debe considerar también, la inversión en las personas ya que son las que poseen entre el 40 y el 50 por ciento del conocimiento que existen en las organizaciones (Guell, 2000).

Probst y otros (2001), plantean que “no hay un método estándar para introducir la Administración del Conocimiento; la mejor forma es comenzar con las estructuras y métodos actuales, y aplicarlos eficazmente para lograr los objetivos del conocimiento de su empresa”. Adicionalmente plantea una forma de alcanzar esto, evaluando las fortalezas y debilidades de la empresa en cuanto a los pilares de la Administración del Conocimiento. Estos pilares de Administración del Conocimiento planteados por estos autores, no se oponen a la Planeación Estratégica tradicional; por el contrario, la enriquecen al definir los

objetivos del conocimiento y proporcionar una evaluación comprensible del conocimiento existente en la organización. Por ende, los profesionales de RRHH al administrar el conocimiento de la organización pudieran desempeñar un rol clave ya que sus prácticas actuales no están lejanas a las requeridas para administrar el conocimiento, ayudando a identificar las debilidades y fortalezas del conocimiento de la organización.

Con base en lo expuesto anteriormente surge la inquietud de llevar a cabo un estudio en el que se describen las prácticas de los profesionales de RRHH de acuerdo a los roles propuestos por Ulrich y las actividades que realizan al Administrar el conocimiento. En este sentido, el problema de investigación se orientará a lo siguiente:

¿ Cuáles son las prácticas de los profesionales de RRHH según el Modelo de los Múltiples Roles y las prácticas que realizan para Administrar el Conocimiento de la organización?.

Esta interrogante cobra sentido en la medida en que los profesionales de RRHH conozcan el negocio (comprender cada área funcional, para así proponer ideas y ayudar a solventar problemas), dominen las prácticas de Recursos Humanos, y demuestren que son dignos de confianza, ya que si realmente desean ser profesionales deben proceder con convicción y convertir el conocimiento en acción.

Por ello, el aporte de esta investigación se centra en la identificación de las prácticas que efectúan los profesionales de RRHH y las prácticas para administrar el conocimiento, en un ambiente competitivo como el actual donde la calidad del conocimiento pasa a ser un factor clave en los procesos del negocio por lo que debe desarrollarse y ser asimilado con mayor rapidez.

De esta manera, los resultados de esta investigación tendrán utilidad para los profesionales del área de RRHH al momento de administrar el conocimiento, convirtiéndose esto en un insumo que les permita ser más eficientes y competitivos en el desempeño futuro de sus funciones. Igualmente, contribuye a cumplir con un requisito académico exigido por la

Escuela de Ciencias Sociales de la Universidad Católica Andrés Bello para optar por la Licenciatura de Relaciones Industriales, cuyos resultados constituirán un aporte al conocimiento científico.

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar las prácticas de los profesionales de RRHH según el Modelo de los Múltiples Roles y las prácticas que realizan para administrar el conocimiento de la organización.

Objetivos Específicos

Identificar las actividades de los profesionales de RRHH correspondientes al desempeño de los roles: Socio Estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los empleados y Agente de Cambio.

Identificar las actividades de los profesionales de RRHH vinculadas a la Identificación, Adquisición, Uso, Distribución, Desarrollo y Retención del Conocimiento.

Asociar las actividades de los profesionales de RRHH más representativas del Modelo de los Múltiples Roles propuesto por Ulrich con las actividades que realizan para administrar el conocimiento de la organización.

Determinar el perfil profesional de los profesionales de RRHH considerados en la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

UNIDAD I : Gerencia De Recursos Humanos

1. Marco Histórico.

La Gerencia de Recursos Humanos (RRHH) en Venezuela durante el siglo pasado (XX) y en el actual sufrió fuertes y profundos cambios, que a su vez generaron nuevas estrategias, conocimientos, habilidades gerenciales, agregando cada vez más valor a la organización. Alba Infante (2001) en una entrevista realizada a Paúl Rosillón, presidente de la Asociación Nacional de Relaciones Industriales (ANRI), presenta en forma resumida la evolución en el papel de la gerencia venezolana , la cual se describe a continuación:

Para comienzos de los años 60 aparecen las técnicas más sofisticadas en la Administración del Personal, vinculadas a la planificación del entrenamiento y desarrollo del Recurso Humano, además con programas de carrera más estructurados. En estos años, la industria local se expandió alrededor de grandes polos de desarrollo en diversas ciudades del país, que requirieron no solamente el traslado de mano de obra altamente calificada, sino del establecimiento de industrias con departamentos o unidades de Relaciones Industriales y personal con el suficiente profesionalismo y capacidad para entender los nuevos requerimientos.

En los años 70 surgieron nuevos esquemas de planificación y de división funcional de la empresa producto de la consolidación de los modelos corporativos. Esto fue provocando

que la gerencia se hiciese más estructural y científica, pero a la vez el área de personal o Recursos Humanos tuvo que acompañar esa evolución con un proceso interno de crecimiento.

Entre mediados de los 70' y finales de los 80' se presenta lo que Rosillón califica como “la edad de oro de la función”, apegada esta a un modelo científico, delineado y estructurado en las áreas de planificación de recursos humanos, reclutamiento y selección, entrenamiento, capacitación, relaciones laborales y sistemas de información.

Naim, (1989), señala que los años setenta pueden ser considerados como la década de la profesionalización de la administración de personal en Venezuela.

A partir de este momento (80' y 90') surgió la Gerencia de RRHH, la cual se enfrenta a nuevos retos tales como la globalización y la tecnología; de allí, que tanto la competitividad como consecuencia asociada a la globalización y el desarrollo tecnológico como su contribuyente, producen un impacto bien importante en el área o función de RRHH.

Es así como la competitividad crea la necesidad de revisar la estructura de costos dentro de la empresa, permitiendo identificar cuáles son las áreas medulares del negocio. Con ello aparecen los conceptos de línea y de área de apoyo, y posterior a esto la percepción de cual es valor que cada sector está agregando a la organización.

En este sentido, se cometió un error conceptual de establecer que la línea era el área medular y el área de RRHH la de apoyo. A la larga esto generó conflictos internos haciendo que se visualizara a Recursos Humanos en un segundo plano. Ese fenómeno de conciencia de costos, competencia y búsqueda interna de valor agregado en las empresas se presentó ante la gerencia interna como una área consumidora de recursos económicos.

Aunado a esto, la incorporación de la tecnología permitió que las transacciones se hicieran a través de los sistemas computarizados, optimizando las funciones, por tanto ya no se requería del mismo personal para llevar a cabo menos funciones. Esto dio pie a que muchas empresas redujeran el tamaño de las unidades de RRHH, provocando angustias en los

profesionales ya que al disminuir las dimensiones del área, la percepción de pérdida de poder y también de autoestima, hicieron estragos en los profesionales de RRHH.

Al concluir esta dura etapa en la actualidad, el profesional de RRHH en Venezuela está consiente de que forma parte del negocio, pero el rol ya no es transaccional, sino mucho más estratégico.

Al respecto Naim, (1989) plantea que sólo una minoría de los profesionales de las empresas venezolanas comienzan a pensar de manera estratégica en los RRHH, tratando de integrar esta función en el resto de la organización y con objetivos a largo plazo.

Además señala que en una situación de crisis y cambio en el entorno, las compañías evolucionan de una posición en la cual se le da relevancia a la remuneración del trabajador hacia otra en la que la atención se centra en lograr una mejor adecuación entre el desarrollo del negocio y el de los trabajadores.

Por otra parte en Venezuela, una de las carencias mas significativas de RRHH; es la falta de vinculación entre las prácticas de personal y la estrategia de la empresa (Naím,1989) lo esperado según Ulrich sería que el rol estratégico de RRHH se centrara en delinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia del negocio.

2. Retos, Dilemas y Paradojas de la Gerencia de Recursos Humanos.

En un estudio acerca de los RRHH y la Competitividad realizado en Venezuela, por Granell (1997) se señala que debido a las presiones del entorno y a las necesidades de cambio, las organizaciones esperan cada vez más valor agregado de la Gerencia de Recursos Humanos. Se espera que la unidad contribuya a la efectividad organizacional añadiendo valor, aumentando la productividad, la calidad y la orientación al cliente.

Estos retos suelen traducirse en dilemas y paradojas. Los dilemas implican los cambios y las dificultades de llevarlos a cabo; mientras que la paradoja es la planificación o visión estratégica.

◆ **Paradojas**

Más de la mitad de las empresas estudiadas realizan algún tipo de planificación de su gente, bien sea formal o informalmente. Esta planificación suele consistir en proyecciones generales de personal y, con menos frecuencia, en proyecciones específicas de desarrollo para planes de sucesión del personal clave. No obstante, en la mayoría de los casos, estas proyecciones no están vinculadas a la estrategia general (Granell, 1997, p. 76).

Como resultado del estudio, Granell señala que la tendencia es a sustituir la planificación estratégica por una visión estratégica dando así la posibilidad de anticipar con visión hacia el futuro, aumentando la flexibilidad y capacidad de adaptación.

◆ **Dilemas**

Las unidades de RRHH se han visto afectadas por los cambios organizacionales, haciendo que muchas de ellas se han visto forzadas a: redimensionarse, revisar y rediseñar sus procesos y funciones para adaptarse a las nuevas circunstancias, aumentar su eficiencia y participar en los procesos de cambio.

Casi todos los gerentes de recursos humanos entrevistados manifestaron que se estaba produciendo un cambio de enfoque de la unidad, la cual tendía a participar más, ajustarse mejor con la estrategia y a centrarse más en funciones de asesoría y apoyo. Uno de sus grandes retos seguía siendo el lograr que los gerentes asumieran su rol de supervisores (Granell, 1997, p. 78).

Según la autora, estos cambios no se logran cuando se presentan las siguientes dificultades:

- ◆ La resistencia al cambio de la gente.
- ◆ Las limitaciones de tiempo.
- ◆ Las disposiciones legales, sobre todo las relacionadas con la Ley Orgánica del Trabajo y las Prestaciones Sociales.
- ◆ Poca claridad en la definición de metas.
- ◆ Falta de apoyo de la gerencia general y de las otras gerencias.
- ◆ Escasez de personal calificado y motivado.

Debido a los cambios sufridos en el papel de la Gerencia de RRHH, Márquez (1998) plantea que esta debe adoptar nuevos roles que le permitan participar en la planificación estratégica y lograr que sus objetivos se alineen con los de la organización; es decir, que asuma el papel de socio estratégico. Además, se espera que se integre con el resto de las unidades, facilite los procesos internos, participe en el diseño de mecanismos para motivar y comprometer al personal y lograr mayor eficiencia; es decir, que asuma el papel de asesor de productividad. Por último, se espera que participe activamente en los procesos de cambio; que se encargue de comunicar abierta y claramente lo que está sucediendo en la organización flexible con capacidad de adaptación y asegurar las conductas necesarias para fortalecer la cultura organizacional, es decir, que sea un facilitador del cambio.

En este mismo sentido Granell (1997), plantea que la clave del éxito en una gestión de RRHH parece estar en cuatro elementos. El primer elemento es tener una visión estratégica y tomar las medidas necesarias de forma anticipada. En segundo lugar, la congruencia entre las políticas de RRHH, y entre ellas la estrategia general, es muy importante. Esta congruencia puede darse independientemente del modelo; ya que lo ideal es que se produzca a través de la participación de profesionales de RRHH bien preparados y participando al nivel estratégico. En tercer lugar, es fundamental que los gerentes de las diversas funciones asuman su responsabilidad gerenciando a su gente. Finalmente, el último elemento clave es la cultura. No

cabe la menor duda de que hay culturas que valoran a su gente, que cuidan de ella y que estimulan su desarrollo y crecimiento.

2.1 Cambio Cultural.

En muchas investigaciones se ha evidenciado la importancia del factor cultura en el rendimiento organizacional de empresas exitosas. Desarrollar una cultura óptima según García (1990) constituye hoy en día una de las tareas básicas de la gestión de RRHH.

Gómez (1998) define a la cultura organizacional como una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa, que funciona a nivel inconsciente y que definen de manera elemental la imagen que tiene la empresa de si misma y de su entorno.

El concepto de cultura organizacional desarrollado por Granell, Garaway y Malpica (1997), es definido como un conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y conducta.

Entonces si la cultura se define como un conjunto de valores, creencias y conductas, que han sido exitosa para una empresa, es lógico pensar que cuando la estrategia organizacional cambia, la cultura que antes de esto había servido de apoyo se convierte ahora en un freno. Es por esto que la Gerencia Estratégica de la Cultura Corporativa se ha considerado un elemento esencial en la implementación de una decisión estratégica (Granell et al., 1997, p.17).

Cuando una empresa decide implantar una decisión estratégica como la Gerencia del Conocimiento, la Cultura estará orientada a que el conocimiento se cree y se comparta. Granell y otros (1997), analizan lo anteriormente planteado desde tres perspectivas fundamentales: la gente, la organización y el liderazgo, (a efectos de la investigación solo se desarrollara el aspecto de la gente).

◆ La gente:

Las organizaciones no podrían hablar de gerenciar el conocimiento si no tienen la gente y los mecanismos adecuados para hacerlo. En una organización en la cual se pretenda gerenciar el conocimiento, la gente debe ser capaz de pedir y obtener libremente información a cualquier nivel; así como también expresar sus opiniones con respeto, fundamento, cuando sea contraria a la de los otros integrantes del grupo, lo cual significa ser asertivo.

3. Rol De Los Profesionales De Recursos Humanos.

Si bien es cierto que el rol de la Gerencia de Recursos Humanos tendrá que cambiar para adaptarse al futuro, los profesionales de la gerencia también tendrán que hacerlo. Por ello se hace necesario un cambio en las competencias y habilidades que estos posean.

El profesional de RRHH según Ulrich (2001) debe presentar tres capacidades: obtener claridad estratégica, hacer que se produzca el cambio y construir el capital intelectual. Una organización manifiesta poseer capacidad cuando su estrategia se concentra en metas tanto a corto plazo como al largo plazo, por tanto se crea significado para los que están adentro y afuera de la compañía, se desarrollan prácticas profesionales efectivas, se da forma a la conducta de los empleados y se diferencia a la compañía tanto de los ojos de los inversores como de los clientes. Cuando actúan como socios estratégicos, los profesionales de RRHH juegan un papel principal ya que diseñan las actividades que pueden y deben usarse tanto para idear como para concretar la claridad estratégica, además, deben dominar la teoría y la práctica de como dar forma y llevarla a cabo, deben ser capaces de mantener conversaciones con la gerencia sobre la visión, valores, propósitos, e intenciones y finalmente deben ayudar a definir los ajustes entre las actividades y la organización.

Por otra parte, el controlar los cambios se hace indispensable para la organizaciones, para ello los profesionales deben tener un modelo o teoría del cambio que les ayude a saber por donde empezar. En segundo lugar, deben facilitar el proceso incluyendo a las personas que deben participar en el momento que deben hacerlo; en tercer lugar necesitan rediseñar los

sistemas para que sean congruentes con el cambio y, por último, los profesionales de RRHH deben lograr que sus propios departamentos y funciones sean modelos de las prácticas que asesoran a los demás. Finalmente, los profesionales de RRHH deben reconocer la importancia que tiene el capital intelectual, ya que las firmas con mayor capacidad de obtenerlo serán más productivas, así como también capaces de cambiar, satisfacer las expectativas de los clientes y competir mejor con sus clientes (Ulrich, 2001).

4. Modelo De Múltiples Roles.

Hoy en día la Gerencia de RRHH requiere de profesionales que agreguen valor a la organización. Por ello Dave Ulrich (1997) propuso un modelo de Múltiples Roles para los profesionales de RRHH, el cual se presenta a continuación :

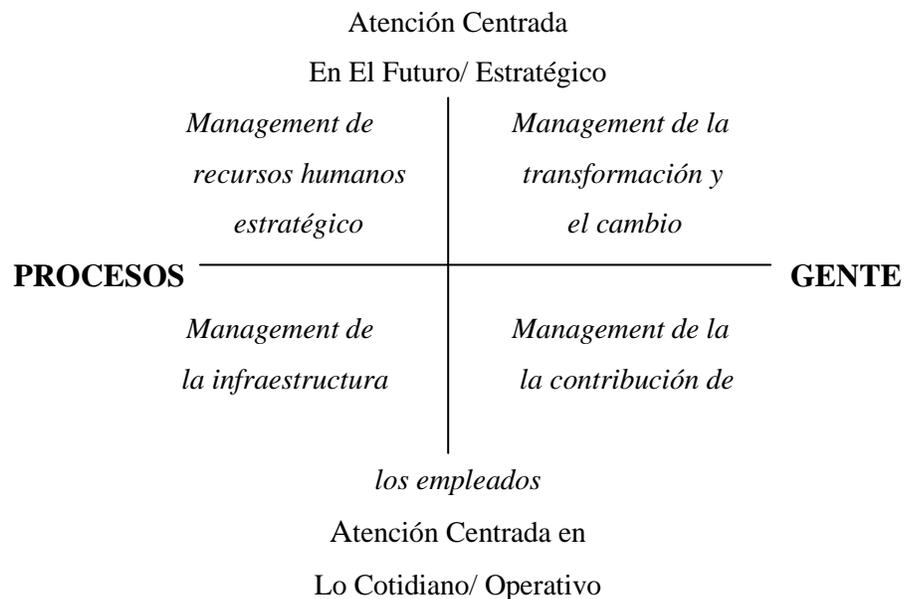


Figura 1. Roles de RRHH. en la construcción de una organización competitiva.

Este autor define cuatro roles claves que los profesionales de RRHH deben desarrollar para crear valor y obtener resultados, estos son: administración de recursos estratégicos, administración de la infraestructura de la firma, administración de la contribución de los empleados y administración de la transformación y el cambio. El eje vertical superior representa los centros de atención y, en la parte inferior las actividades de los profesionales

(van del largo plazo/ estratégico al corto plazo operativo), se espera por tanto que los profesionales de RRHH aprendan a moverse entre ambos extremos, es decir ser tanto estratégico como operativo centrándose a la vez en el largo y corto plazo.

Por otra parte, el modelo hace referencia a los aportes, actividades y metáforas de cada uno de los roles. Los Aportes constituyen los resultados del rol; la Metáfora es la imagen visual que acompaña a ese rol y, finalmente, las Actividades que debe desempeñar para cumplir con el rol (Ulrich, 1997).

◆ **Management de Recursos Humanos Estratégicos.**

Este rol se centra en alinear las estrategias y prácticas de RRHH con la estrategia del negocio. Cuando cumple este rol, el profesional de RRHH aumenta la capacidad de la empresa de ejecutar sus estrategias. Cuando esas estrategias se traducen a prácticas de RRHH se ayuda a la empresa de tres maneras: la empresa puede adaptarse al cambio porque se reduce el tiempo entre la concepción y ejecución de una estrategia; la empresa puede responder mejor a la demanda de los clientes porque sus estrategias de servicios al consumidor se han traducido en políticas y prácticas específicas, por último, la empresa puede lograr mejor desempeño financiero.

El aporte que se genera por el desempeño del rol es de la administración estratégica de RRHH es la ejecución de la estrategia, mientras que las prácticas de RRHH ayudan a cumplir los objetivos de la empresa.

La metáfora de este rol es “socio estratégico”. Los profesionales de RRHH se convierten en socios estratégicos cuando participan el proceso de definición de la estrategia empresarial, cuando hacen preguntas que llevan la estrategia a la acción y cuando diseñan prácticas de RRHH alineadas con la estrategia empresarial.

El administrador estratégico tiene como acción básica traducir las estrategias empresariales en prioridades de RRHH, este proceso recibe el nombre de *diagnóstico de la*

organización que permite hacer una auditoria de la debilidades y fortalezas de la organización, es decir, consiste en la evaluación y alineamiento sistemático de las prácticas organizativas con los objetivos empresariales.

Por otra parte, la arquitectura de la organización consiste en los sistemas que le dan forma a las organizaciones; por ende para realizar un diagnóstico organizativo, los profesionales de RRHH deben:

1. Definir una arquitectura de la organización,
2. Crear un proceso de evaluación,
3. Aportar liderazgo para la mejora de las prácticas.

1.- La *arquitectura* de la organización especifica los sistemas que le dan forma a las organizaciones, por ende para realizar un diagnóstico organizacional, los profesionales de RRHH deben comenzar con una clara arquitectura. La capacidad de diseñar, integrar y operar estos sistemas es la esencia de las organizaciones efectivas.

El modelo de arquitectura basado en el trabajo de Nadler , Galbraih y Mackensey se centra en la construcción de la organización para alcanzar la estrategia y define cinco sistemas: *estrategia, clientes, finanzas, contexto ambiental y competencia central*.

Ulrich (1997) afirma que “la arquitectura impide que los profesionales de RRHH y sus clientes tengan una visión limitada de los sistemas de la organización”.

Por último, cuando los profesionales de RRHH usan la arquitectura organizacional para guiar su análisis, definen como opera su organización y crean el escenario para un diagnóstico organizativo efectivo.

2.- Un diagnóstico de la organización convierte la arquitectura en una herramienta de evaluación; por ende, los factores identificados en la arquitectura se convierten en preguntas

de evaluación o auditorias con las que comprobar los puntos débiles o fuertes de la organización.

La fase de evaluación puede usarse de modo formal o informal, pero de cualquier manera los profesionales de RRHH que conduzcan los procesos de auditoria organizativa funcionan como socio estratégicos, ayudando sistemáticamente a convertir la estrategia organizativa en acción.

3.- El realizar un diagnóstico organizativo debe ir más allá de una evaluación; debe significar un avance. Y, este se produce cuando los profesionales de RRHH generan acciones y prácticas alternativas para cada uno de los sistemas organizacionales agregando valor al encuadrar opciones e identificando las mejores prácticas por medio de la investigación en otras firmas.

Los profesionales de RRHH deben tomar la iniciativa de proponer, crear y debatir las mejores prácticas con respecto al cambio cultural, la competencia (formación de plantillas y desarrollo), consecuencia (evaluación y premios), dirección (diseño de la organización, políticas y comunicaciones), los procesos de trabajo (aprendizaje y cambio) y liderazgo.

◆ **Management de la Infraestructura de la Firma.**

Este proceso requiere que los profesionales diseñen y desarrollen actividades eficientes para la formación de planteles, entrenamiento, evaluación, premios, promoción y que manejen de forma diferente el personal dentro de la organización.

El aporte de este rol es “eficiencia administrativa”, la cual se alcanza asegurando la eficacia de los procedimientos y motivando a los profesionales que logren aumentar la productividad y reduciendo el despilfarro de recursos.

La metáfora de este rol es la de “experto administrativo” y para alcanzarlo los profesionales deben abordar actividades que lleven a un continuo rediseño de los procesos de trabajo que administran.

Cuando los profesionales de RRHH rediseñan sus servicios, se vuelven expertos administrativos que crean infraestructuras eficientes, tanto para los procesos de RRHH como para toda la empresa en general.

Por otro lado, pueden ayudar a la organización a realizar el diseño de los procesos de negocio. En la medida en que las organizaciones identifican y mejoran los procesos centrales, los profesionales de RRHH pueden formar parte activa de los equipos de cambio, trabajando para alcanzar una mayor simplicidad, eficiencia y efectividad. Aunque también participan en la reingeniería de la empresa, demostrando su capacidad de aportar servicios de RRHH, en forma eficiente, además rediseñando sus propios procesos de acuerdo a las necesidades.

Al realizar estas dos actividades los profesionales de RRHH no sólo mejoran la infraestructura de la firma sino que también ganan credibilidad para la participación en posteriores actividades de cambio organizacional.

En la primera fase del proceso de reingeniería los profesionales se centran en la identificación de los procesos ineficaces y la creación de métodos alternativos para prestar servicios. La segunda fase consiste en repensar la creación de valor y va más allá de simplificar y mejorar los procesos, la cual, a recrear las estructuras que permiten que se haga el trabajo de RRHH. Además, para que los profesionales de RRHH se conviertan en expertos administrativos deben aprender a medir los resultados de RRHH en términos de costos y calidad.

◆ **El Management de la Contribución de los Empleados.**

El desempeño de este rol implica que los profesionales se identifiquen con los problemas, preocupaciones y necesidades cotidianas de los empleados. En la empresa en las

que el capital intelectual es una decisiva fuente productora de valor, el profesional de RRHH debe ser enérgico en el desarrollo de este capital.

Los aportes de este rol son: mayor dedicación y competencia de los empleados; y la metáfora es la de “adalid de los empleados” ya que utilizan parte de su tiempo en relacionarse personalmente con los empleados y gerentes de otros departamentos para que hagan lo mismo.

Los profesionales de RRHH que trabajan como adalides de los empleados se centran en la tarea de encontrar el justo equilibrio entre las demandas y los recursos.

La contribución de los empleados se convierten en una cuestión crítica para los negocios cuando tienen que producir más con menos empleados. Por ello la contribución de estos aumentan cuando los empleados se sienten libres de compartir sus ideas y cuando se sienten personas claves en la organización, piensan en sus intereses y cuando sienten que tienen una relación de empleo valorada por la firma.

Por ende, los profesionales de RRHH cumplen un rol crítico en la creación de ésta relación entre la firma y los empleados; por tanto, estos son *socios del negocio* cuando garantizan que la contribución de los empleados se mantenga en un alto nivel.

Cuando se aumentan las exigencias o el número de actividades que se plantean a los empleados, los profesionales de RRHH deben buscar los medios para que los empleados expresen sus opiniones ayudando a mantener el contrato psicológico entre el empleado y la firma, con el fin de proporcionarle nuevas herramientas con las cuales puedan alcanzar expectativas cada vez mayores.

◆ **Management de la Transformación y el Cambio**

La transformación implica cambios culturales fundamentales dentro de la firma y el cambio hace referencia a la capacidad que tiene una organización para mejorar el diseño e

implementación de iniciativas para reducir los tiempos de los ciclos en todas las actividades de la organización.

El aporte de este rol es la capacidad de cambio, ya que los profesionales de RRHH ayudan a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. La metáfora para el trabajo de este rol es “agente de cambio” y los aportes incluyen identificar y enmarcar problemas, crear relaciones de confianza y llevar a cabo planes de acción. El autor destaca que esta característica es la habilidad personal más importante para el éxito del profesional de RRHH.

Para ayudar a las organizaciones a responder a las iniciativas y procesos de cambio y al cambio de cultura, los profesionales de RRHH deben dominar tanto la teoría como la práctica con respecto a los procesos de cambio. Por tanto, los profesionales de RRHH cumplen un rol crítico como agentes del cambio cuando, actúan como catalizadores, facilitadores y diseñador de sistemas para el cambio.

Cuando actúan como catalizadores, se espera que éstos agreguen valor actuando como agentes de cambio y siendo adalides del cambio de cultura. Pero además, para ser adalides del cambio los profesionales de RRHH deben facilitar el cambio, interviniendo como facilitadores y siendo líderes del cambio, es decir, ser dueños de las iniciativas para que el cambio se de de forma exitosa.

Además, los profesionales de RRHH deben rediseñar los sistemas del área, cumpliendo así un papel muy importante en la transformación de la cultura de la empresa.

Participar en el rediseño de las tareas de formación de plantillas, capacitación, evaluación, premios, diseño organizativo y prácticas de comunicación son algunas de las prácticas en las que participa un profesional de RRHH como agente de cambio.

Este diseño de nuevos sistemas por parte de los profesionales de RRHH, permiten avanzar en los procesos de cambio de cultura, además ayuda a idear e implementar prácticas de RRHH innovadoras y atractivas.

Por último, el dominio de las capacidades relacionadas con el manejo del cambio, es la habilidad personal más importante para el éxito profesional. Por tanto, los profesionales de RRHH son agentes de cambio cuando: entienden los procesos críticos de cambio, crean compromiso personal con ese proceso y se aseguran de que el cambio se lleve a cabo tal y como se deseaba.

UNIDAD II: Administración del Conocimiento

La empresa moderna hoy en día considera al conocimiento como uno de sus activos más valiosos debido a que por medio de este recurso logra alcanzar ventajas competitivas. Por ello, el interés de la economía basada en el conocimiento y en el capital intelectual ha crecido exponencialmente alrededor del mundo, tanto en los países industrializados como en los países en vías de desarrollo, como es el caso de Venezuela.

En un ambiente como el descrito anteriormente, en el cual los mercados se están fusionando y las tecnologías están convergiendo, Debra Amidon (2000) afirma que, el juego competitivo se basará en cuán bien incorporamos el conocimiento como un recurso para luego gerenciar el proceso de innovación. De allí que, las empresas lo estén reconociendo como algo valioso y se estén invirtiendo ingentes cantidades de dinero en su captura, almacenamiento, distribución y administración (Zorrilla, 2001).

Por ello, el cambio que opera en la sociedad no reside sólo en que el funcionamiento general de las empresas dependa del conocimiento más que en ninguna época, sino que es el propio conocimiento quien toma una mayor conciencia de la dependencia sobre sí mismo; hasta el punto de llegar a convertirse producto de él mismo. Es decir, “el medio se transforma

en un fin, se convierte en objetivo de producción y explotación económica” (Muñoz, 1999, p. 64).

Es decir, actualmente se afianza un nuevo modelo que en vez de los factores tradicionales de producción, como tierra, capital y trabajo, privilegia la capacidad para producir y aplicar conocimientos como un factor clave para mejorar la calidad de vida y el nivel de bienestar de una sociedad. Se está pasando de la producción en masa, hacia formas de producción más competitivas apoyadas en el uso inteligente de la información, el conocimiento y las telecomunicaciones. Esto es lo que Urquijo (2001) define entre una de las etapas de transformación de los sistemas de relaciones industriales como la etapa de la “Telemática o era de la universalización del conocimiento, que ha llevado a una especie de relativización del trabajo” (Urquijo, 2001, p.93)

En este sentido, la riqueza de un país no se mide sólo en función de los recursos naturales que dispone, sino también por su capacidad de aprendizaje y recursos humanos. De allí que se hable de una *sociedad del conocimiento*, de una nueva cultura del aprendizaje donde lo importante es el desarrollo de capacidades para acopiar, organizar, procesar, sistematizar y aplicar conocimientos, lo cual genera organizaciones en las que la información y el conocimiento se incorporan de múltiples formas a la producción de bienes y servicios. (Ríos, 2001)

Así se hace necesario aprender a conocer, para hacer del conocimiento la ventaja competitiva más poderosa en un mundo globalizado como el de hoy, en el que para sobrevivir muchas empresas y, a su vez sus líderes, deben contar con un kit de herramientas que les permita superar los obstáculos y hacer más eficientes sus organizaciones y procesos. Es bajo este esquema donde la gestión del conocimiento se hace imprescindible como herramienta de mejora organizacional.

1. Definición del Conocimiento

Existen múltiples definiciones y enfoques acerca del conocimiento abordados por diferentes autores. El primero de ellos es el Enfoque Evolutivo del Conocimiento; el segundo se refiere al Enfoque Epistemológico y, por último, el Conocimiento como un Acto.

El *Enfoque Evolutivo del Conocimiento* ha sido propuesto por diversos autores los cuales conciben al conocimiento como producto de un proceso que transita desde la importancia de los datos hasta el desarrollo de la información y el conocimiento. A este enfoque se suscribe Yamaui (2000) al destacar la evolución del conocimiento de la siguiente manera: desde los datos, pasando por la información, hasta llegar al aprendizaje organizacional.

Según el mencionado autor, los datos permiten operar la empresa. Cuando se toman esos datos de toda la operación realizada y se efectúan algunas categorizaciones, se está hablando de información que sirve para tomar decisiones. Luego, si se toma esa información y se aplica a una experiencia práctica, se puede decir que se está hablando de conocimiento: *Información en acción*. Es decir, “es información aplicada a escenarios específicos en los cuales hemos agregado juicios y de lo que obtenemos unos resultados” (Yamaui, 2000, p.194). Así como también, lo define como pensamientos, capacidades e información que puede ser mejorada y movilizada para generar valor.

Este proceso descrito, referido a la evolución de los datos hasta convertirse en conocimiento, es posible según Muñoz (1999) sólo con la intervención del hombre ya que es el único capaz de transformar los datos (simples registros sin significados) en información (organizando los datos en mensajes captables por los sentidos) y ésta en conocimiento (incorporando juicios de valor y orientando las decisiones para producir resultados). La tecnología, por tanto, no transforma los mensajes en conocimiento porque carece de la capacidad de interpretación, ni tampoco es capaz de producir decisiones correctas ante los

problemas complejos asociados a las situaciones de incertidumbre que crean los entornos cambiantes.

Finalmente, según Ponjuán (1998) existe una estrecha relación entre información y conocimiento debido a que la información es la materia prima y el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se agrega valor.

Por otra parte, el segundo enfoque del Conocimiento es el *Epistemológico*, sobre el cual Joaquín Muñoz (1999) afirma que, independientemente del modelo que se adopte, la innovación en la empresa requiere la existencia de una continua interacción entre conocimiento explícito y el conocimiento tácito.

Para dicho autor, el conocimiento explícito es aquel que está formalmente presente en los distintos ámbitos de la organización empresarial, normalizado en un lenguaje común y, por ello potencialmente configurable para su tratamiento, distribución y utilización flexible en la empresa. Mientras que, el conocimiento tácito es adquirido a lo largo de la vida laboral por los empleados de forma individual o grupal y que, no ha aflorado para incorporarse a la “memoria histórica cognitiva de la empresa”. A pesar de que éste tipo de conocimiento no puede procesarse inicialmente para formar parte de esa “memoria histórica” a la que se refiere el autor, debido a su falta de sistematicidad, sí pueden utilizarse, y de hecho “se utilizan para enriquecer el conocimiento formal de la empresa creando sinergias en la aplicación de medidas para solucionar problemas puntuales en departamentos o unidades concretas” (Muñoz, 1999, p. 67). De esta manera, para el mencionado autor, la forma de dependencia de ambos tipos de conocimiento se hace evidente ya que la búsqueda de soluciones corporativas y planificadas para resolver problemas de carácter general, o bien, para crear innovación, requiere de la transformación de conocimiento tácito en explícito.

No obstante, este proceso de transformación debe realizarse de forma consensuada, sin poner en peligro lo que el autor denomina la potencialidad creativa que presenta el conocimiento tácito, ya que el proceso realimentado favorece la permanente generación de nuevos conocimientos de ambos tipos, lo cual representa una fuente de enriquecimiento que

debe ser aprovechada inteligentemente, en lugar de pretender convertir a la empresa en un “megaproceso mecanizado de toda la información que se produce”, ya que, está comprobado que cuando las estructuras de comunicación en la empresa son demasiado formales, aparecen barreras para la expresión fácil y fluida de ese conocimiento tácito, con lo que la posibilidad de convertirse en conocimiento explícito, valorable y codificable, disminuye drásticamente (Muñoz, 1999).

Por su parte, Vegas (2000) parte del supuesto de que el conocimiento explícito es aquel que se encuentra estructurado, expresado en publicaciones, ponencias, patentes, informes técnicos. Así, lo califica en términos postmodernista como aquel relativo a los discursos. Mientras que, el conocimiento tácito lo define como un constructo subjetivo; es la información que tiene sentido y significado que sólo le otorga el individuo mediante procesos cognitivos a partir del pensamiento y la experiencia; es decir, alude al know how del individuo.

De esta forma, la problemática de generación de conocimiento organizacional reside en el cómo extender el conocimiento individual a los grupos de trabajo y en su conjunto a toda la organización.

En este sentido, Nonaka y Takeuchi (1999) en su Teoría de la creación de conocimiento organizacional establecen que la clave de la creación del conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito; presentando así una dimensión epistemológica del conocimiento, además de la ontológica, que se centra en los niveles de las entidades creadoras de conocimiento (individual, grupal, organizacional e inter-organizacional). De allí que los mencionados autores presenten cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan, las cuales son: socialización, exteriorización, combinación e interiorización, constituyendo el motor del proceso de creación del conocimiento.

Finalmente, en el estudio del rol que desempeña el conocimiento en las organizaciones uno de los puntos que surgen en cuanto a la concepción y enfoque es el del *Conocimiento como un Acto*. Así es como lo llama Arbonies (2003) quien sostiene que, el conocimiento no

se comporta como un objeto y por lo tanto tratarlo como tal, sólo puede ser transitorio. Dicho autor afirma que el conocimiento como acto tiene tres constituyentes: el conocedor, lo conocido y un contexto. Cuando uno de esos tres aspectos no forman parte de la concepción del conocimiento, se está hablando de otra cosa; no de conocimiento.

Por ello, el conocimiento lo define como “un acto, no un stock, que exige la participación de una persona, el conocedor, que conoce inevitablemente dentro de un contexto o cultura determinada” (Arbonies, 2003, p. 2). A su vez, presenta una serie de principios básicos que ayudan a concebir al conocimiento como un acto y como un recurso que desafía la premisa de la gestión de recursos físicos. Estos son:

- ◆ El conocimiento es un acto humano que se basa en la interpretación de datos para actuar.
- ◆ Se produce en un contexto o cultura, por lo que incluye las habilidades y actitudes necesarias para actuar.
- ◆ Reside fundamentalmente en las personas.
- ◆ No tiene rendimientos decrecientes como los bienes físicos, sino que por el contrario, crece con su uso.
- ◆ Funciona absolutamente diferente a los bienes físicos ya que cuando lo das, no lo pierdes sino que todavía lo posees.
- ◆ Si se tienen en cuenta las dos afirmaciones anteriores se concluye que, la forma de explotar el conocimiento es compartirlo.

Según este autor, se debe superar la visión del conocimiento como un objeto y estudiarlo como un acto, considerando de esta manera a la persona como elemento clave del proceso y también como destinatario último del conocimiento. De tal forma que, el Conocimiento es visto como “la utilización inteligente de información relevante por personas que lo utilizan dentro de un contexto determinado para un propósito” (Arbonies, 2003, p. 2).

2. Las Organizaciones que Aprenden

Debido a los cambios que están ocurriendo en el ambiente de los negocios de hoy, las organizaciones que quieren ser exitosas deben adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. La clave de ello según Greenes (2000) está en la habilidad que tiene una organización para aprender rápido y en aplicar su aprendizaje para mejorar sus resultados, de tal forma que, se adapte a las nuevas condiciones que exige la dinámica de los negocios.

Esta forma de pensamiento se suscribe a las teorías de competitividad basada en los recursos las cuales sostienen que el principal recurso de una organización es el conocimiento. Así se ha popularizado la idea de la organización que se adapta con la idea de aprender constantemente y crear conocimiento, pasando de gestionar recursos escasos a aprovechar algunas oportunidades que pasan por delante de su puerta (Arbonies, 2002).

Para Garvin (2000), la mayoría de los académicos están de acuerdo en que el aprendizaje en la empresa es un proceso que se va desarrollando con el tiempo y que se relaciona con la adquisición del conocimiento y la mejora de rendimiento. Por ello sostiene que una organización que aprende “es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento” (Garvin, 2000, p. 56).

A su vez, dicho autor establece que la empresa que aprende es experta en cinco actividades principales: resolución sistemática de problemas, experimentación de nuevos enfoques, aprovechamiento de su propia experiencia y pasado para aprender, aprender de las experiencias y prácticas más apropiadas de las otras empresas, y en transmitir rápida y eficazmente el conocimiento a lo largo de la empresa.

Asimismo, Peter Senge (1990) fundamenta su obra en la ruptura de la organización mecánica de paso a una orgánica, apoyada por una red comunicacional que integra al individuo al proceso de aprendizaje organizacional para generar, lo que él define como

Organizaciones Inteligentes, “donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”(Senge, 1990, p.15).

En fin, es todo un proceso en el que se toma un conocimiento, se genera una retroalimentación en la organización y se sigue aprendiendo para día a día hacer mejor las cosas, convirtiéndose entonces en un paso previo para la gestión del conocimiento. Este es un concepto que le da mayor énfasis a lo importante y valioso que es para los empleados aprender de sus propias experiencias, de sus clientes, competidores y colegas.

3. La Gerencia del Conocimiento

A pesar de la importancia del conocimiento en las organizaciones como factor clave para mejorar procesos, productos y servicios, algunas empresas desconocen su potencial, tratándose entonces, tan importante recurso intangible, de una forma informal y poco adecuada.

Por el contrario, la gestión estratégica de este recurso por parte de los directivos según Gómez (2001), permitiría potenciar el aprendizaje de los trabajadores en las capacidades críticas de la empresa, aportar mayor valor añadido a los clientes, en forma de productos o servicios difícilmente inimitables, y transferir el conocimiento de los expertos a toda la empresa.

Para Muñoz (1999) hablar de la gestión del conocimiento le produce una sensación de ansiedad porque, de forma inconsciente algunas veces, y conscientes otras, la gestión de lo que ya muchos se atreven a institucionalizar e integrar en la estructura funcional de la empresa con nombre propio, han estado presente en cualquier manifestación de la vida humana en general.

Esta reflexión ayuda a diferenciar dos niveles en la gestión del conocimiento: la gestión estratégica y la operativa. El primer nivel se refiere a la creación del conocimiento y su papel en la generación de competencias esenciales. El segundo nivel se enfoca en la distribución del conocimiento y la información (Carrión, 2002).

Es por ello, que la gestión del conocimiento se centra prioritariamente en buscar y seleccionar aquellos conocimientos claves para el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito en comparación con sus adversarios.

Para Andriessen, Lekanne y Tissen (2000) se requiere mucho conocimiento para enfrentarse a la complejidad, para proporcionar servicios que añadan valor y para fomentar la innovación, convirtiéndose esto en la razón por la que cada vez más compañías están uniendo sus fuerzas para combinar su conocimiento. Es decir, a medida que más compañías se percaten de su capital intelectual (ya esté formado en patentes, conocimiento de procesos, ideas de mejora, etc.) su gestión precisará su atención más continuada.

De manera que, la Gerencia del Conocimiento busca generar valor a partir de un cuerpo de conocimientos que se encuentran en la organización de forma dispersa y tácita, en manos de la gente y que deben ser recuperados y transformados para ponerlos a disposición de la organización, que valiéndose de estos garantizará la continuidad creativa y aumentará la capacidad de respuesta que permitan una alta competitividad (Lauriño, 2001, p. 95)

3.1 Concepto de Gerencia del Conocimiento

En las dos últimas décadas ha surgido un nuevo paradigma tecno-económico que se sustenta en lo que muchos autores han denominado la revolución teleinformática, que se ha expresado en revoluciones organizacionales, es decir, en nuevos modos y modelos de gestión organizacional, como es el caso de la Gerencia del Conocimiento (Vegas, 2000).

Existen varios autores que presentan, de acuerdo a sus modelos establecidos, definiciones acerca de la gestión del conocimiento, entre las cuales pueden señalarse las siguientes:

“Es un enfoque sistemático para encontrar y utilizar las mejores prácticas con el propósito de que las personas puedan obtener en el momento adecuado la información que requieren para actuar con mayor eficacia y eficiencia” (O’Dell, 2000, p.14).

“La Gerencia del Conocimiento es el proceso de recolectar, manejar, aprovechar y compartir el conocimiento en todos los niveles de la organización para reutilizarlo, producir nuevo conocimiento, y de esta manera incrementar el aprendizaje organizacional” (Yamaui, 2000, p.193).

Las definiciones anteriores reconocen al conocimiento como un importante recurso que debe adquirirse, clasificarse, conservarse y explotarse para lograr los objetivos de la organización además de nuevas formas eficientes de desempeñarse en el trabajo. Sin embargo, en esta investigación se adoptarán los conceptos desarrollados por Probst y otros (2001) en cuanto administración del conocimiento se refiere; quienes definen al conocimiento como “todo un cúmulo de aprendizaje y habilidades que los individuos (no las máquinas) utilizan para solucionar problemas”.

De allí que, la administración del conocimiento es visto para los mencionados autores como un proceso activo y directivo, que consta de una serie integrada de intervenciones que aprovecha las oportunidades para conformar la base de conocimiento. Por tanto, la administración del conocimiento debe ayudar a los gerentes a tratar al conocimiento como un recurso y estimular ideas prácticas que se puedan implementar.

En este sentido, estos autores proponen seis procesos medulares de la Administración del Conocimiento, los cuales servirán de base para el desarrollo de esta investigación: Identificación, Adquisición, Desarrollo, Distribución, Utilización y Retención del conocimiento.

Sin embargo, además del planteamiento teórico que proponen dicho autores, y con la finalidad de ampliar las perspectivas teóricas en cuanto a Gerencia del Conocimiento se refiere, se tomarán en cuenta también los máximos exponentes en este tema como son: Takeuchi y Nonaka, O'Dell, Yamaui, entre otros.

3.2. Objetivos de la Gerencia del Conocimiento

El valor que añade el conocimiento no es un descubrimiento de la empresa moderna. El problema reside en cómo gestionar ese conocimiento y el cambio de actitud requerido para su desarrollo. Según García (2002), en la gestión actual de las organizaciones la Gerencia del Conocimiento se presenta como una actividad fundamental ya que pretende:

- ◆ Capitalizar el saber y la experiencia que poseen los individuos, es decir, sacar provecho para la organización de las capacidades, habilidades y “lo vivido” por los miembros de la organización.
- ◆ Crear nuevos conocimientos dentro de la empresa, contribuyendo de esta forma a resolver los problemas por medio del intercambio de las experiencias entre los individuos.
- ◆ Explotar mejor los conocimientos que posee la organización.

De esta manera para el mencionado autor, la gestión del conocimiento es un proceso dirigido a generar valor para la organización, para lo cual debe establecer mecanismos y actuaciones dirigidas a transformar el conocimiento individual en capital intelectual.

3.3. Modelos en la Gerencia del Conocimiento

Al tratar el tema de Gerencia del Conocimiento se deben considerar como marco de referencia una serie de conceptos y modelos inherentes a la materia. A continuación se destacarán algunos modelos referentes a este tema y su aporte al mundo de las organizaciones.

♦ **Modelo de Administración del Conocimiento de Probst, Raub y Romhardt**

Los procesos medulares (identificación, adquisición, distribución, uso, desarrollo y retención) planteados por estos autores constituyen un método integrado de acuerdo a los principios generales de la administración. Además, contienen actividades que están relacionadas directamente con el conocimiento, considerándolo como uno de los métodos que permitirá traducir los problemas actuales de la administración del conocimiento y establecer con firmeza al conocimiento como una variable fundamental (Probst et al, 2001).

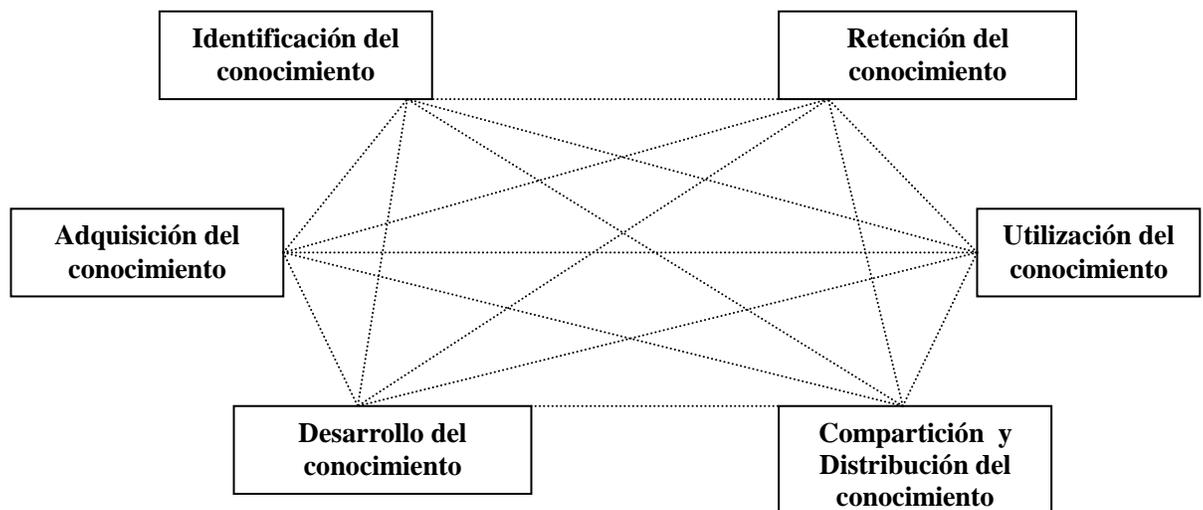


Figura 2. Procesos Medulares de la Administración del Conocimiento

A continuación se explicarán cada uno de los pilares en la administración del conocimiento:

- **Identificación del Conocimiento**

Según estos autores en muchas empresas los activos del conocimiento pueden pasar desapercibidos o no ser utilizados y los ejecutivos pueden no saber que la empresa cuenta entre su personal con expertos sobre un tema determinado. Esta falta de transparencia conduce a ineficacia, error en el proceso de toma de decisiones por desinformación, etc. De allí la importancia de que se realice un análisis del conocimiento interno y externo a la organización a fin de garantizar la suficiente transparencia en los procesos organizacionales, ya que el conocimiento no es visible automáticamente por lo que hay que desplegar un conjunto de actividades en procura de dicho objetivo. Entre las principales actividades se encuentra:

- ◆ Determinar el estado actual del Conocimiento; es decir, hacer a la organización consciente de sus capacidades.
- ◆ Examinar de manera sistemática en entorno del conocimiento que más convenga a la organización y, si es posible, realizar pruebas comparativas.
- ◆ Elaborar directorios, “secciones amarillas de expertos”, mapas o topografías del conocimiento con el objeto de ubicar e identificar a las personas que poseen habilidades y conocimientos específicos.

- **Adquisición del Conocimiento**

Para estos autores el principio económico de la división del trabajo también es cierto para el conocimiento.

Debido al rápido crecimiento y fragmentación del conocimiento, las propias empresas no pueden desarrollar el conocimiento práctico que necesitan, de modo que deben adquirir conocimiento adicional de alguna otra manera. En los mercados externos se puede adquirir a través de: el conocimiento de los expertos, el conocimiento de otras empresas, el conocimiento de los stakeholders, entre otras. No obstante habrá formas que deben ser evaluadas ya que

importar conocimiento nuevo desestabiliza y provoca emociones fuertes y reacciones de defensa en una organización.

Mientras que el conocimiento interno se puede adquirir mediante fórmulas que propicien niveles altos de transparencia con la finalidad de poder acceder fácilmente al conocimiento disponible de la organización. Para ello, las organizaciones debe revisar que las políticas de reclutamiento, por ejemplo, estén estrechamente relacionada con los objetivos del conocimiento estratégico.

- **Desarrollo del Conocimiento**

El desarrollo del conocimiento es un pilar que complementa la adquisición del conocimiento. Se enfoca en la generación de nuevas habilidades, nuevos productos, mejores ideas y procesos más eficaces.

El desarrollo del conocimiento abarca todas las actividades administrativas orientadas, de manera consciente a producir capacidades que todavía no están presentes en la organización o que aún no existen dentro ni fuera de ésta. Este pilar además busca manejar ideas nuevas proporcionadas por lo empleados como también aprovechar la creatividad de ellos.

Así, los “desarrolladores” del conocimiento operan entre una zona de conflicto entre la creatividad y la solución sistemática de problemas, donde existe una diferencia entre el desarrollo activo deliberado del conocimiento y la aparición pasiva de las nuevas competencias.

En este caso, el administrador del conocimiento tendrá que analizar en qué áreas pueden influir la producción del conocimiento, crear condiciones adecuadas para desarrollar el conocimiento y propiciar una atmósfera de aprendizaje que aumente las probabilidades para que los individuos o la organización en su conjunto desarrollen conocimiento.

- **Distribución del Conocimiento**

Según Probst y otros (2001) han denominado este pilar distribución del conocimiento para destacar el hecho de que no se refiere únicamente a la distribución mecánica del conocimiento en paquete desde un centro coordinador. Por el contrario, el conocimiento es un producto que suele ser transferido sólo en intercambios personales entre individuos; de acuerdo a ello, puede significar un proceso dirigido desde un centro de distribución del conocimiento entre un grupo específico de empleados, o puede ser transferido entre individuos o grupos de trabajo. Como afirman estos autores, “ el éxito de un trabajo de equipo está estrechamente relacionado con la eficacia en la compartición del conocimiento en el grupo” (Probst et al, 2001, p. 166).

La condición esencial para que se lleve a cabo una distribución del conocimiento según estos autores es que debe existir conocimiento, originario de fuentes internas (desarrollo del conocimiento) o externas (adquisición del conocimiento). Además, si el usuario potencial reconoce y ubica los activos de conocimiento, entonces están dadas las condiciones para la distribución de este activo.

La distribución del conocimiento dentro de una organización son requisitos vitales para que la información o experiencias aisladas se conviertan en algo que pueda utilizar toda la organización; esto se convierte en una actividad difícil ya que debe ser distribuido a las personas correctas o hacer disponible el conocimiento en el punto en el que se necesite.

Así, existe una diferencia para dichos autores entre una distribución eficaz del conocimiento y la propagación desordenada de todas y cada una de las piezas de información de los empleados. El propósito real de la administración del conocimiento es dar a los individuos o grupos acceso al conocimiento que necesitan para realizar sus tareas en el tiempo justo. Para ello, se puede utilizar la creación de una red del conocimiento como forma de moldear el contexto para facilitar la distribución del mismo, tomando en cuenta las barreras individuales producto de la concepción de que el conocimiento es poder (Probst y otros, 2001).

- **Utilización del Conocimiento**

Lo importante en una organización aparte de los procesos explicados anteriormente, es asegurarse de que el conocimiento se aplique de manera productiva para el beneficio de los empleados y de la organización en general. Según estos autores la pregunta necesaria no es de dónde viene el conocimiento, sino cómo se puede utilizar bien y de manera eficaz para el provecho de todos.

“Por desgracia, la identificación y distribución exitosa del conocimiento importante no garantiza que se utilizará en las actividades cotidianas de la empresa” (Probst et al, 2001, p. 32). Es decir, existen barreras psicológicas que hacen que las personas se inclinen muy poco a utilizar el conocimiento; además, se rehusan a abandonar las rutinas acostumbradas con que realizan sus tareas cotidianas. Ante ello, estos autores afirman que aplicar un nuevo conocimiento significa aceptar incertidumbre y dar un paso hacia lo desconocido, ya que “el conocimiento no tiene valor si no se aplica” (Probst et al, 2001, p. 201).

Debido a esta situación, los autores proponen que los administradores del conocimiento deben crear las condiciones para que los empleados lo utilicen; es decir, el entorno de trabajo debe apoyar la aplicación de un nuevo conocimiento y motivar a que los individuos y grupos accedan a los activos intelectuales de la organización.

- **Retención del Conocimiento**

La importancia de los procesos bien establecidos y la experiencia de los empleados que han dado servicio durante un largo tiempo, puede no valorarse en algunas organizaciones. De allí la importancia de la retención o almacenaje del conocimiento como forma de conservar el pasado de la empresa.

Para Probst y otros (2001), la memoria organizacional es “un sistema de conocimientos y habilidades que retiene y guarda percepciones y experiencias más allá del momento en que ocurren, de modo que puedan recuperarse después”. Para dichos autores, el conocimiento organizacional sólo puede desarrollarse con base en el conocimiento previo por

lo que las empresas deben retener la experiencia valiosa y los datos e información en un modo orientado y sistematizado. Para eso el modo más seguro de evitar la pérdida colectiva de la memoria es identificarlos y retenerlos en las empresas.

Para esto, las organizaciones que desean manejar su conocimiento deben dominar cuando menos tres procesos fundamentales: primero, seleccionar las personas y procesos que vale la pena retener; segundo, guardar la experiencia de los anteriores de forma apropiada y, por último, garantizar que la memoria organizacional se actualice. Aquí el desafío es “separar las experiencias valiosas de las que no lo son, y transferir datos, información y habilidades importantes a los sistemas donde puedan ser útiles para toda la empresa” (Probst et al, 2001, p.232). Y finalmente, una vez que se ha depurado el conocimiento que vale la pena guardar, debe almacenarse de una forma apropiada en la base de conocimiento de la organización, a través de los empleados, los grupos y las computadoras.

◆ **Modelo de O’Dell**

Al concebir el conocimiento como información en acción, según O’Dell (2000), el proceso de gerenciar tan importante recurso se presenta de la siguiente manera: cada vez que las personas llevan a cabo una acción y realizan algo de una forma ligeramente diferente, están creando conocimiento e incrementando su propia competencia y habilidad de hacerlo la próxima vez. Dicho conocimiento no trasciende al individuo, a menos que la organización tenga un sistema que permita identificar su presencia; proceder a su recopilación y organizarlo para que la gente pueda entenderlo y elaborar la respectiva categorización. Según esta autora, es preciso tener en cuenta que para que aparezca el valor inherente a ese nuevo conocimiento, es necesario que este se comparta y, cuando eso ocurra se adaptará a las nuevas circunstancias.

Todo esto ocurre dentro de un contexto formado por los siguientes componentes: el liderazgo y estrategia de la organización, la cultura de la empresa, la medición y la tecnología.

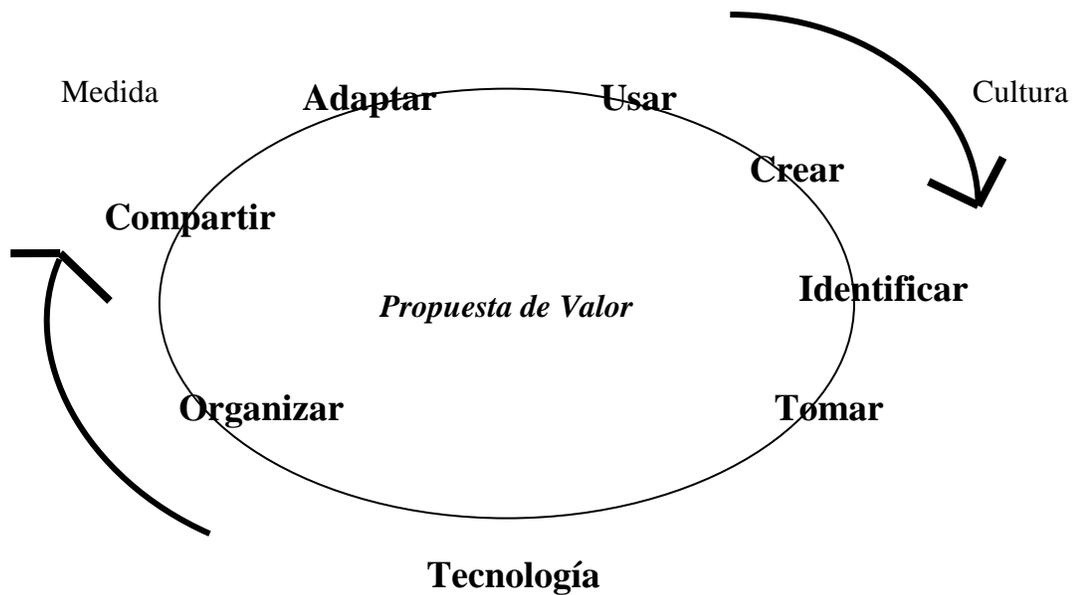


Figura 3. Liderazgo y Estrategia.

◆ **Modelo de Ciclo de Creación del Conocimiento**

Este modelo desarrollado por Gómez (2001) se basa en la ponencia expuesta por Heisig (1998) en la Segunda Conferencia Internacional Eurocinet titulada “Knowledge Management and Kaizen”, en la que destaca que el conocimiento se concibe como un recurso competitivo fundamental, y su gestión, como la potenciación de los métodos, instrumentos y herramientas que contribuyen a crearlo, almacenarlo, distribuirlo y aplicarlo, siendo estas las fases que constituyen el ciclo de la gestión del conocimiento.

De acuerdo a ello, Fátima Gómez (2001) afirma que cada una de estas acciones constituyen las distintas fases del ciclo de Gerencia de Conocimiento, que se explicarán a continuación:

Creación del Conocimiento: consiste en combinar informaciones, experiencias y conocimientos, existentes o de nueva creación, para realizar mejoras e innovaciones en productos y procesos capaces de crear valor. Es decir, implica una estrategia dirigida a promover la innovación dentro de la empresa, como también su obtención de fuentes externas mediante patentes, fusiones y otros sistemas de cooperación.

Almacenamiento del Conocimiento: consiste en archivarlo de forma clara y accesible para toda la organización. Dependiendo del tipo de conocimiento (ya sea implícito o explícito) será mas o menos fácil de almacenarlo. Por ello, las empresas optan por una transmisión directa a través de charlas o reuniones, que en algunos casos son apoyadas por una fuerte política de formación que permite su integración en la cultura y las rutinas organizativas.

Transmisión y Acceso al Conocimiento: una vez creado y almacenado el conocimiento debe ser de fácil acceso para todas las personas de la organización. Uno de los medios generalmente utilizados por las empresas, según la mencionada autora, son las distintas tecnologías de información - como por ejemplo la intranet - organizadas como redes a las que pueden acceder para obtener la información que previamente ha sido estructurada en algún sistema de almacenamiento. No obstante, según Gómez (2001) el éxito de este proceso depende de los valores que tienen que estar integrados en la cultura de la organización, como por ejemplo, el establecimiento de un lenguaje común, orientaciones a los trabajadores al trabajo en equipo y, finalmente que consideren su contribución al conocimiento como parte de su trabajo.

De no ser así, el acceso y recuperación de la información son complicados y consumen más tiempo, debido a la dificultad a la hora de identificar las fuentes de conocimiento (Andriessen, 2000)

Aplicación del Conocimiento: esta es la fase principal de todo el ciclo ya que consiste en utilizar el conocimiento creado, almacenado y de fácil acceso para crear valor a través de mejoras en los productos y procesos, integrando de esta forma el conocimiento de muchas personas.(Gómez, 2001).

3.4. Elementos esenciales para la Gerencia del Conocimiento

Para conseguir una gestión eficiente del conocimiento, según Gómez (2001), es imprescindible tomar decisiones relacionadas con aspectos generales de la dirección de la empresa que afectan a la estructura, la definición de funciones y procesos en las organizaciones. Las más importantes son las siguientes:

- ◆ La integración de la gestión del conocimiento en los objetivos estratégicos: en lo referente a la aplicación de los conocimientos existentes, la creación de otros nuevos y su aplicación a productos o servicios para satisfacer las necesidades de los clientes.

- ◆ Creación de Estructuras flexibles en las organizaciones: deben facilitar la transferencia de conocimientos, ya que en aquellas estructuras donde lo rígido es lo que predomina, al igual que lo mecánico, se dificulta la gestión del conocimiento, hasta llegar al punto de ser un gran impedimento para implantación.

- ◆ Las Tecnologías de la Información :a pesar de ser las herramientas que permiten codificar, almacenar y distribuir el conocimiento, se debe tener en cuenta según este autor, que la clave del éxito en la gestión del conocimiento reside en los valores de la cultura de la organización, pasando a ser las tecnologías, sólo un proceso de diálogo. Por ello, afirma que las nuevas tecnologías deben ir acompañadas de cambios organizativos, porque en caso contrario no se producen mejoras en los procesos de trabajo.

De la misma forma, Muñoz (1999) sostiene que evidentemente la informática y las tecnologías de las comunicaciones juegan un papel crucial como apoyo a la interacción y procesamiento de la información. Sin embargo, señala que no se debe mitificar la tecnología como lo hacen diversos autores, dejando pasar por alto, a lo largo de todo el proceso, el hecho de que son las personas las que realmente generan, transfieren, actualizan, asimilan y aplican conocimientos según el nivel de motivación alcanzado.

Así, el uso de las tecnologías de información se convierten en un facilitador en el tratamiento e intercambio de conocimiento entre las personas de una compañía, ayudando a compartir lo que se sabe y lo que se va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo; mientras que otros conocimientos sólo pueden compartirse a través de la socialización y el trabajo en equipo (Arbonies, 2002).

◆ La Dirección de RRHH:

Forma parte fundamental en la gestión del conocimiento ya que uno de los objetivos de la misma es reconocer la capacidad que se encuentra en la mente de las personas, su experiencia, habilidad, creatividad y “saber hacer”. Además, deben incentivarse las contribuciones de los empleados y aumentar su motivación para generar una actitud favorable a la creación y transmisión de conocimientos.

En este sentido, los líderes de la gestión del conocimiento juegan un rol protagónico sobre todo durante las primeras etapas. Así lo afirma O’Dell (2000), ya que la energía requerida para generar cambio, lograr que el conocimiento se comparta provendrá de los facilitadores y gerentes del conocimiento. Sin embargo, según la autora mencionada, “a medida que pasa el tiempo, debido a su naturaleza auto gratificante, crecerá el número de participantes con capacidad suficiente para asumir los roles de facilitadores y gerentes del conocimiento aún cuando estos últimos nunca desaparecen de escena”(O’Dell, 2000, p. 26).

◆ La Cultura y el Liderazgo en la Organización:

Como se ha expuesto en la explicación de los modelos, la cultura debe potenciar el intercambio de conocimientos, la tolerancia ante los errores como costo del aprendizaje, la innovación y un ambiente favorable al cambio. Las empresas que quieren gestionar el conocimiento según Arbonies (2002) deben primero comprender que lo que deben hacer es generar un clima adecuado donde exista liderazgo, confianza en las personas y motivación. De allí que se hace necesario proceder a la adaptación entre modelos de gestión y la cultura empresarial para la aplicación con éxito de los procesos de transferencia del conocimiento.

Por eso, Muñoz (1999) afirma que la cultura desempeña el papel más decisivo, tanto en las posibles respuestas de rechazo a la implantación, como en la creación de actitudes proactivas, por lo que incluso es preciso analizar las distintas variantes de la cultura empresarial (subcultura), arraigadas en los distintos departamentos y que son responsables de generar diferentes símbolos, percepciones y valoraciones, según se pertenezca a un departamento u otro, ante hechos comunes que le afectan por igual.

Por otra parte, Saadia Vegas (2000) afirma que “debe promoverse una cultura organizacional que pase de la noción de atesoramiento del conocimiento, como factor de poder, a compartir el conocimiento”. De la misma forma sostiene que, atesorar la información no es poder; el poder está precisamente en compartirlo, es decir, en ser capaces de generar valor a partir de un conocimiento que se genera como el agregado de distintas inteligencias.

No obstante, en un reciente “estudio acerca de cómo crear una cultura que comparta conocimiento se dice que no se puede crear una cultura que comparta conocimiento. La cultura de la organización es más fuerte que cualquier actividad en Gerencia del Conocimiento; en consecuencia, lo que se hace es construir la Gerencia del Conocimiento alrededor de esa cultura y eso se logra vinculando la actividad a un valor altamente apreciado por el personal” (O’Dell, 2000, p.26).

En realidad, gerenciar el conocimiento es uno de los retos más importantes que tiene ante sí una organización moderna, independientemente de su sector económico, tamaño o localización. Desarrollar y gerenciar el talento, crear la atmósfera para que la gente genere conocimientos y los comparta, y contar con la tecnología que permita capturar y usar ese conocimiento para la óptima solución de sus problemas, es, y seguirá siendo, una poderosa ventaja competitiva producto del esfuerzo sostenido (Granell, 2000).

UNIDAD III: Prácticas de los Profesionales de RRHH y la Administración del Conocimiento.

Para cualquier empresa es válido afirmar que su futuro depende de la gente; por tanto, los profesionales de RRHH deben tener y demostrar, por una parte, capacidad, asegurando que tanto todas las funciones de RRHH como quienes las desempeñan estén constantemente mejorando y poniendo al día sus habilidades; además, credibilidad, a través del cumplimiento de las promesas y demostración de logros y resultados (Zampella, 2001).

En este sentido, Delgado (2002) sostiene que ahora se encuentra con mayor frecuencia en los profesionales de la gestión de RRHH conocimientos que antes eran ajenos y que ahora le son indispensable para diagnosticar y decidir.

Por su parte, Dyer, Takla, & Wright, (2000) al reportar los resultados de un estudio llevado a cabo por la Sociedad de Planificación de RRHH entre los años 1995-1999, se ha generado una lista exhaustiva y consistente de lo que las funciones y profesionales de RRHH deben hacer y conocer para agregar valor. Entre las acciones más importantes requeridas según lo reportado por los autores se encuentran:

- ◆ Crear conocimiento financiero y del negocio (referente a los retos, estrategias y clientes de la empresa).
- ◆ Alinear y relacionar las prácticas de RRHH con las estrategias de la empresa y las necesidades de los participantes.
- ◆ Identificar y dirigir/facilitar los cambios de la empresa y las iniciativas de eficacia (incluyendo cambio de cultura y diseño de procesos y organizaciones).
- ◆ Ayudar a la pronta identificación y a crear capacidad de liderazgo, y desarrollar futuros líderes.
- ◆ Entender y practicar lo último en tecnología de RRHH y diseñar prácticas a la medida de las prioridades del negocio de la empresa.

- ◆ Facilitar el aprendizaje de la organización y la divulgación rápida del capital intelectual de la empresa, en todas las unidades de negocio y en toda la geografía.

Adicionalmente, existe una necesidad en que las funciones de RRHH encuentren las maneras de cumplir con sus roles claves (socio estratégico, agente de cambio, experto administrativo y adalid de los empleados) y en que los profesionales de RRHH continúen aumentando sus competencias.

Por otra parte, estos autores plantean como resultado de su estudio que las prácticas reportadas con mayor frecuencia para hacer énfasis en la realineación de los procesos, la creación de estructuras flexibles, culturas de alto desempeño y la mejora del capital intelectual de la empresa, son las siguientes:

- ◆ Alinear las prácticas de RRHH con las estrategias del negocio.
- ◆ Rediseñar las prácticas de desempeño y recompensa para apoyar las prioridades del negocio, promover la participación de los empleados y el compartir los riesgos/recompensas.
- ◆ Utilizar estándares y prácticas uniformes para el reclutamiento y dotación de talentos.
- ◆ Crear el compromiso de los empleados hacia los valores de la empresa y las percepciones mentales compartidas en toda la organización en lo referente a misión, estrategia del negocio e implementación.
- ◆ Crear estructuras ágiles y flexibles, ambientes de trabajo de alto desempeño y que faculten a los empleados, procesos para involucrar a los empleados de todos los niveles (incluyendo trabajo de equipo y cooperación entre toda la empresa).
- ◆ Crear aprendizaje de la organización y transferencia entre toda la empresa de la capacidad de conocimiento (incluyendo la formación de alianzas/sociedades para adquirir y distribuir el conocimiento).

Con relación a esta última práctica, Ulrich (1997) señala que hay dos factores que caracterizan a las organizaciones capaces de aprender: la posibilidad de generar ideas de

impacto y la habilidad de generalizarlas. Además, establece como prácticas de RRHH necesarias para el futuro que los profesionales de RRHH sean llamados y considerados funcionarios responsables del aprendizaje lo cual representa un indicador de la creciente importancia de la transferencia del conocimiento.

Para este autor, el mayor desafío de aprendizaje es la generalización de ideas, lo cual significa compartir el conocimiento por encima de las fronteras del tiempo, el espacio, la geografía, las empresas o las funciones, por lo que la creación de sistemas que transfieren el conocimiento dentro de una organización, serán para este autor un ítem crítico en la gama de herramientas de RRHH.

De acuerdo a esto, Gómez (2001) plantea que el conocimiento debe ser de fácil acceso para las personas que lo requieran, por lo que las grandes compañías utilizan para transmitir el conocimiento distintas tecnologías de la información organizadas como redes a la que pueden acceder todos los empleados para obtener y compartir información desde zonas alejadas.

De esta forma, crear una infraestructura para la transferencia de conocimientos requiere según Ulrich (1997) que los profesionales de RRHH trabajen con profesionales de sistemas de información con la finalidad de crear redes informáticas que compartan información. Para ello, deberán preguntarse qué es lo que necesitamos saber que aún no sabemos; es decir, según Probst y otros (2001), determinar el estado actual o hacer que la organización sea consciente de sus propias capacidades. Por lo que las redes son una importante ayuda para identificar a los expertos y a las fuentes de conocimiento.

No obstante, la transferencia del conocimiento involucra algo más que una inversión en tecnología (Ulrich, 1997), ya que ésta no es capaz de producir decisiones correctas ante los problemas complejos asociadas a la situación de incertidumbre que crean los entornos cambiantes; tampoco puede en ningún caso, sustituir a la intuición como en su calidad de conocimiento inconscientes inducido por la experiencia, ni ofrecer por sí misma perspectivas sobre acontecimientos presentes y futuros. Sólo el hombre es capaz de transformar los datos en información y ésta en conocimiento (Muñoz, 1999).

Para Ulrich (1997) la transferencia del conocimiento significa crear entre los empleados una actitud que valore nuevas ideas y la innovación, y rechace los juegos superficiales. Mientras que para Probst y otros (2001) el desarrollo del conocimiento permite la producción deliberada de las competencias que aún no existen en la organización, permitiendo la promoción de nuevas habilidades, productos y procesos más eficaces. Pero el conocimiento, para dichos autores, no siempre es el resultado de un esfuerzo premeditado; también puede ser un subproducto de las actividades cotidianas.

Para gerenciar el conocimiento Granell (2000) señala en primer lugar, que se generen ideas, que se sea innovador y capaz de producir esas ideas en un contexto. Una vez que la gente experimenta nuevas maneras de hacer las cosas y las encuentra útiles, es el momento que éstas afecten nuevas maneras de expresar valores e incluso cambiarlas, así como también a las creencias existentes en caso de que sea necesario.

De tal forma que, los procesos de transferencia efectiva del conocimiento tendrán implicaciones en cuanto a quién se contrata, cómo se desarrolla la capacidad de personal, cómo se crean incentivos, cómo se establecen las comunicaciones y cómo se estructuran las organizaciones (Ulrich, 1997).

En conclusión, los puntos de coincidencia entre los autores trabajados son:

- ◆ Para Ulrich (1997) los profesionales de RRHH serán los responsables del aprendizaje, algo que es un indicador de la creciente importancia de que se comparta el conocimiento.
- ◆ Por otra parte, O'Dell (2000) señala que es preciso tener en cuenta que el requisito indispensable para que aparezca el valor inherente a un nuevo conocimiento es que este se comparta.
- ◆ Probst y otros (2001) afirman que la compartición y distribución del conocimiento tienen una posición prominente en la administración del conocimiento.

◆ Para Granell (2000) debido a la tecnología disponible ya no hay excusas para no compartir el conocimiento o para resistirse a la creación de redes en cualquier parte del mundo; por tanto, compartir el conocimiento se convertirá en rutina y hábito solamente en la medida en que la gente tenga, tanto las habilidades como los recursos y los incentivos para transformarla en una actividad reforzante en sí misma, controlada, guiada más por las personas que por los factores externos a ella.

Sin embargo, Muñoz (1999) y Gómez (2001) difieren de los planteamientos realizados anteriormente. El primero, manifiesta que la gestión del conocimiento se centra prioritariamente en buscar y seleccionar de entre todos los que operan dentro y fuera de la organización aquellos conocimientos claves para el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito. El segundo de los autores, señala que la fase principal de todo el proceso de creación de conocimiento consiste en utilizar el conocimiento creado, almacenado y de fácil acceso para crear valor a través de mejoras en los productos y procesos integrando conocimientos de muchas personas.

Mientras que para Nonaka y Takeuchi (1999), proponen una teoría de creación de conocimiento organizacional, en la cual establecen que la clave de la creación de conocimiento es la movilización y conversión del conocimiento tácito en explícito.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Estudio

El tipo de estudio de esta investigación será descriptivo; este busca “especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis (Dankhe, 1986, cps. Hernández, Fernández y Baptista, 1991).

Además, “mide de manera más bien independiente los conceptos o variables con las que tiene que ver; aunque desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables” (Hernández , Fernández Y Baptista, 1991, p. 61).

Por tal razón, esta investigación requiere de un estudio descriptivo debido a que se pretenden determinar las prácticas de los profesionales de RRHH según el Modelo de los Múltiples Roles y las prácticas que realizan para administrar el conocimiento de la organización.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia concebida para responder a las preguntas de investigación; a su vez, señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio y contestar las interrogantes que se ha planteado. (Hernández et al.,

1991). De esta forma, el desarrollo de esta investigación se basará en un diseño de tipo no experimental, transeccional descriptivo por las siguientes razones:

En primer lugar, será no experimental ya que este tipo de estudio la variables independientes ya han ocurrido y no pueden ser manipuladas, el investigador no tiene control directo sobre dichas variables (Hernández et al.,1991, p. 199). En segundo lugar, será transeccional porque “presenta un panorama del estado de una o más variables en uno o más grupos de personas, objetos o indicadores en determinado momento”. (Hernández et al., 1991, p. 193)

En tal sentido, el diseño de investigación utilizado en la investigación, no experimental transaccional descriptivo, permite determinar las prácticas de los profesionales de RRHH según el Modelo de los Múltiples Roles y las prácticas que realizan para administrar el conocimiento de la organización.

Unidad de Análisis

La Unidad de Análisis según Hernández y otros (1991) se define como “quienes van a ser medidos en la investigación”.

Por su parte, Balestrini (2001) la define como la que se encuentra conformada por sujetos u objetos que han de ser estudiados y medidos, por cuanto, necesariamente los elementos de la población no tienen que estar referidos única y exclusivamente a individuos. Estas unidades son parte constitutiva de la población y están en función de la delimitación del problema y de los objetivos de la investigación.

Por tanto, la unidad de análisis de la presente investigación estará conformada por las prácticas de los profesionales de RRHH y las actividades o prácticas que realizan para administrar el conocimiento de la organización.

Población y Muestra

La definición de la población estará determinada por el problema y los objetivos de la investigación, por lo que deben mencionarse aquellos aspectos que la ubiquen en un espacio y tiempo concreto.

“La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (Hernández et al., 1991, p. 210). A su vez, es definida “como el conjunto de unidades para las que se desea obtener cierta información” (c. p. Cea, 1998, p. 152).

Por otra parte, la muestra se define “como un subgrupo de la población” (Hernández et al., 1991, p. 210); mientras que para Balestrini (2001) “es una parte representativa de una población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible”.

De manera que, a efectos de esta investigación, la población será los profesionales de RRHH, de las empresas A, B, C, D, E, F, G , que suman un total de 70 personas.

Por tanto el número de sujetos de la muestra consistió en 25 profesionales de RRHH, que pertenecen a diferentes profesiones y distintas organizaciones.

Las razones por las cuales se obtuvo como número de muestra 25 sujetos de una población de 70 son:

- ◆ Los profesionales de RRHH se encontraban ejecutando múltiples proyectos tales como, formulación y cierre presupuestario, además de evaluación de desempeño, por ende se negaron a colaborar en esta investigación.
- ◆ Una de las empresas limitó el número de entrevistas a realizar, es decir , sólo se pudo efectuar en dicha organización dos entrevistas, a pesar de que el número de profesionales de RRHH en la misma es elevado.

- ◆ Además la poca disponibilidad de tiempo y recursos por parte de las investigadoras dificulto ampliar la muestra a un número más representativo.

El tipo de Muestreo que caracteriza la investigación es el no probabilístico el cual se define como “una muestra dirigida, en donde la selección de elementos dependen del criterio del investigador” (Hernández et al., 1991, p. 235). El mismo autor señala, que por esto ser así, los datos no pueden generalizarse a una población, que no se consideró ni en sus parámetros, ni en sus elementos para obtener la muestra.

De los tipos de muestreo no probabilísticos fue utilizado el Sujeto Tipo, ya que el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información y no la cantidad o estandarización (Hernández et al., 1991, p. 232).

Definición de Variables.

Variables Definición	Prácticas de los Profesionales de RRHH según el modelo de los múltiples roles propuestos por Ulrich.	Prácticas de los Profesionales de RRHH al gerenciar el Conocimiento
Definición Conceptual	Creación de un conjunto de habilidades de la organización para generar valor a los clientes y mayor productividad.	Capacidad para crear competencias y habilidades que aún no existían en la organización y que permite potenciar el aprendizaje de los empleados.
Definición Operacional	Actividades que caracterizan a los siguientes roles, Socio Estratégico, Experto Administrativo, Adalid de los Empleados y Agente de Cambio.	Actividades que permiten identificar, adquirir, desarrollar, utilizar, distribuir y retener el conocimiento.

Operacionalización de las Variables.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Perfil Profesional	Demográfica	Sexo Edad	1.1. Femenino. 1.2. Masculino. 2.1. 25-30. 2.2. 31-36. 2.3. 37-41. 2.4. 42-47. 2.5. 48-52. 2.6. 53 o más.
	Trayectoria	Años de experiencia en el cargo Cargo que ocupa Profesión Años de experiencia en su profesión	3.1. Menos de 5 años. 3.2. 5-10. 3.3. 11-16. 3.4. 17 o más. 4. Cargo que ocupa. 5. Profesión. 6.1. Menos de 5 años. 6.2. 5-10. 6.3. 11-16. 6.4. 17 o más.

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Prácticas de los Profesionales de RRHH según el Modelo de Ulrich.	Traducción de la estrategias empresariales	Acciones estratégicas	<p>7. Usted participa en la definición de los siguientes de la organización: estrategia, clientes, finanzas, contexto ambiental, competencia central, o ninguno de los anteriores.</p> <p>7.1. En caso de no definir alguno, especifique, por qué.</p> <p>8. Usted evalúa los factores antes mencionados para comprobar los puntos débiles o fuertes de la organización.</p> <p>8.1. Si es afirmativa, de qué forma</p> <p>8.2. Si es negativa, por qué.</p> <p>9. Si el resultado de esa evaluación presentase fallas o debilidades, usted propone prácticas creativas y útiles.</p> <p>9.1. De aquellas soluciones que se llegan a implantar usted realiza un seguimiento.</p>
	Administración de infraestructura	Formulación de programas y procesos	<p>10. De qué manera usted optimiza o mejora los procesos de trabajo.</p> <p>11. Usted en el desempeño de su cargo ha repensado las formas y conceptos para hacer el trabajo de RRHH.</p> <p>12. En su organización se realizan mediciones de los resultados de RRHH en términos de costo y calidad</p> <p>12.1. Usted participa en dicha medición</p>
	Dedicación hacia los empleados	Asistencia a los empleados	<p>13. Usted en las reuniones con los miembros del departamento al que pertenece es vocero del las opiniones o sugerencias de los empleados del resto del resto de al organización.</p> <p>14. Cree usted que esa es una forma de involucrar a los empleados en el proceso de toma de decisiones.</p> <p>15. Define y aporta recursos que ayudan a los empleados a responder a las exigencias que se les hace.</p>
	Administración del cambio	Promoción del cambio	<p>16. Ante un proceso de cambio usted ayuda hacer ese cambio realidad a través de: Analiza los procesos críticos de cambio, desarrolla compromiso personal con esos procesos, se asegura de que el cambio se dé tal como se deseaba o ninguna de las anteriores.</p> <p>17. Ante un proceso de cambio usted actúa: Como facilitador, rediseña las tareas de capacitación, evaluación, premios, diseño de la organización y prácticas de comunicación y ayuda a los empleados a asimilar este proceso o ninguna de las anteriores.</p> <p>18. Usted ayuda a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo.</p>

Variable	Dimensiones	Indicadores	Ítems
	Acceso al conocimiento interno y externo	Transparencia del conocimiento	<p>31. Usted elabora directorios con las habilidades y competencias vinculadas al conocimiento que poseen los empleados.</p> <p>33. Usted examina el entorno a la organización para identificar el conocimiento que le es útil.</p>
	Ampliación de la capacidad de acción de la empresa	Aporte al acervo del conocimiento	<p>32. Usted diseña perfiles de conocimiento de los candidatos a reclutar en función de las competencias que la organización desea desarrollar.</p> <p>34. Usted promueve formas de cooperación con otras organizaciones con el fin de tener acceso a otras bases del conocimiento o mejores prácticas de las mismas.</p> <p>34.1. En caso de ser afirmativa su respuesta; con instituciones del mismo sector.</p> <p>34.2. En caso de ser negativa: por qué.</p>
	Creación de competencias	Ambiente orientado al aprendizaje	<p>28. Usted realiza un análisis de las actividades y procesos creativos que pueden generar un nuevo conocimiento en la organización.</p> <p>29. Toma en cuenta las sugerencias otros empleados para mejorar los procesos de trabajo de su organización.</p> <p>29.1. En caso afirmativo; de qué manera lo realiza.</p> <p>29.2. En caso negativo; quién lo realiza.</p> <p>30. Usted impulsa la capacidad en los empleados para solucionar problemas.</p>
Prácticas de los Profesionales de RRHH al Administrar el Conocimiento.	Difusión del conocimiento necesario	Transferencia del conocimiento	<p>25. Usted promueve relaciones personales entre los empleados como incentivo para que se comparta el conocimiento en la institución.</p> <p>26. Usted realiza un diagnóstico para precisar el conocimiento que necesitan los empleados para desempeñar sus funciones.</p> <p>26.1. En caso de ser afirmativa; de qué forma.</p> <p>26.2. En caso negativo; qué otro tipo de actividad realiza para reconocer las necesidades de conocimiento de sus empleados.</p> <p>27. Usted coloca a disposición de los empleados el conocimiento o herramientas que necesitan en el tiempo justo.</p>
	Utilización del conocimiento	Aplicación del conocimiento	<p>22. Usted motiva a los empleados del resto de la institución para que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo.</p> <p>22.1. En caso afirmativo; por qué.</p> <p>22.2. En caso negativo; por qué no realiza.</p> <p>23. Usted estimula a individuos y grupos para que accedan al conocimiento de la organización.</p> <p>23.1. De ser afirmativa; por qué.</p> <p>23.2. De ser negativa; por qué no realiza.</p> <p>24. Ante la presencia de barreras individuales que hacen que la gente no esté dispuesta a utilizar el conocimiento, usted propone medidas correctivas.</p> <p>24.1. En caso de ser afirmativa; cuáles.</p> <p>24.2. En caso de ser negativa la respuesta; por que no se proponen ó quien lo hace.</p>

	Acopio del conocimiento	Almacenar el conocimiento	<p>19. Al finalizar un proyecto, usted realiza informes o minutas en las que se almacene la experiencia y los conocimientos.</p> <p>19.1. De ser afirmativa; al realizar dichos informes selecciona la información que puede ser útil para otros en un futuro.</p> <p>19.2. De ser negativa; qué otra forma utiliza para guardar la experiencia o el conocimiento.</p> <p>20. Usted en su organización retiene el conocimiento de los ex –empleados (talentos) a través de la figura de consultor externo.</p> <p>21. Qué otras actividades orientadas a la retención de talentos realiza usted como profesional de RRHH en esta organización.</p>
--	-------------------------	---------------------------	--

Instrumento para la Recolección de los Datos

Luego de haber seleccionado el diseño de investigación y la muestra de acuerdo con el objetivo de la investigación, se procederá a recolectar los datos acerca de las prácticas de los profesionales de RRHH según el modelo de los Múltiples Roles y las actividades que realizan para desarrollar un proyecto de Gerencia del Conocimiento.

En este caso, con la finalidad de registrar datos que representan los conceptos o variables que las investigadoras se plantearon, se utilizó como instrumento la entrevista, la cual se define como “una situación interpersonal ‘cara a cara’ en la cual una persona, el entrevistador, hace a la persona entrevistada, el entrevistado, preguntas diseñadas para obtener respuestas pertinentes al problema que se investiga” (Kerlinger, 1999, p.499). El tipo de entrevista utilizada fue semi-estructurada ya que según este autor se reconoce que muchos problemas de investigación pueden requerir un tipo de entrevista que permita usar preguntas alternativas y preguntas particulares para los entrevistados.

Para ello se utilizó una guía de entrevista constituida por un conjunto de preguntas, que se le realizaron al entrevistado directamente y con un propósito determinado. (Universidad Nacional Abierta, 1979, p. 320)

Esta guía de entrevista (ver anexo A) está conformada por un conjunto de preguntas (reactivos) con respecto a las variables en estudio, incluyendo además, variables de tipo demográficas y de trayectoria profesional de los Profesionales de RRHH, con la finalidad de obtener información adicional acerca de la composición de la muestra seleccionada.

Elaboración del Instrumento

Para la elaboración del instrumento de recolección de información (guía de entrevista) se realizó una revisión exhaustiva de la bibliografía con respecto a cada tema de investigación. En esta etapa se consultaron básicamente los modelos más utilizados en el área de la Gerencia del Conocimiento que proponen ciertas actividades necesarias para la

administración de tan valioso activo y, por otra parte, el modelo de los Múltiples Roles propuesto por Ulrich que presenta prácticas o actividades que deben desempeñar los profesionales de RRHH en las organizaciones de hoy.

De esta forma, se construyó la guía de entrevista basada en una serie de preguntas, las cuales los integrantes de la muestra manifestaron realizar, señalando en algunas ocasiones, por medio de las preguntas abiertas, las razones por las cuales realiza o no cierta actividad, dejando a libertad del entrevistado las opciones de respuesta. Así se pudo complementar y validar la información que proporcionaron en las respuestas de las preguntas cerradas (ver Anexo B).

Validez del Instrumento

En el proceso de la recolección de los datos una de las etapas a las que se refiere Hernández y otros (1991) es la selección de un instrumento de medición el cual debe ser válido y confiable para el momento de llevar a cabo el análisis de los resultados.

A este instrumento se le aplicó la validez de contenido donde se examina críticamente cada reactivo para determinar la relación que tiene con lo que se desea evaluar o medir. “Es la representatividad o la adecuación muestral del contenido –la sustancia, la materia, el tema- de un instrumento de medición” (Kerlinger, 1999, p. 472).

Para ello se procedió a darle validez a la guía de entrevista mediante Prueba de Expertos con la finalidad de medir:

- La correspondencia de cada ítem con la dimensión e indicador.
- Coherencia y secuencia de las preguntas.
- La prioridad del ítem con respecto al indicador.

En este sentido, el instrumento de validación de expertos estuvo conformado por 40 preguntas, las cuales el jurado las calificó con una escala del 1 al 5 según su grado de acuerdo o desacuerdo con respecto a los aspectos mencionados anteriormente (ver tabla anexo C).

Para cumplir con este requisito, se les pidió la colaboración a un grupo de tres expertos en el área de RRHH (ver anexo D). Estos fueron:

- ✓ Pedro Vicente Navarro, Industriólogo y Profesor en la Especialidad de Relaciones Industriales de la UCAB.

- ✓ Hilda Ruiz, Psicólogo y Profesora en la Especialidad de Relaciones Industriales de la UCAB.

- ✓ Finalmente, Abraham González, Psicólogo y Especialista en el área de RRHH.

De allí que, siguiendo las sugerencias presentadas por cada uno de los expertos se obtuvo como resultado la necesidad de modificar 4 de los ítems propuestos debido a la redacción utilizada y, se eliminaron otros cuatro ítems ya que a juicio de los expertos no medían correctamente las dimensiones e indicadores planteados. Se realizaron las correcciones pertinentes e igualmente se consideró importante por sugerencias realizadas por los expertos agregar datos demográficos. Finalmente, se seleccionaron en total 34 de los ítems planteados inicialmente, pertenecientes a las siguientes dimensiones:

Dimensiones:	Ítems
Traducción de las Estrategias empresariales	7, 8, 9.
Administración de Infraestructuras	10,11,12.
Dedicación hacia los empleados	13,14,15.
Administrador del Cambio	16,17,18.
Acopio del Conocimiento	19,20, 21.
Aplicación del Conocimiento disponible	22,23, 24.
Difusión del Conocimiento	25,26, 27.

Creación de Competencias	28,29, 30.
Acceso al Conocimiento interno y externo	31, 33.
Ampliación de la capacidad de acción de la empresa	32, 34.

Técnicas de Procesamiento y Análisis de Datos

La información recabada por medio de la entrevista semiestructurada, exige la determinación de procedimientos de codificación y tabulación de ciertos datos de forma muy particular debido a que contiene preguntas de tipo cerradas y abiertas.

Para el análisis de las preguntas abiertas se utilizó como método una de las fases del análisis de contenido a través de la categorización en la que se procedió a encontrarle y darle nombre a los patrones generales de respuestas y después asignar un valor numérico a cada patrón, constituyéndose una categoría de respuesta (Hernández et al, 1999).

Con respecto a las preguntas cerradas, la información fue tabulada y ordenada para ser sometida a un análisis estadístico-descriptivo, en el que se incluyen: distribución de frecuencias, medidas porcentuales y promedios, con sus respectivas representaciones gráficas. Además, con la finalidad de asociar las prácticas más representativas de los profesionales de RRHH y las prácticas para administrar el conocimiento, se procedió a realizar un análisis estadístico con tablas de contingencia (ver anexo E), tomando las posibles combinaciones entre ambas variables, teniendo como criterio de escogencia en cuanto a la representatividad de los valores el porcentaje y la coherencia entre los ítems.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

El presente capítulo análisis y discusión de los resultados tiene como propósito traducir los datos a una forma entendible e interpretable. Para esto, se busca un significado amplio de los datos de investigación, analizando los ítems con respecto a los indicadores y dimensiones, para posteriormente comparar los resultados y las inferencias derivadas de los datos con la teoría. Inicialmente se describen variables demográficas, para determinar el perfil profesional de los sujetos de estudio, en segundo lugar se analiza las prácticas de los profesionales de RRHH correspondientes al desempeño de los roles propuestos por Ulrich, en tercer lugar las prácticas de los profesionales de RRHH al administrar el conocimiento y finalmente se asocian estas dos últimas variables con el propósito de identificar las coincidencias entre estas.

❖ Variables Demográficas.

A fin de obtener mayor información acerca de los profesionales de RRHH entrevistados, se agregó en la guía de entrevistas preguntas orientadas acerca de las características demográficas y de trayectoria profesional que poseen cada uno de los entrevistados. A partir de allí se obtienen los siguientes resultados:

✓ La composición de la variable *Sexo* se presentó de la siguiente manera: de los 25 profesionales de RRHH entrevistados, 18 son de sexo femenino, mientras que, 7 son representantes del sexo masculino, es decir, el 72% de la muestra son mujeres. (Ver tabla 1)

Tabla 1. Distribución de frecuencia de los profesionales RRHH en cuanto a sexo.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	Femenino	18	72,0	72,0	72,0
	Masculino	7	28,0	28,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ La distribución de *Edades* entre las cuales se encuentra el grupo de entrevistado se presenta a continuación: El mayor número de profesionales de RRHH se ubica en el intervalo de edad 25-30 años con un valor porcentual de 40, es decir, sólo 10 profesionales pertenecen a este rango de edad; mientras que, en los intervalos 31-36 y 37-41 se ubican el 24% y 16% respectivamente.

✓ Sólo el 12% de dichos profesionales tienen edades comprendidas entre 48-52 y el 8% restante entre 42-47 años de edad. De manera que la mayoría de los profesionales tomados en cuenta para esta investigación que trabajan en el área de RRHH son jóvenes ya que sus edades oscilan entre 25 y 36 años. (Ver tabla 2)

Tabla 2. Distribución de frecuencia por edades de los profesionales de RRHH.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	25-30	10	40,0	40,0	40,0
	31-36	6	24,0	24,0	64,0
	37-41	4	16,0	16,0	80,0
	42-47	2	8,0	8,0	88,0
	48-52	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ En cuanto a la **Profesión** que tienen los entrevistados, el 44% está representado por los Licenciados en Relaciones Industriales (RRII) y Licenciados en Administración de RRHH; mientras que el renglón posterior lo ocupan los Licenciados en Psicología con un 32%, posteriormente los Licenciados en Educación/Trabajo Social/ Sociología y Administración/Derecho con un 12% cada una de las categorías mencionadas. (Ver tabla 3)

Tabla 3. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH por profesión.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	Psicología	8	32,0	32,0	32,0
	RRII/Adm RRHH	11	44,0	44,0	76,0
	Educ/Trab S/Soc	3	12,0	12,0	88,0
	Adm/Derecho	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ Con respecto a **Experiencia en la Profesión**, el 44% de los profesionales del área poseen entre 5-10 años en el ejercicio de carrera, el 24% de 11-16, el 16% tiene menos de 5 años y finalmente, el 16% restante posee 17 o más años trabajando en el área de RRHH. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH en cuanto a experiencia profesional.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	menos de 5	4	16,0	16,0	16,0
	5-10	11	44,0	44,0	60,0
	11-16	6	24,0	24,0	84,0
	17 o más	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ Por otra parte, los **Cargos** que ocupan los profesionales de RRHH entrevistados para esta investigación son en un 44% Analista (en sus diferentes denominaciones) y en 40% cargos Directivos/Gerentes/Coordinadores/Jefe; mientras que, el 12% ocupa cargo de Especialista en RRHH y el 4% se desempeñan como Consultores. (Ver tabla 5)

Tabla 5. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH por el cargo.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	Dir/Gte/Coord/Jefe	10	40,0	40,0	40,0
	Especialista	3	12,0	12,0	52,0
	Consultor	1	4,0	4,0	56,0
	Analista	11	44,0	44,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ De acuerdo a la **Experiencia en el Cargo**, más de la mitad (56%) de los sujetos de estudio poseen menos de 5 años de experiencia en el cargo que manifestaron ocupar, el 28% que le sigue poseen de 5-10 años y el 4% restante de 11-16 años. (Ver tabla 6)

Tabla 6. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH en cuanto a la experiencia en el cargo.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	menos de 5	14	56,0	56,0	56,0
	5-10	7	28,0	28,0	84,0
	11-16	4	16,0	16,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Los profesionales de RRHH entrevistados en su mayoría pertenecen al sexo femenino y las edades entre las cuales se ubican mayormente de los sujetos de estudio es el intervalo comprendido entre veinticinco (25) y treinta años (30). En cuanto a la profesión que más prevalece es Lic. en Relaciones Industriales/Administración de Recursos Humanos.

Por otra parte, la más alta proporción de sujetos en cuanto a los años de experiencia en su profesión manifestaron poseer entre cinco (5) a diez (10) años en el ejercicio de su carrera, mientras que con respecto a la experiencia en el cargo más de la mitad poseen menos de cinco años de experiencia en el cargo que declararon ocupar. Finalmente, los cargos que ocupan en sus diferentes denominaciones los profesionales de RRHH entrevistados es el de analista.

❖ **Variable: Prácticas de los Profesionales de RRHH en el desempeño de los Roles propuestos por Ulrich.**

✓ En cuanto a la dimensión :Traducción de las estrategias empresariales se observó que los profesionales entrevistados participan en un 25 % en la definición de las estrategias de la organización, mientras que las relaciones con los clientes ocupan el segundo lugar con el 23%. En síntesis, el 67.7% participan en la definición de la estrategia, las relaciones con los cliente y el contexto ambiental. (Ver tabla 7)

Tabla 7. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que participan en la definición de los sistemas de la organización.

	<i>f</i>	%	% acumulado
Estrategia	23	24,7	24,7
Clientes	21	22,6	47,3
Contexto	19	20,4	67,7
Finanzas	15	16,1	83,8
Comp. Central	15	16,1	100
Total	93	100	

Por otra parte únicamente el 32.2% participa en la definición de aspectos como finanzas y la competencia central o tecnología.

De los sujetos entrevistados el 92% afirmó que realizan un diagnóstico o evaluación de los sistemas de la organización, de diferentes maneras siendo el porcentaje más representativo el de: análisis de la metodología de trabajo con un 52%; mientras que el 8% restante de los sujetos no realiza este diagnóstico porque las funciones del cargo que desempeñan no lo permite. (Ver tabla 8 y gráfico 1)

Tabla 8. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que evalúan los sistemas de la organización.

	<i>f</i>	%	% acumulado
No	2	8,0	8,0
Si	23	92,0	100,0
Total	25	100,0	

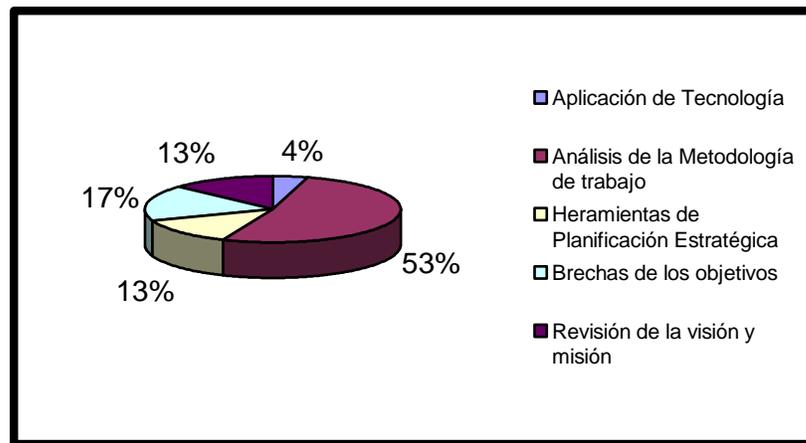


Gráfico 1. Factores de evaluación de los sistemas de la organización.

Por otra parte el 96 % de la sujetos entrevistados propone prácticas creativas y útiles cuando se presentan fallas en las evaluaciones de los sistemas de la organización y el 84% de éstos realizan un seguimiento de las prácticas para asegurar su éxito. (Ver tabla 9 y 10)

Tabla 9. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que proponen prácticas creativas y útiles.

	<i>f</i>	%	% acumulado
No	1	4,0	4,0
Si	24	96,0	100,0
Total	25	100,0	

Tabla 10. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que hacen seguimiento de la prácticas implantadas.

	<i>f</i>	%	% acumulado
No	2	8,0	8,0
Si	21	84,0	92,0
INAP	2	8,0	100,0
Total	25	100,0	

En resumen,

En su libro Ulrich (1997), señala que para que los profesionales de RRHH actúen como Socios Estratégicos deben diseñar, integrar y operar estos sistemas, es la esencia de las organizaciones efectivas. Adicionalmente plantea que los profesionales de RRHH deben tener una visión amplia de los sistemas y participar en la definición de cada uno de ellos.

Granell (1997) establece que se espera que la unidad de RRHH contribuya a la efectividad organizacional añadiendo valor, aumentando la productividad, la calidad y la orientación al cliente; al respecto en los resultados del estudio, los sujetos entrevistados señalaron que mantienen y definen, en altas proporciones, relaciones con los clientes.

El conocimiento de los sistemas permite que los profesionales de RRHH creen el escenario para un diagnóstico organizativo efectivo, que a su vez permite comprobar las debilidades y fortalezas de la organización.

Por último es indispensable que los profesionales de RRHH propongan prácticas creativas y útiles ante la fallas que se presenten como resultado de la evaluación (Ulrich 1997).

Se constata por tanto que la función de RRHH como sus profesionales deben alinear y relacionar las prácticas de RRHH con las estrategias de la empresa y las necesidades de los participantes para agregar valor a la gestión de RRHH. (Dyer et al, 2000.).

En promedio el 93% de los sujetos entrevistados afirman realizar estas actividades que permiten traducir las estrategias empresariales en prioridades de RRHH. (Ver tabla 11)

Debido a los cambios sufridos en el papel de la Gerencia de RRHH, Márquez (1998) plantea que esta debe adoptar nuevos roles que le permitan participar en la planificación estratégica y lograr que sus objetivos se alineen con los de la organización; es decir, que asuma el papel de socio estratégico.

Rosillón (2001) por su parte señala que el profesional de RRHH en Venezuela esta consciente de que forma parte del negocio, pero el rol ya no es transaccional sino mucho más estratégico.

Pero Naim, (1989) plantea que sólo una minoría de los profesionales de las empresas venezolanas empiezan a pensar de manera estratégica en los RRHH, tratando de integrar esta función en el resto de la organización y con objetivos a largo plazo.

Lo anterior contrasta con los resultados obtenidos en la investigación ya que los resultados mostraron que los sujetos entrevistados realizan en altas proporciones este tipo de prácticas profesionales.

Tabla 11. Prácticas que se orientan a la traducción de la estrategias empresariales.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Participa en la definición de la estrategia de la organización. (respuesta múltiple)	93	100
Evaluación de los sistemas de la organización.	23	92
Formulación de práctica creativas y útiles.	24	96
Seguimiento de la prácticas creativas y útiles.	21	84
Total promediado		93%

✓ En cuanto a la dimensión: Administración de infraestructura, esta mostró que los profesionales de RRHH entrevistados el 68% mejoran los procesos centrales de trabajo mediante la identificación y rediseño de los procesos ineficaces.

El otro 32% de los entrevistados lo realiza mediante; la automatización de los procesos (8%), comparación de la mejores prácticas (12 %) y la adquisición de formación (12 %). (Ver gráfico 2)

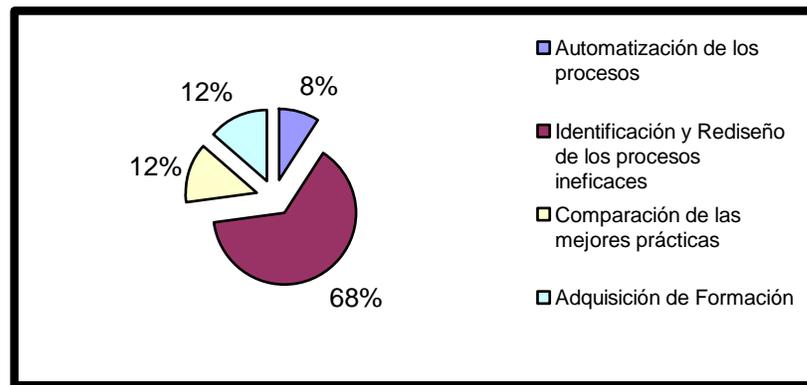


Gráfico 2. Formas en la que los profesionales de RRHH optimizan los procesos de Trabajo.

✓ Por otra parte, el 96 % de los profesionales de RRHH entrevistados afirman que, en el desempeño de su cargo han repensado formas y conceptos para aportar calidad y productividad al trabajo de RRHH. (Ver tabla 12)

Tabla 12. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que han repensado las formas de hacer el trabajo de RRHH.

		Frecuencia	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	1	4,0	4,0	4,0
	Si	24	96,0	96,0	100,0
Total		25	100,0	100,0	

En la respuestas observadas de la muestra el 80% de los sujetos afirmó que en su

organización se realizan mediciones en términos de costo y calidad y de ellos sólo el 40% participa en dicha medición. (Ver tabla 13 y 14)

Tabla 13. Distribución de frecuencias de las organizaciones que realizan mediciones en términos de costo y calidad.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	No	5	20,0	20,0	20,0
	Si	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla 14. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que participan mediciones en términos de costo y calidad.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	No	10	40,0	40,0	40,0
	Si	10	40,0	40,0	80,0
	INAP	5	20,0	20,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En resumen,

Ulrich (1997), señala que cuando las organizaciones identifican y mejoran los procesos centrales, los profesionales de RRHH pueden tomar parte activa de los equipos de transformación, trabajado en pro de la eficiencia y efectividad.

Pero además señala que estos profesionales deben aplicar sus conocimientos administrativos a los procesos de RRHH, deben demostrar su capacidad de aportar servicios de RRHH en forma eficiente de acuerdo a sus propias necesidades.

Otra de la prácticas que corresponde a los profesionales de RRHH, según Ulrich (1997) es la de aprender a medir los resultados de RRHH en términos de costo y calidad.

En definitiva los sujetos entrevistados en promedio, el 92 % afirma realizar estas actividades de rediseño para crear infraestructuras eficientes, tanto para los profesionales de RRHH como para toda la empresa en general. (Ver tabla 15)

De igual forma Dyer y otros (2000), señalan que entre las prácticas más eficientes e innovadoras está el rediseño de las prácticas de desempeño y recompensas, para apoyar las prioridades del negocio, promover la participación de los empleados y el compartir los riesgos y recompensas.

Además, señalan que se debe entender y practicar lo último en tecnología de RRHH y diseñar prácticas a la medida de las prioridades del negocio.

Tabla 15. Prácticas que se orientan a la Administración de la infraestructura.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Formas en las que los profesionales de RRHH optimizan o mejoran los procesos de trabajo.	25	100
Repensar formas y conceptos para aportar productividad y calidad .	24	96
Participación en las dimensiones en términos de costo y calidad.	10	40
Total promediado	20	80

✓ En cuanto a la dimensión: Dedicación hacia los empleados, los profesionales de RRHH entrevistados en 88% afirma que define y aporta los recursos que ayudan a los empleados a responder a las exigencias que se les hacen. (Ver tabla 16)

Tabla 16. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que define y aportan recursos a los empleados.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	3	12,0	12,0	12,0
	Si	22	88,0	88,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

✓ Por otra parte, veinte de los veinticinco sujetos entrevistados afirman que son voceros de la sugerencia y opiniones de los empleados, lo cual representa un 80%, además esta misma proporción de sujetos (80%) afirman que esta es una forma de involucrar a los empleados en el

proceso de toma de decisiones, y así responder a sus necesidades permitiendo que aumente la productividad de sus funciones. (Ver tabla 17 y 18)

Tabla 17. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que son voceros de las opiniones o sugerencias de los empleados.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	No	5	20,0	20,0	20,0
	Si	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Tabla 18. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que afirman que expresar las opiniones o sugerencias es una forma de involucrar a los empleado en la toma de decisiones.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	5	20,0	20,0	20,0
	Si	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En Resumen,

Cuando se aumentan las exigencias o el número de actividades que se plantean a los empleados los profesionales de RRHH deben buscar medios para que los empleados expresen sus opiniones ayudando a mantener el contrato psicológico entre el empleado y la firma y para proporcionarles nuevas herramientas con las cuales alcanzar expectativas cada vez mayores. (Ulrich, 1997)

Además, al realizar lo anterior los profesionales de RRHH actúan como Adalid de los empleados, al vincular las contribuciones de los empleados al éxito de la organización (Ulrich 1997).

Para cualquier empresa es válido afirmar que su futuro depende de la gente; por tanto, los profesionales de RRHH deben tener y demostrar, por una parte, capacidad, asegurando que tanto todas las funciones de RRHH como quienes las desempeñan estén constantemente mejorando y poniendo al día sus habilidades; además, credibilidad, a través del cumplimiento de las promesas y demostración de logros y resultados (Zampella, 2001).

Por otra parte Ulrich (1997), plantea que los profesionales de RRHH que trabajan como *adalides de los empleados* se centran en la tarea de encontrar el equilibrio entre la demandas y recursos de los empleados.

En promedio se puede observar que el 83% de los profesionales de RRHH entrevistados realizan actividades en las que se involucran en los problemas y necesidades de los empleados para que estos tengan mayor dedicación y competencia por el trabajo. (Ver tabla 19)

El Profesional de RRHH deberá ser capaz de generar bienestar personal y plenitud profesional para sus dos clientes principales: los colaboradores y los accionistas, tal y como lo señala Delgado, (2002), en su artículo Gestión de RRHH: Herramientas para el desarrollo.

Tabla 19. Prácticas que se orientan a la dedicación hacia los empleados.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	f	%
Voceros de la sugerencias y opiniones de los empleados.	20	80%
Define y aporta recursos a los empleados de la organización.	22	88%
Ser vocero de la opiniones o sugerencias de los empleados permite involucrarlos.	20	80%
Total promediado	21	83%

✓ En la dimensión: Administración del cambio los profesionales de RRHH entrevistados afirman que ante un proceso de cambio actúan como: Facilitadores en un 35%, ayudando a los empleados a asimilar el proceso de cambio en un 33% y finalmente, rediseñando las tareas 31%. Se observa por tanto que los profesionales de RRHH entrevistados tienen claro su actividad ante un proceso de cambio. (Ver gráfico 3)

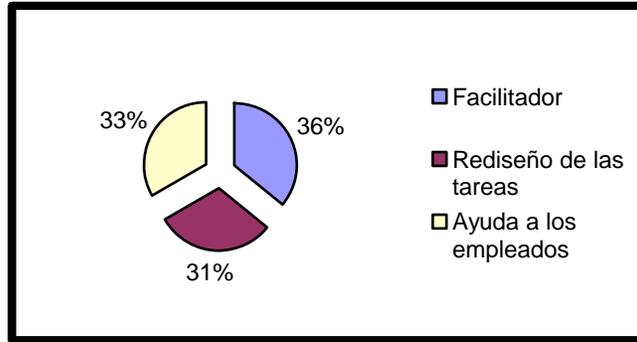


Gráfico 3. Prácticas mediante las cuales los profesionales de RRHH ayudan hacer el cambio realidad.

✓ Por otra parte los profesionales de RRHH entrevistados afirman en un 100% que actúan como Socios del Negocio ayudando a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo. (Ver tabla 20)

Tabla 20. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que ayudan a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse al cambio.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	Si	25	100,0	100,0	100,0

Las respuestas observadas en la muestra con relación a las prácticas mediante las cuales los profesionales de RRHH facilitan el proceso de cambio, se distribuyó de la siguiente manera: El 34% analiza los procesos críticos de cambio, un 43% crea compromiso personal y el 22% se asegura de que el cambio se de como lo esperado. (Ver gráfico 4)

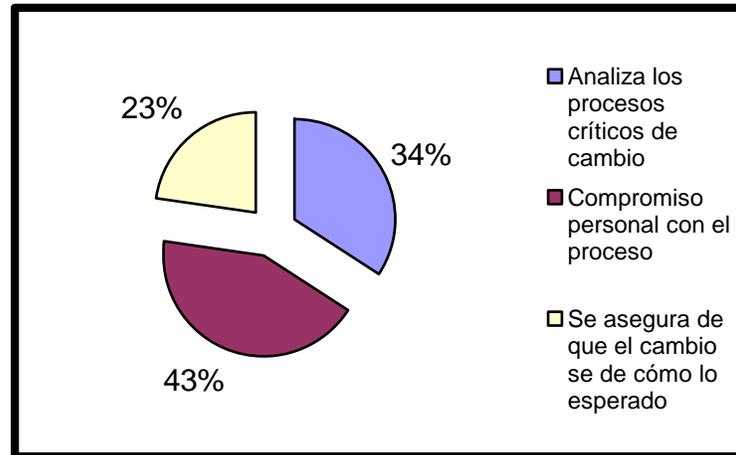


Grafico 4. Prácticas mediante las cuales los profesionales de RRHH facilitan el proceso de cambio.

En Resumen,

Ulrich (1997), sostiene que los profesionales de RRHH les corresponde actuar como facilitadores ante un proceso de cambio, ser líderes del cambio, es decir, ser dueño de la iniciativa para que el cambio se lleve a cabo y lo conduzca.

Este liderazgo que poseen los profesionales de RRHH, ayudan a que los empleados renuncien a lo viejo y se adapten a una nueva cultura de trabajo (Ulrich, 1997).

Pero además, Ulrich (1997) señala que el dominio de las capacidades relacionadas con el manejo del cambio es la habilidad personal más importante para el éxito profesional. Por tanto, los profesionales de RRHH son agentes de cambio cuando: entienden los procesos críticos de cambio, crean el compromiso personal con esos procesos y se asegura de que el cambio se de tal como se deseaba.

En promedio el 100 % de los sujetos entrevistados afirman realizar estas prácticas de administración del cambio, para facilitar, diseñar y acelerar los procesos de cambio. (Ver tabla 21)

Dyer y otros (2000), señala en un estudio que los profesionales de RRHH deben identificar, dirigir /facilitar los cambios en la empresa y las iniciativas de eficacia, incluyendo cambio de cultura y diseño de procesos y organización.

Por otra parte, Granell (1997), señala que los cambios no se logran cuando se presentan las siguientes dificultades:

- ◆ La resistencia al cambio de la gente.
- ◆ Las limitaciones de tiempo.
- ◆ Las disposiciones legales, sobre todo las relacionadas con la Ley Orgánica del Trabajo y las Prestaciones Sociales.
- ◆ Poca claridad en la definición de metas.
- ◆ Falta de apoyo de la gerencia general y de las otras gerencias.
- ◆ Escasez de personal calificado y motivado.

Finalmente, Márquez (1998) señala que los profesionales de RRHH deben participar activamente en los procesos de cambio; que se encarguen de comunicar abierta y claramente lo que sucede en la organización y que además ayuden a la organización a ser más flexibles con capacidad de adaptación y con las conductas necesarias para fortalecer la cultura de la misma.

Tabla 21. Prácticas para la Administración del cambio.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Prácticas para hacer el cambio realidad.	25	100%
Asistencia a los empleados para que renuncien a lo viejo y se adapten a una nueva cultura de trabajo.	25	100%
Prácticas para facilitar los procesos de cambio.	25	100%
Total promediado	25	100%

❖ **Variable: Prácticas de los Profesionales de RRHH al gerenciar el conocimiento.**

✓ Una de las principales dimensiones en cuanto a la Administración del Conocimiento es el Acceso al conocimiento interno y externo de la organización. Las actividades llevadas a cabo por los profesionales de RRHH entrevistados que permiten acceder al conocimiento interno de la organización, como lo es, la elaboración de directorios con las habilidades y competencias vinculadas al conocimiento que poseen los empleados, no es desempeñada por el 52% de los entrevistados. Al contrario, sólo un 48% de las prácticas de dichos profesionales están orientadas a la identificación del conocimiento interno, permitiendo así cierto nivel de transparencia en la organización. (Ver gráfico 5)

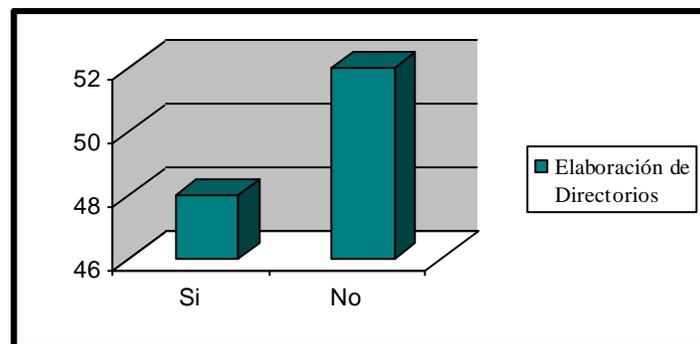


Gráfico 5. Elaboración de directorios con las competencias de los empleados.

Por otra parte, el 84% de estos profesionales manifiestan que si realizan un examen al entorno de la organización con la finalidad de identificar el conocimiento que le es útil a la misma. Esto ayuda a las organizaciones a establecer sinergia, proyectos de cooperación y hacer contactos valiosos proporcionándole no sólo un estímulo para buscar nuevas competencias, sino también el medio y las fuentes del conocimiento para lograrlo (Probst y otros, 2001). (Ver tabla 22)

Tabla 22. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que examinan el entorno de la organización.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	4	16,0	16,0	16,0
	Si	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En resumen,

De tal forma que, como afirma Probst y otros (2001), los activos del conocimiento pueden pasar desapercibidos o no ser utilizados, y los gerentes pueden no saber que la empresa cuenta entre su personal con expertos sobre un tema determinado. De allí que los directorios o “secciones amarillas de expertos” se presentan como un método eficaz para ubicar a los expertos y especialistas donde se encuentren ya que el conocimiento no trasciende al individuo, a menos que la organización tenga un sistema que permita identificar su existencia. (O'Dell, 2000). Es decir, la organización no es consciente del conocimiento para lograr sus objetivos, lo cual trae como consecuencia que el acceso a la información sea complicado debido a la dificultad a la hora de identificar las fuentes del conocimiento (Andriessen, 2000).

No obstante, en promedio sólo el 66% de estos profesionales, identifican y acceden al conocimiento interno y externo a la organización, mediante las formas ya nombradas. (Ver tabla 23)

Tabla 23. Prácticas de los profesionales de RRHH que acceden al conocimiento interno y externo de la organización.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Elaboración de Directorios	12	48
Examen del entorno de la organización	21	84
Total promediado	17	66

✓ En cuanto a la dimensión, Ampliación de la capacidad de acción de la empresa los profesionales de RRHH incluyen entre sus prácticas en un 68%, diseñar perfiles de conocimiento de los candidatos a reclutar en función de las competencias que la organización desea desarrollar. (Ver tabla 24)

Tabla 24. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que diseñan perfiles de conocimiento.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	No	8	32,0	32,0	32,0
	Si	17	68,0	68,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Además, otra forma de acceder al conocimiento externo a la organización y la utilizada por el 80% de los entrevistados como se mencionó en el apartado anterior, es la promoción de formas de cooperación entre organizaciones. (Ver tabla 25)

Tabla 25. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que promueven formas de cooperación interinstitucional.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	5	20,0	20,0	20,0
	Si	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

De allí que estos profesionales mantengan relaciones con empresas del mismo sector, empresas consultoras/expertos y Universidades, como forma de adquirir un conocimiento adicional que pudiese no ser desarrollado internamente en la empresa, además, de compartir o realizar transferencia de las mejores prácticas. (Ver gráfico 6)

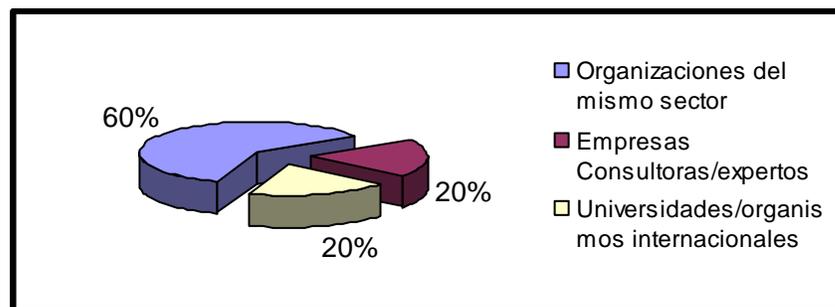


Gráfico 6. Sectores con los que se establecen formas de cooperación.

Por el contrario, el 20% restante de los profesionales de RRHH que no promueven formas de cooperación inter-organizacionales; no realizan este tipo de práctica en un 60% porque es llevada a cabo por otros Departamentos de la empresa, en un 20% porque son decisiones tomadas por la Junta Directiva y, finalmente el 20% restante, por la naturaleza del negocio. (Ver tabla 26)

Tabla 26. Razones por las que no se promueven formas de cooperación inter-institucionales.

Categorías	Total	%
Decisiones tomadas por la Directiva.	1	20
Naturaleza del Negocio.	1	20
Realizado por otro Departamento.	3	60
Total		100

En resumen,

La adquisición del conocimiento externo se realiza mediante formas de cooperación interinstitucionales cuyo objetivo “es el aprendizaje y adquisición del conocimiento, lo cual marca una diferencia entre los vínculos del conocimiento y otros tipos de cooperación que se basan en intereses estratégicos, como las economías de escala (Probst y otros, 2001). Además, el utilizar los perfiles de conocimiento para el área de reclutamiento, constituye para la administración del conocimiento una política importante ya que si se tiene una imagen clara de lo que se busca, se puede explorar de una manera dinámica y proactiva en el mercado laboral.

En promedio el 74% de los profesionales de RRHH realizan las prácticas mencionadas anteriormente, destinadas a la ampliación de la capacidad de acción de la organización. (Ver tabla 27)

Tabla 27. Prácticas de los profesionales de RRHH que permiten ampliar la capacidad de acción de la empresa.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Diseño de los perfiles de conocimiento	17	68
Promover formas de cooperación inter-institucionales	20	80
Total promediado	19	74

✓ Una de las prácticas orientadas a la creación de competencias, dimensión de esta variable, es el análisis de las actividades y procesos creativos que pueden generar un nuevo conocimiento, lo cual es realizado por los profesionales de RRHH entrevistados en un 80%.(Ver tabla 28)

Tabla 28. Distribución de frecuencia de los profesionales de RRHH que realizan un análisis de los procesos creativos.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	No	5	20,0	20,0	20,0
	Si	20	80,0	80,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Por otra parte, la totalidad de los profesionales de RRHH que fueron entrevistados para esta investigación, toman en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar los procesos de trabajo de su organización. Para ello, el 50% de dichos profesionales, realizan principalmente un análisis de viabilidad y ejecución de las propuestas señaladas por los empleados; el 29.2% mantiene contacto personal con sus empleados (coaching) y el 20.8% sólo se limita a escuchar las sugerencias o propuestas de los trabajadores. En general, por información adicional de los entrevistados, se pudo detectar que este proceso ocurre de manera informal en las organizaciones a las cuales pertenecen este grupo de profesionales de RRHH. (Ver tabla 29)

Tabla 29. Medios por los cuales los profesionales de RRHH toman en cuenta las sugerencias de los empleados.

Categorías	Total	%
Manteniendo contacto personal	7	29,2
Escuchando las propuestas	5	20,8
Viabilidad y ejecución de la propuestas	12	50
Total	24	100

Además, orientan sus prácticas a impulsar la capacidad en los empleados para solucionar problemas en un 96%. Mientras que el 4% restante no vinculan sus actividades a la práctica ya mencionada. (Ver tabla 30)

Tabla 30. Distribución de profesionales de RRHH que impulsan la capacidad en los empleados para solucionar problemas.

		<i>f</i>	%	% válido	%acumulado
Válidos	No	1	4,0	4,0	4,0
	Si	24	96,0	96,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En resumen,

La práctica que realizan en su totalidad los profesionales de RRHH entrevistados, es la de tomar en cuenta las sugerencias de los empleados con el propósito de crear un ambiente orientado al aprendizaje propiciando, de esta forma, en promedio con un 92% (ver tabla 31), el desarrollo de competencias que no existían en la organización y que, pudieran permitir mejorar los procesos de trabajo, cuestión que para Probst y otros (2001) es crucial, ya que los administradores del conocimiento deben analizar otras actividades y procesos de innovación que puedan crear un nuevo conocimiento para la organización; por tanto, una de las maneras que estos autores proponen es tomar en cuenta las sugerencias de los empleados, como forma de convencerlos de que se aceptan las nuevas ideas que propongan ya que la importancia de desarrollar el conocimiento se centra en adquirir competencias con las que no se cuenta, o crear aquellas que no existían dentro ni fuera de la organización. Como bien dice Machlup (1980) “el conocimiento es crear e innovar y por lo tanto desarrollar nuevas ideas” (c. p. Carrión, 2002).

Además, sostienen que “no es aconsejable llegar a ser demasiado dependientes de los expertos individuales: las empresas también deben fomentar el desarrollo de habilidades colectivas, entre ellas la capacidad para solucionar problemas” ya que la capacidad para producir nuevas ideas y soluciones es lo que se conoce como creatividad. (Probst et al, 2001, p. 136).

Por ello, cuando se habla de organizaciones que aprenden, Greenes (2000) afirma que lo clave está en la habilidad que tiene una organización para aprender rápido y en aplicar su aprendizaje para mejorar sus resultado, de tal forma que, se adapte a las nuevas condiciones que exige la dinámica de los negocios.

En este sentido, que la gestión del conocimiento se centra prioritariamente en buscar y seleccionar aquellos conocimientos claves para el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito en comparación con sus adversarios (Muñoz, 1999).

Tabla 31. Prácticas para crear competencias organizacionales.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Análisis de los Procesos Creativos.	20	80
Toma en cuenta las sugerencias de los empleados.	25	100
Desarrollo de la capacidad para solucionar problemas.	24	96
Total promediado	23	92

✓ En cuanto a la dimensión: Difusión y transferencia del conocimiento, el 84% de los profesionales entrevistados manifiestan promover relaciones personales entre los empleados como forma para que se comparta el conocimiento en las organizaciones a las cuales pertenecen. Mientras que, el 16% restante no toma en cuenta entre sus actividades, propiciar relaciones entre sus empleados como medio para compartir el conocimiento. (Ver tabla 32)

Tabla 32. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que promueven relaciones con otros empleados.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	4	16,0	16,0	16,0
	si	21	84,0	84,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En este sentido, con la finalidad de conocer y precisar el conocimiento que necesitan los empleados para desempeñar sus funciones el 68% de los entrevistados realiza un diagnóstico a través de los siguientes aspectos: (Ver gráfico 7)

- Detección de Necesidades de Adiestramiento (DNA).
- Resultado de la Evaluación de Desempeño.
- Análisis del Perfil Profesiográfico.
- Redefinición del Plan de Adiestramiento.
- Reporte de Solicitudes de Adiestramiento.

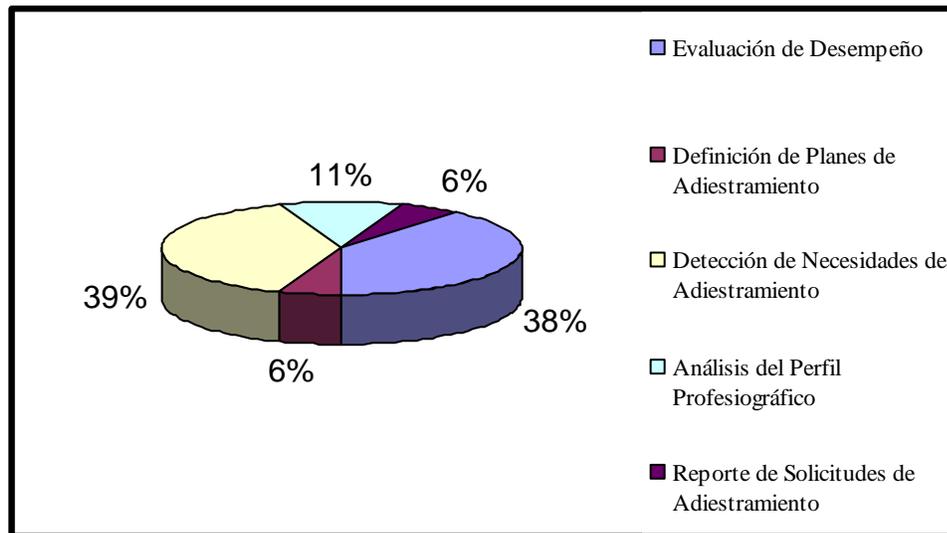


Gráfico 7. Aspectos utilizados para el diagnóstico de detección de necesidades.

Mientras que, el 32% restante, no realiza dicho diagnóstico debido a que desempeña otras prácticas, tales como: conversar con el empleado (28.57%) o porque esa actividad lo realiza otro Departamento (28.17%).(Ver tabla 33)

Tabla 33. Razones por las que los profesionales de RRHH no realizan un diagnóstico del conocimiento que necesitan los empleados.

Categorías	Total	%
Conversar con el empleado	2	28,6
Entrevista	1	14,3
Realizado por otro Departamento	2	28,6
Ninguna de las anteriores	3	42,9
Total	8	100

Por otra parte, en caso de los profesionales entrevistados, un 88% de ellos coloca a disposición de los empleados el conocimiento o herramientas que necesitan en el tiempo justo. Por el contrario, el 12% restante no ejecuta dicha práctica para sus empleados. (Ver tabla 34)

Tabla 34. Distribución de frecuencias de los profesionales de RRHH que colocan a disposición de los empleados el conocimiento en el tiempo justo.

		<i>f</i>	%	% válido	% acumulado
Válidos	No	3	12,0	12,0	12,0
	Si	22	88,0	88,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

En resumen,

La distribución del conocimiento no se refiere únicamente al aspecto mecánico desde un centro coordinador. “Por el contrario el conocimiento es un producto que suele ser transferido sólo en intercambios personales entre individuos” (Probst y otros, 2001, p. 144). De igual manera, Nonaka y Takeuchi (1999), definen el paso del conocimiento tácito a explícito (exteriorización) como un proceso que es generado por el diálogo o reflexión colectiva. De allí que una de las funciones que los profesionales de RRHH deben realizar y conocer para agregar valor, es crear aprendizaje organizacional y transferencia entre toda la empresa de la de capacidad de conocimiento; incluyendo la formación de alianzas para adquirir y distribuir el conocimiento. (Dyer et al, 2000)

Por otra parte, según Probst y otros (2001), existe una diferencia entre la distribución eficaz del conocimiento y la propagación desordenada de la información; su propósito real es dar a los individuos o grupos acceso al conocimiento que necesitan para realizar sus tareas.

Por último, como es común que los empleados consideren ciertas áreas de su conocimiento personal como parte de su base de poder, es necesario según Probst y otros (2001) distribuir con rapidez ciertos activos del conocimiento entre la mayor parte de los empleados.

Adicionalmente, la Gestión del Conocimiento “consiste en obtener el conocimiento adecuado para las personas adecuadas en el tiempo adecuado (cuando se necesita) y proveer de medios también adecuados para compartir ese conocimiento, de forma que se transforme en acción para mejorar los resultados de las empresas”(Muñoz 1999, p. 60).

De esta forma, la principal actividad que realizan los profesionales de RRHH entrevistados son: colocar a disposición de los empleados el conocimiento que necesitan en el tiempo justo, promover relaciones personales entre los empleados para que se comparta el conocimiento y realizar un diagnóstico del conocimiento que necesitan, contribuyendo así a difundir el conocimiento con un promedio de 80%.(Ver tabla 35)

Tabla 35. Prácticas de los profesionales de RRHH que transmiten el conocimiento en la organización.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Promoción de relaciones personales entre los empleados.	21	84
Diagnostico del conocimiento que necesitan los empleados.	17	68
Colocar el conocimiento a disposición los empleados al momento justo.	22	88
Total promediado	20	80

✓ En referencia a la dimensión ejecución de la administración del conocimiento, el 92% de los profesionales de RRHH entrevistados motivan a los empleados del resto de la organización para que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo; mientras que el 8% restante de los entrevistados manifestaron no realizar este tipo de práctica. (Ver gráfico 8)

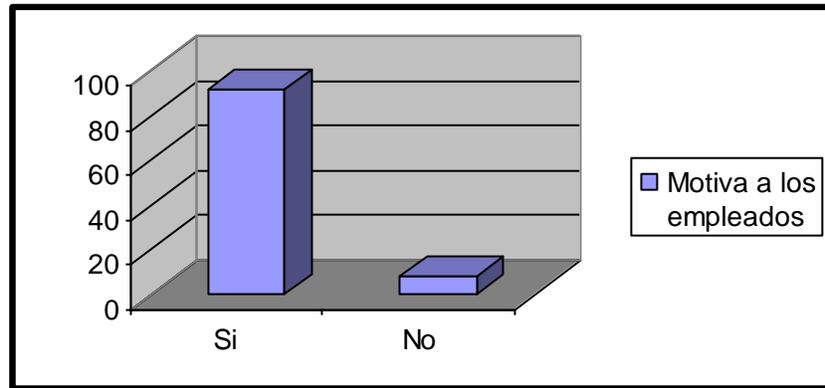


Gráfico 8. Porcentaje en el que los Profesionales de RRHH motivan o no a los empleados para que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo.

De ahí la necesidad de que los empleados estén motivados y confíen en nuevos procedimientos de trabajo, cuestión que para el 39.1 % de los profesionales de RRHH entrevistados genera compromiso con el trabajo, productividad para el 21.7 %, un 4.4 % lo concibe como una manera de retener al personal y para el resto genera compromiso y disposición al cambio, respectivamente. (Ver tabla 36)

Tabla 36. Implicaciones para los profesionales de RRHH al motivar a los empleados en nuevos procesos de trabajo.

Categorías	Categorías	%
Compromiso con la organización.	4	17,39
Disposición al cambio.	4	17,39
Compromiso con el trabajo.	9	39,13
Retención del personal.	1	4,35
Productividad/ Nuevas formas de hacer el trabajo.	5	21,74
Total	23	100

✓ Por otra parte, el 88% de los entrevistados establecen entre sus prácticas el estimular a individuos y grupos para que accedan al conocimiento de la organización. Para el 45.5 % de los sujetos entrevistados el ejecutar esa práctica agrega valor a la organización, para el 18.2 % de los entrevistados clarifica los procesos de trabajo, para el 13.6 % facilita el trabajo al igual que conduce a que los empleados se identifiquen con la organización y, por último, para el 9.1 % de los profesionales conduce a estimular la búsqueda de nuevos conocimientos. (Ver tabla 37)

Tabla 37. Implicaciones para los profesionales de RRHH producto de motivar a los empleados para que accedan al conocimiento.

Categorías	Total	%
Agregación de valor.	10	45,45
Identificación con la organización.	3	13,64
Iniciativa para buscar nuevos conocimientos.	2	9,09
Claridad en los procesos de trabajo.	4	18,18
Facilita el trabajo.	3	13,64
Total	22	100

En este sentido, el 72% de los entrevistados proponen medidas correctivas ante la presencia de barreras individuales que hacen que los empleados no estén dispuestos a utilizar el conocimiento. Entre las medidas se encuentran: el conversar con los empleados, elaborar Planes de Adiestramiento, realizar un análisis de la resistencia para utilizar el conocimiento y, por último, el Apoyo Supervisorio como forma correctiva ante la problemática planteada. (Ver gráfica 9)

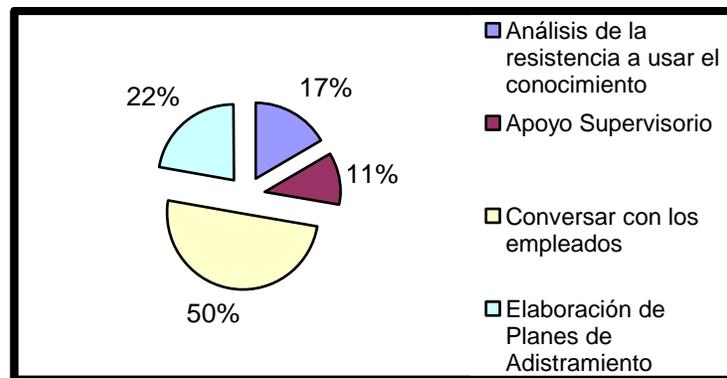


Gráfico 9. Medidas correctivas propuestas por los profesionales de RRHH ante la presencia de resistencia para utilizar el conocimiento.

En los casos, en los que los profesionales de RRHH no orientan sus prácticas al desarrollo de los aspectos mencionados, ocurre generalmente por el cargo que desempeñan o en su defecto, porque queda a cargo de los grupos de trabajo. (Ver tabla 38)

Tabla 38. Razones por las cuales los profesionales de RRHH no proponen medidas correctivas.

Categorías	Total	%
Cargo desempeñado.	1	33,33
Realiza otra actividad.	1	33,33
Inapropiado (INAP).	1	33,33
Total	3	100,00

En resumen,

Resulta necesario señalar la importancia de esta práctica ya que, según Probst y otros (2001), a medida que las rutinas se vuelven más familiares los empleados son más renuentes a creer que los nuevos procedimientos podrían mejorar la eficiencia, concretándose de esta forma el conocimiento de los individuos y produciéndose lo que dichos autores definen como “ceguera de la organización”, es decir, la no-utilización del conocimiento. Por ello, los administradores deben crear las condiciones para que los empleados utilicen el conocimiento y para que accedan a los activos intelectuales de la empresa, ya que el conocimiento no tiene valor si no se aplica (Probst, 2001), aspecto que es realizado por estos profesionales de RRHH en un promedio de 84%. (Ver tabla 39).

Para Ulrich (1997) el mayor desafío de aprendizaje es la generalización de las ideas, lo cual significa compartir el conocimiento por encima de las fronteras del tiempo, el espacio, la geografía, las empresas o las funciones, por lo que la creación de sistemas que transfieren el conocimiento dentro de una organización serán para este autor un ítem crítico en la gama de herramientas de RRHH.

Tabla 39. Prácticas de los profesionales de RRHH que contribuyen a utilizar conocimiento.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Motivar a los empleados a que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo.	23	92
Estimular a individuos y grupos para que accedan al conocimiento de la organización.	22	88
Propone medidas correctivas ante las barreras individuales.	18	96
Total promediado	21	84

✓ Con respecto a la dimensión: acopio del conocimiento, el 72% de los profesionales de RRHH seleccionados almacena el conocimiento y la experiencia en informes o minutas después de finalizar un proyecto o trabajo en equipo, para lo cual un 68% de ellos selecciona la información con el fin de garantizar su uso en un futuro.

Por el contrario, el 28% restante de los profesionales de RRHH utilizan otras formas de conservar el conocimiento, tales como: procesadores en un 28.57%, recursos audiovisuales en un 14.29%, e históricos de la actividad en la misma proporción.

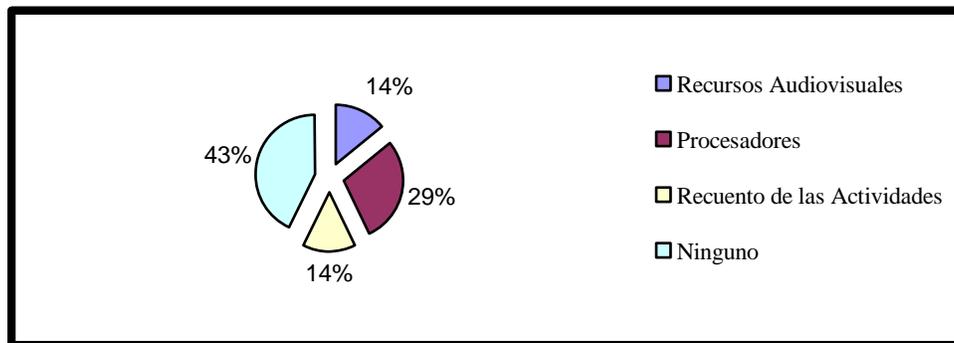


Gráfico 10. Recursos utilizados por los profesionales de RRHH para conservar el conocimiento.

Además, los profesionales de RRHH tomados en cuenta para esta investigación, orientan sus prácticas en un 64% a otorgarles a los empleados incentivos de tipo no

financieros (reconocimiento social, adiestramiento, etc.), mientras que el 12% de ellos utiliza incentivos financieros y, sólo un 4%, utiliza el cambio de contrato como forma de retención de talento.

Tabla 40. Incentivos utilizados por los profesionales de RRHH.

Categorías	Total	%
Incentivos no financieros	16	64
Incentivos financieros	3	12
Cambio de Contrato	1	4
Ninguno	5	20
Total	25	100

Por otra parte, las prácticas que se encuentran orientadas a la retención de talentos en un 60% que utilizan los profesionales entrevistados es la figura de consultor externo.

En resumen,

Para Muñoz (1999) es muy probable que esta última práctica se generalice en cierto plazo, específicamente en las empresas que gestionen el conocimiento, generándose la existencia del “Consejo de Ancianos” o grupos de expertos constituido por ex empleados. Cabe mencionar, que para Probst y otros (2001), se debe proteger el capital intelectual creando un ambiente en el que los empleados no piensen en retirarse por lo que es necesario el uso de incentivos y remuneración acorde con el manejo del conocimiento.

Por otra parte, O’Dell (2000) afirma que, si el interés es lograr que los recién ingresados a la organización completen más rápidamente su curva de aprendizaje, lo mejor será documentar muy bien lo que ya se sabe y enseñarles lo que más se pueda. En pocas palabras, la atención se debe centrar para esta autora en la capacidad de gerenciar el conocimiento tácito, hacerlo lo más explícito posible y seguir extrayéndolo.

En este sentido, con un promedio de 67%, los profesionales de RRHH entrevistados orientan sus practicas a conservar o almacenar el conocimiento disponible en la organización.

Tabla 41. Prácticas de los profesionales de RRHH para almacenar el conocimiento.

Prácticas de los Profesionales de RRHH	<i>f</i>	%
Realiza informes o minutas en las que almacene el conocimiento	18	72
Selecciona la información que puede ser útil para un futuro	17	68
Retiene el conocimiento de los empleados a través de la figura de consultor externo.	15	60
Total promediado	17	67%

En conclusión, después del análisis efectuado, las prácticas más significativas que realizan los profesionales de RRHH al desempeñar los roles propuestos por Ulrich y las que realizan al administrar el conocimiento se presentan a continuación:

- ◆ Participación en la definición de la estrategia de la organización.
- ◆ Optimización o mejora de los procesos de trabajo mediante la identificación y rediseño de los procesos ineficaces, automatización de los procesos, comparación de las mejores prácticas y adquisición de información.
- ◆ Definición y aporte de recursos a los empleados de la organización.
- ◆ Análisis de los procesos críticos de cambio y desarrollo del compromiso personal con esos procesos. Para ello, los profesionales de RRHH actúan como: facilitadores, rediseñando las tareas y ayudando a los empleados a asimilar ese proceso de cambio.
- ◆ Examen de entorno de la organización para identificar el conocimiento.
- ◆ Promoción de formas de cooperación interinstitucionales para acceder a otras bases de conocimiento.
- ◆ Toman en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar los procesos de trabajo en la organización.
- ◆ Colocan el conocimiento de los empleados en el tiempo justo.
- ◆ Motivan a los empleados para que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo.

◆ Realiza informes o minutas en las que se almacene el conocimiento o experiencia al finalizar un proyecto.

❖ **Prácticas de los profesionales de RRHH y la administración del conocimiento.**

Se observó que los profesionales de RRHH que desempeñan el rol socio estratégico, mediante: la proposición de prácticas creativas y útiles y definición de la estrategia de la organización, realizan las siguientes actividades para administrar el conocimiento:

- ◆ Examen del entorno a la organización para identificar el conocimiento que le es útil (**adquisición**).
- ◆ Promoción de formas de cooperación con otras organizaciones con el fin de tener acceso a otras bases del conocimiento o mejores prácticas de las mismas (identificación).
- ◆ Tomar en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar los procesos de trabajo de su organización (**desarrollo**).
- ◆ Motivar a los empleados del resto de la institución para que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo (**uso**).
- ◆ Colocar a disposición de los empleados el conocimiento o herramientas que utilizan en el tiempo justo (**distribución**).
- ◆ Realizar informes o minutas en las que se almacene el conocimiento o experiencia después de finalizar un proyecto (**retención**).

Tabla 42. Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Socio Estratégico.

Prácticas según Ulrich Prácticas Adm. Con.	Socio Estratégico	
	<i>f</i>	%
Identificación	21	84
Adquisición	20	80
Distribución	21	84
Uso	22	88
Desarrollo	23	92
Retención	18	72

- ◆ Los profesionales de RRHH que desempeñan el rol Experto Administrativo a través de la actividad, repensar las formas y conceptos para hacer el trabajo, realizan las prácticas de administración del conocimiento anteriormente mencionadas sólo que en diferente cuantía.

Tabla 43. Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Experto Administrativo.

Prácticas según Ulrich Prácticas Adm. Con.	Experto Administrativo	
	<i>f</i>	%
Identificación	20	80
Adquisición	19	76
Distribución	21	84
Uso	22	88
Desarrollo	24	96
Retención	17	68

- ◆ Los profesionales de RRHH que desempeñan el rol Adalid de los empleados mediante la definición y aporte de recursos que ayuden a los empleados a responder a las exigencias que se les hace, así como también, ser vocero de las opiniones o sugerencias de estos en las reuniones del departamento, administran el conocimiento a través de las actividades ya nombradas, pero con otros niveles de manifestación.

Tabla 44. Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Adalid de los Empleados.

Prácticas según Ulrich Prácticas Adm. Con.	Adalid de los empleados	
	<i>f</i>	%
Identificación	18	72
Adquisición	18	72
Distribución	21	84
Uso	20	80
Desarrollo	22	88
Retención	17	56

◆ En cuanto al rol Agente de Cambio los profesionales de RRHH realizan actividades orientadas a desarrollar el compromiso personal con los procesos de cambio, además de, ayudar a los empleados a renunciar a lo viejo y adaptarse a una nueva cultura de trabajo, con lo cual administran el conocimiento a través de las prácticas anteriormente señaladas.

Tabla 45. Prácticas de administración del conocimiento de acuerdo al rol Agente de Cambio.

Prácticas según Ulrich	Agente de cambio	
	<i>f</i>	%
Prácticas Adm. Con.		
Identificación	16	64
Adquisición	20	80
Distribución	22	88
Uso	23	92
Desarrollo	19	76
Retención	18	72

De esta forma, las prácticas más significativas –por su valor porcentual- que realizan los profesionales de RRHH en el desempeño de cada uno de los cuatro roles propuestos por Ulrich para administrar el conocimiento se presentan a continuación (ver tabla 46):

◆ Desarrollo del conocimiento: realizado en un 92% por los profesionales que asumen el rol de Socio Estratégico; 88% realizado por los profesionales que realizan actividades propias del rol Adalid de los Empleados y 96% por profesionales que desempeñan el rol de Experto Administrativo.

◆ Uso del Conocimiento: realizado por 92% de los profesionales que desempeñan prácticas del rol Agente de Cambio.

Tabla 46. Roles de los profesionales de RRHH y la administración del conocimiento.

Roles/ Adm. Conocimiento	Identificación	Desarrollo	Uso	Distribución	Retención	Adquisición
Socio Estratégico	84%	92%	88%	84%	72%	80%
Adalid	72%	88%	80%	84%	56%	72%
Agente de cambio	64%	76%	92%	88%	72%	80%
Experto Administrativo	80%	96%	88%	84%	68%	76%

En resumen,

De acuerdo a lo planteado por Dyer y otros (2000), entre las acciones que los profesionales de RRHH deben hacer y conocer para agregar valor, y que, de una u otra forma se manifestaron ser realizadas por los sujetos de estudio, se encuentran:

- ◆ Alinear y relacionar las prácticas de RRHH con las estrategias de la empresa y las necesidades de los participantes.
- ◆ Identificar, dirigir/facilitar los cambios de la empresa y las iniciativas de eficacia (incluyendo cambios de cultura y diseño de procesos y organizaciones).
- ◆ Crear el compromiso de los empleados hacia los valores de la empresa y las percepciones mentales compartidas en toda la organización en lo referente a misión, estrategia del negocio e implementación.
- ◆ Crear aprendizaje de la organización y transferencia entre toda la empresa de la capacidad de conocimiento (incluyendo la formación de alianzas/sociedades para adquirir y distribuir el conocimiento).

De allí que Ulrich (1997), los considere como funcionarios responsables del aprendizaje, otorgándole mayor importancia a los procesos vinculados con la transferencia y distribución del conocimiento. Para ello, según este mismo autor, los profesionales de RRHH deberán preguntarse qué es lo que necesitan saber que aún no saben; es decir, lo que para Probst y otros (2001) implica hacer que la organización sea consciente de sus propias capacidades, crear entre los empleados una actitud que valore las nuevas ideas y la innovación, que permita la producción deliberada de las competencias que aún no existen en la organización, propiciando de esta forma una atmósfera de aprendizaje que aumente las posibilidades para

que los individuos desarrollen el conocimiento, aspecto que, es realizado en su mayoría por los profesionales de RRHH entrevistados al desempeñar cada uno de los roles.

Sin embargo, existen una variedad de autores en el área de gerencia del conocimiento que presentan como pilar principal para administrar el conocimiento la práctica de transferencia del conocimiento. Tal es el caso de Ulrich, Granell, O'Dell, Probst y otros, quienes plantean que el conocimiento tiene valor cuando éste se comparte, cuestión que se convertirá para Granell (2000) en rutina y hábito en la medida en que la gente tenga habilidades, recursos e incentivos para transformar esta actividad en una práctica concreta. Por el contrario, en los resultados de las prácticas de los profesionales de RRHH estudiados se observó un alto porcentaje en cuanto al Desarrollo del conocimiento.

Por otra parte, autores como Gómez (2001) y Muñoz (1999) difieren del planteamiento anterior ya que manifiestan que la gestión del conocimiento se centra en la identificación y utilización del conocimiento, respectivamente.

Así, como lo señala Granell (1999) el éxito de la implantación de la Gerencia del Conocimiento en una organización venezolana dependerá tanto del cuidado y acierto del análisis de factores culturales como de la disposición real y genuina a romper paradigmas y buscar nuevas opciones.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES

✓ De acuerdo al análisis de los resultados obtenidos se concluye que las prácticas realizadas con mayor frecuencia por los profesionales de RRHH seleccionados para esta investigación, con respecto el modelo de los Múltiples Roles propuesto por Ulrich son las siguientes:

- ◆ Participación en la definición de la estrategia organizacional.
- ◆ Optimización o mejora de los procesos de trabajo.
- ◆ Definición y aporte de recursos a los empleados de la organización.
- ◆ Análisis de los procesos críticos de cambio y desarrollo del compromiso personal con esos procesos. Para ello, los profesionales de RRHH actúan como: facilitadores, rediseñando las tareas y ayudando a los empleados a asimilar ese proceso de cambio.

Con ésto se logró el objetivo, identificar las actividades de los profesionales de RRHH correspondientes al desempeño de los roles: socio estratégico, experto administrativo, adalid de los empleados y agente de cambio.

✓ Por otra parte, se concluye, las prácticas que realizan estos profesionales de RRHH para administrar el conocimiento en las organizaciones son las siguientes:

- ◆ Examen de entorno de la organización para identificar el conocimiento.

- ◆ Promoción de formas de cooperación interinstitucionales para acceder a otras bases de conocimiento.
- ◆ Tomar en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar los procesos de trabajo en la organización.
- ◆ Colocar el conocimiento de los empleados en el tiempo justo.
- ◆ Motivar a los empleados para que confíen en nuevas formas de ejecución de los procesos de trabajo.
- ◆ Realizar informes o minutas en las que se almacene el conocimiento o experiencia al finalizar un proyecto.

De esta forma, se logró el objetivo, identificar las actividades de los profesionales de RRHH vinculadas a la identificación, adquisición, uso, distribución, desarrollo y retención del conocimiento.

✓ Al asociar las variables en estudio (prácticas de los profesionales de RRHH según el Modelo de los Múltiples roles de Ulrich y las prácticas para administrar el conocimiento) se observó en una alta proporción que los sujetos entrevistados al ejecutar actividades relacionadas con los roles Socio Estratégico, Adalid de los Empleados y Experto Administrativo, también desempeñaban prácticas dirigidas al Desarrollo del conocimiento.

Estos resultados no se ajustan en cierta medida a lo planteado por los autores Ulrich, O'Dell , Granell, Probst y otros, ya que plantean que el conocimiento tiene valor cuando se comparte, asignándole de esta manera prioridad a procesos como la transferencia o distribución del conocimiento en las organizaciones.

Al contrastar estas ideas con los resultados obtenidos en esta investigación y ubicándolos en el campo de los sujetos entrevistados se puede inferir que las prácticas de los profesionales de RRHH en el contexto empresarial venezolano, parecieran no estar dirigidas a la transferencia del conocimiento, lo cual podría ser producto de que el conocimiento es visto como poder, impidiendo de esta forma que el conocimiento sea compartido por los miembros de la organización.

Con esto se logró el objetivo, asociar las prácticas de los profesionales de RRHH y las prácticas que realizan para administrar el conocimiento.

✓ Al identificar las prácticas que realizan los profesionales de RRHH entrevistados se encontraron actividades que no correspondían con las perspectivas teóricas de los autores. Tal es el caso de los factores que utilizan para la evaluación de los sistemas de la organización, los cuales son: aplicación de la tecnología, análisis de la metodología de trabajo, herramientas de planificación estratégica, revisión de la misión y visión, entre otras, lo cual podría ser objeto de otra investigación.

✓ Las investigadoras mediante este estudio han constatado que el desempeño de los roles propuestos por Ulrich y la administración del conocimiento son prácticas desempeñadas en cierta medida por lo profesionales de RRHH entrevistados para esta investigación; esta última llevada a cabo de una manera informal y no institucionalizada.

✓ Acerca del perfil profesional de los sujetos de estudio se obtuvo que la mayoría de los profesionales seleccionados para esta investigación pertenecen al sexo femenino, los cargos que ocupan en su mayoría es el de Analista (en sus diversas denominaciones) y la experiencia en el ejercicio del cargo es relativamente corta.

RECOMENDACIONES

Para la realización de este trabajo de grado las investigadoras consideraron deseable obtener una cobertura total de los profesionales de RRHH ubicados en la zona Metropolitana de Caracas. Sin embargo, se obtuvo en el transcurso de la realización de este estudio, una aceptación y participación de sólo siete empresas de las que inicialmente se plantearon.

De la experiencia y estudio en esta investigación se recomienda realizar futuras investigaciones tomando en cuenta las siguientes sugerencias:

- ◆ Indagar de forma profunda en el tema de Gerencia del Conocimiento con respecto a aspectos generales de la dirección de la empresa que afectan su estructura, la definición de sus funciones y procesos en las organizaciones, donde se tomen como aspectos claves, la cultura, la tecnología, el liderazgo, etc.

- ◆ Determinar si en las empresas venezolanas -tanto del sector público como privado- están dadas las condiciones para que se administre el conocimiento y, qué implicaciones tiene ello para la Gerencia de RRHH.

- ◆ Realizar un estudio en empresas donde se encuentre institucionalizado y concretado un proceso de Gerencia del Conocimiento y destacar el rol prevaeciente de los profesionales de RRHH en ese proceso.

- ◆ Estudiar el enfoque de Probst, Raub y Romhardt de Gerencia del Conocimiento constituido por los seis pilares incluidos en esta investigación, además de los “objetivos del conocimiento” y “medición del conocimiento” constituyéndose así lo que dichos autores han llamado un sistema administrativo.

BIBLIOGRAFÍA

Amidon, Debra (2000). Petróleos de Venezuela entra al milenio del Conocimiento: un compás de innovación. En: Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. *Gerencia del Conocimiento*. Procede de: I Foro Internacional Gerencia del Conocimiento (p. 29-43). Caracas, Venezuela.

Andriessen D., Lekanne F., y Tissen R. (2000). El valor del Conocimiento: para aumentar el rendimiento en las empresas. Madrid: España.

Arbonés, Angel (2002, 02 de octubre). La Gestión del Conocimiento en Auge. Consultado el día 01 de abril de 2003 de la World Wide Web: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Arbonés, Angel (2003, 19 de febrero). Transformar la Organización para crear conocimiento. Consultado el día 03 de marzo de 2003 de la World Wide Web: <http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?id=286&colaborador=arbonies>

Balestrini, M. (2001). Como se elabora el Proyecto de Investigación. (Quinta Edición). Caracas: Editorial Consultores Asociados LB.

Bravo S., R. (1995). *Técnicas de Investigación Social: teoría y ejercicios*. Décima Edición. España: Editorial Paraninfo.

Cea, M. (1998). Metodología Cuantitativa: estrategias y técnicas de investigación social. España: Editorial Síntesis.

Carrión, Juan (2002, noviembre). Modelo General para la creación de conocimiento. Consultado el 15 de marzo del 2003 de la World Wide Web: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

Corporate Leadership Council (1999). *Implicaciones Estratégicas de la Nueva Economía*. Estados Unidos: Ediciones de Investigación del Corporate Leadership Council.

Delgado, Juan P. (2002). Gestión de RRHH: herramienta para el desarrollo. Revista Recursos Humanos: prioridad del nuevo milenio. Año 4 N° 15, 34- 38.

Dyer L., Takla M., Wright P. (1999). *Nuevos desafíos de la Gerencia Estratégica de Recursos Humanos: creatividad, agilidad y acción.*(4ª. Ed.), Caracas: Ediciones IESA.

Festinger L. Y Katz, D. (1975). Los Métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires: Editorial Paidós.

García, Julio (2002). La Administración basada en evidencia para la Gestión del Conocimiento y la toma de decisiones en las learning organization. Revista Alta Dirección: N° 222, Año 37, 47.

Garvin, David (2000). Crear una organización que aprende. España: Editorial Deusto.

Gómez, F. (2001). La Gestión del Conocimiento como recurso estratégico en un proceso de mejora continua. Revista: Alta Dirección. Año 37, n° 217, 61.

Granell, E. (1994). Recursos Humanos y Competitividad en Organizaciones venezolanas. Ediciones IESA. Caracas.

Granell, E., Garaway, D. Y Malpica, C. (1997). Éxito Gerencial y Cultura: retos y oportunidades en Venezuela. Ediciones IESA. Caracas.

Granell, E. (2000).Cómo crear una cultura para gerenciar el conocimiento. En: Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. *Gerencia del Conocimiento*. Procede de: I Foro Internacional Gerencia del Conocimiento (p. 45-60). Caracas, Venezuela.

Greenes, Kent (2000). Aprender a la velocidad del cambio. En: Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. *Gerencia del Conocimiento*. Procede de: I Foro Internacional Gerencia del Conocimiento (p. 9-27).

Guell, Francesc (2000, diciembre 03). Gestión del Conocimiento como base para implementar proyectos de cambio. Consultado el día 15 de marzo de 2003 de la World Wide Web: [http:// www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

Hernández, R., Fernández, C., Malpica, C. (1991). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.

Infante, Alba. (2001). En el siglo XXI: llegó la hora del ser humano. Revista: Recursos Humanos: prioridad del futuro. Año 3, N° 12, 32.

Kerlinger, F. (1998). Investigación del Comportamiento. Segunda edición. México: Estado de México.

Lauriño, Luis. (2001). Gerencia del Conocimiento y su impacto en los Recursos Humanos. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. N° 37, 113.

Márquez, Lud (1998). Gerencia de Recursos Humanos en tiempos de cambio. Revista: Debates IESA. Vol. 4, N° 2, 33.

Muñoz, Joaquín. (1999 febrero 14). Sobre Gestión del Conocimiento: un intangible clave en la globalización. Consultado el día 25 de marzo de 2003 de la World Wide Web: [http:// www.innovarium.com](http://www.innovarium.com)

Nonaka I. Y Takeuchi H. (1999). La organización creadora de conocimiento. México.

O'Dell, C. (2000). Potenciar la capacidad de la Gerencia del Conocimiento para crear valor. En: Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. *Gerencia del Conocimiento*. Procede de: I Foro Internacional Gerencia del Conocimiento (p. 9-27).

Pavez, A. (2000, julio). Modelo de implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas. Consultado el día 15 de marzo de 2003 de la World Wide Web: [http:// www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

Ponjuán, G. (1998). Gestión de la Información en las Organizaciones: principios, conceptos y aplicaciones. Chile: Centro de Capacitación en Información.

Probst G., Raub S., y Romhardt K. (2001). Administre el Conocimiento: los pilares para el éxito. México: Estado de México.

Ríos, P. (2001). La aventura de aprender. Caracas: Venezuela.

Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Barcelona: España.

Ulrich, D. (1997). Recursos Humanos Champions. (Ediciones Granica). Buenos Aires.

Ulrich, D. (2001). Evaluación de Resultados. (Ediciones Granica). Buenos Aires.

Universidad Nacional Abierta (1979). Técnicas de documentación e investigación. Caracas: Registro de Publicaciones de la Universidad Nacional Abierta.

Urquijo, José I. (2001). Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI: Transformación del Sistema de Relaciones Industriales bajo efectos de la globalización. Humanos. Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales. N° 37, 113.

Vegas, Saadia (2000, octubre). Nuevas Transfiguraciones de la Información: la gerencia del conocimiento. Consultado el día 27 de Noviembre de 2002 de la World Wide Web: [http:// www.mtc.gov.ve/cicloforos/foros/html.com](http://www.mtc.gov.ve/cicloforos/foros/html.com)

Yamaui, Laskmit. (2000). Un Enfoque Práctico de la Gerencia del Conocimiento. En: Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo. *Gerencia del Conocimiento*. Procede de: I Foro Internacional Gerencia del Conocimiento (p. 193-210).

Zampella, Ana. (2001). Competencias necesarias para la función y los profesionales de Recursos Humanos. Revista: Recursos Humanos: prioridad del nuevo milenio. Año 3, N° 12, 46.

Zorrilla, Hernando (1997, diciembre). La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica. Consultado el día 27 de noviembre de 2002 de la World Wide Web: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

