

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN

**“MODELO DE LA ALTA DIRECCIÓN COMO ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO
SOSTENIBLE EN LAS COMPETENCIAS DEL ÁREA DE CAPACITACIÓN DE
GESTIÓN HUMANA EN AMPHORA S.A.”**

**TESIS PARA OPTAR POR EL TITULO
PROFESIONAL DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN
CON MENCIÓN DEN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.**

AUTOR:

INFANTE VINCES MANUEL RICARDO

ASESOR:

MG. PONCE VENEROS MANUEL SANTOS

JURADO:

DR. CASTRO VÁZQUEZ EUGENIO

MG. MONTERO CHEPE JORGE

MG. SOTOMAYOR FLORES CESAR

ÍNDICE

RESUMEN.....	iv
ABSTRACT.....	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	viii
1.1 Descripción y formulación del problema.....	1
- Formulación del Problema.....	1
- Problema General.....	1
- Problemas Específicos.....	2
1.2. Antecedentes.....	2
1.3 Objetivos.....	2
- Objetivo General.....	2
- Objetivos Específicos.....	3
1.4. Justificación.....	3
1.5. Hipótesis.....	4
- Hipótesis General.....	4
- Hipótesis Específicas.....	4
II. MARCO teórico.....	5
2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación.....	5
III. MÉTODO.....	68
3.1. Tipo de Investigación.....	68
3.2. Ámbito temporal y espacial.....	68
3.3. Variables.....	68
3.4. Población y muestra.....	70
3.5. Instrumentos.....	70
3.6. Procedimientos.....	70

3.7. Análisis de datos	72
IV. RESULTADOS	73
V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	86
VI. CONCLUSIONES.....	87
VII. RECOMENDACIONES.....	88
VIII. REFERENCIAS.....	89

RESUMEN

El mayor valor de las empresas, mediante un modelo de alta dirección no vienen de los activos físicos que poseen, como son edificios, tecnologías, o recursos físicos, sino de una estrategia de crecimiento sostenible versus competencias sistematizadas, acerca de sus procesos, servicios y productos lo que cada día se convierte en el activo más importante.

El éxito de Amphora S.A, depende cada vez más de:

- Su capacidad de sistematizar el conocimiento.
- Entrar en un entorno de mejora continua.
- Competir en un mundo globalizado.

Amphora S.A, conociendo la importancia y el impacto del tema en sus procesos y sobre todo en el desarrollo de las competencias en el área de capacitación.

La investigación se divide en las siguientes secciones:

- ✓ En la sección I, se describe y formula el problema de investigación, que contiene la problemática y antecedentes, los objetivos, la justificación y las hipótesis de la investigación.
- ✓ En la sección II, correspondiente al marco teórico, y desarrollándose las bases teóricas sobre el tema de investigación.
- ✓ En la sección III, corresponde al método, el cual contiene, tipo de investigación, ámbito temporal y espacial, las variables, población y muestra, los instrumentos y procedimientos, hasta el análisis de datos.
- ✓ En la IV sección, se ve los resultados de la investigación a los cuales se ha arribado. En la V, sección, se ve la discusión de resultados.

- ✓ Finalmente en la sección VI, se extraen las conclusiones y en la sección VII, las recomendaciones pertinentes, y en la sección VIII, las referencias

Palabras Clave: Alta dirección, estrategia, crecimiento sostenible, competencias.

ABSTRACT

The greatest value of the companies, through a top management model, does not come from the physical assets they own, such as buildings, technologies, or physical resources, but from a strategy of sustainable growth and their systematized competencies, about their processes, services, and products what each day becomes the most important asset.

The success of Amphora S.A, depends more and more on:

- Its ability to systematize knowledge.
- Enter an environment of continuous improvement.
- Compete in a globalized world.

Amphora S.A, knowing the importance and impact of the topic in its processes and especially in the development of competences in the training area.

The investigation is divided into the following sections:

- ✓ In section I, the research problem is described and formulated, which contains the problems and background, the objectives, the rationale, and the research hypotheses.
- ✓ In section II, corresponding to the theoretical framework, and developing the theoretical bases on the research topic.
- ✓ In section III, corresponds to the method, which contains, type of research, temporal and spatial scope, variables, population and sample, instruments, and procedures, up to data analysis.

- ✓ In the IV section, you can see the results of the research that has been arrived at. In the V, section, you see the discussion of results.
- ✓ Finally, in section VI, the conclusions are drawn and in section VII, the relevant recommendations, and in section VIII, the references.

Keywords: Senior management, strategy, sustainable growth, competencies.

I. INTRODUCCIÓN

El conocimiento constituye hoy en día, el activo más valioso de cualquier organización en la Sociedad de la Información. Así, hablamos de la Sociedad del Conocimiento y de la Economía del Conocimiento. La competitividad de las empresas, y por lo tanto su supervivencia, depende de que este conocimiento pueda preservarse y utilizarse de forma eficiente.

La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos físicos o no, que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor.

Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones.

Es así como las organizaciones, y principalmente las empresas consultoras se ven en la necesidad de transferir el conocimiento y la experiencia existente entre sus miembros, de modo que pueda ser utilizado como un recurso disponible para otros en la organización. Como lo es Amphora S.A. la cual utiliza el Modelo de la Alta Dirección como estrategia de crecimiento sostenible en las competencias del área de capacitación de la gestión humana.

1.1. Descripción y formulación del problema

Actualmente, no existe un modelo de la alta dirección en Amphora S.A, un proceso que implique técnicas para capturar, organizar, almacenar el conocimiento de los trabajadores, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir, por lo que muchas veces se pierde ese conocimiento, una de las razones para que suceda esto, es cuando personal calificado, y con muchos años de experiencia dejan el trabajo, llevándose todo el valor intelectual de la empresa.

La empresa también no posee las tecnologías de información necesarias que permitan contar con herramientas que apoyen la gestión del conocimiento, sustentado en la recolección, la transferencia, la seguridad y la administración sistemática de la información, junto con los sistemas diseñados para ayudar a hacer el mejor uso de ese conocimiento, por lo que la empresa se ve en la necesidad de contar con este tipo de tecnología.

En detalle, lo expuesto anteriormente, se refiere a las herramientas y a las técnicas diseñadas para preservar la disponibilidad de la información llevada a cabo por los individuos dominantes y facilitar la toma de decisiones, así como reducir el riesgo.

- Formulación del Problema.

- **Problema General** ¿De qué forma, un modelo de la alta dirección sirve como estrategia de crecimiento sostenible en las competencias del área de capacitación de gestión humana en Amphora S.A.?

- **Problemas Específicos**

- a) ¿Cuáles son las principales competencias del área de capacitación de gestión humana que debe de tener en Amphora S.A?

- b) ¿De qué forma se puede capturar, organizar, almacenar el conocimiento de la gestión humana en las competencias del área de capacitación en Amphora S.A.?

1.2. Antecedentes

Visitando bibliotecas de diferentes universidades, como es el caso de Villarreal y de San Marcos, y habiendo estudios que vinculan a la alta dirección, así como estrategias de crecimiento sostenible, competencias y de gestión, que muestran avances con respecto al estudio en desarrollo.

Y consecutivamente se revisó información disponible de algunas Instituciones de Investigación, obteniendo estudios adicionales. Precisando existen estudios que tratan de ambas varia Independientemente.

1.3 Objetivos

- **Objetivo General**

Desarrollar un modelo de la alta dirección como estrategia de crecimiento sostenible que permita, capturar, organizar, almacenar y desarrollar las competencias del área de capacitación de gestión humana en Amphora S.A.

- Objetivos Específicos

- a) Definir cuáles son las principales competencias del área de capacitación de gestión humana en Amphora S.A.

- b) Determinar la forma en que se puede capturar, organizar, almacenar el conocimiento de la gestión humana para desarrollar las competencias del área de capacitación en Amphora S.A.

1.4. Justificación

Con este proyecto se pretende desarrollar un modelo, que este soportado por tecnologías de información, que permita concentrar, clasificar, almacenar y distribuir todo el conocimiento que se produce en la empresa; de tal forma que elementos como investigaciones, artículos, proyectos, cursos, manuales, políticas, experiencias, entre otros, dejarán de estar aislados y subutilizados.

Con la implantación de este modelo todos los elementos de conocimiento serán almacenados, clasificados y compartidos entre consultores, asesores, empleados, etc., potenciando la capacidad de toda la gente para elevar su productividad, mejorar sus competencias laborales al mismo tiempo que se reducen considerablemente los costos.

El presente proyecto, tiene limitaciones como cualquier otro, ya que permite optar por un modelo, que desarrolla la alta dirección como estrategia - de crecimiento sostenible, para desarrollar competencias en el área de capacitación de la gestión humana en Amphora S.A. Asimismo, tenemos limitaciones logísticas y presupuestarios.

1.5. Hipótesis

- Hipótesis General.

Si se desarrolla un modelo de la alta dirección como gestión humana, permite a Amphora S.A., capturar, organizar, almacenar y desarrollar estrategias de crecimiento sostenible, entonces mejorarán las competencias en el área de capacitaciones.

- Hipótesis Específicas.

- a) Si se define las principales competencias que debe tener el área de capacitación de gestión humana, entonces mejorará en su crecimiento Amphora S.A.

- b) Si se determina de qué forma se puede capturar, organizar, almacenar el conocimiento de la gestión humana, entonces se puede desarrollar las competencias del área de capacitación en Amphora S.A.

II. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas sobre el tema de investigación

Con relación a la temática estudiada, se ha procedido a investigar las publicaciones existentes, consultando fuentes de información primaria, secundaria. Al respecto, se han encontrado los siguientes antecedentes que involucran las dos variables involucradas en la investigación:

- **Gestión Humana**

Hoy en día, los recursos humanos, son gravitantes en el correcto funcionamiento de la empresa.

Es así, que han pasado de ser un elemento de producción, o de costos, a ser el activo más importante con la cual las empresas pueden obtener rentabilidad y ventajas competitivas y comparativas con respecto a otras.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que los recursos humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de la gerencia.

Hoy en día, la Gestión de Recursos Humanos se enfrenta a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constante cambio y transformación, esto está en función de las condiciones del entorno y de las características actuales del mercado, estas exigencias han sido abordadas por (García & Casanueva, 2010)

- **Exigencias del entorno**

Están formadas por las fuerzas externas a la empresa. Influyen en los resultados de la organización aunque están mucho más allá del control de la dirección. Los gerentes, por tanto, tienen que estar atentos al entorno constantemente con el fin de detectar cualquier oportunidad o amenaza, y ser flexibles para poder negociar rápidamente ante cualquier dificultad.

- **Los cambios rápidos:** Muchas empresas deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es casi constante. Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar tendrán que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. Ciertas políticas de RH pueden ayudar o impedir que una empresa pueda controlar el cambio del entorno; esto está determinado por factores funcionales y ocasionales tanto internos como externos a la organización.
- **Diversidad de la fuerza de trabajo:** Está evidenciada por la heterogeneidad actual de la fuerza de trabajo evidenciada por las emigraciones en algunos países capitalistas, la incorporación de la mujer al mundo del trabajo como una fuerza de trabajo competitiva, la composición por edades de la fuerza de trabajo, en esta última está incluida las diferencias generacionales y de discriminación.

- **Globalización:** Una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, y sobre todo las menos desarrolladas, en este nuevo siglo es hacerle frente a la competencia de las empresas extranjeras y los monopolios. Ante esta situación las empresas han tenido que ser convocadas a pensar globalmente. Para ello utilizan las estrategias de RH para conseguir ventajas competitivas a nivel mundial.
- **La legislación:** La mayor parte del crecimiento que se ha producido durante las tres últimas décadas en función de los RH dentro de la empresa puede retribuirse al papel crucial que ha desempeñado en mantener a ésta dentro de los límites de la legalidad. El éxito de una empresa en la gestión de sus RH depende en gran medida de su capacidad para manejar eficazmente la normativa gubernamental.
- **Evolución del trabajo y de las funciones materiales:** La proporción de familias con doble carrera profesional (en las que marido y mujer trabajan) aumentan anualmente. En función de ello las empresas mundialmente desarrollan programas de “apoyo a la familia”, lo que les proporciona una serie de ventajas competitivas en el mercado laboral.
- **Carencia de formación:** Las empresas de los servicios han crecido en las últimas décadas a mayor velocidad que las empresas productoras de bienes, esto ha ocasionado una falta considerable de formación. El crecimiento del empleo en el sector de los servicios está ligado a diferentes factores: cambios en gustos y preferencias de los consumidores, avances tecnológicos y científicos, entre otros, que han dado lugar a la eliminación de un gran número de puestos de trabajo en la industria y cambios en la forma de organizar y gestionar la empresa.

- **Exigencias organizativas:**

Hacen referencia a los asuntos o problemas internos de una empresa. A menudo son el resultado de las fuerzas de entorno, ya que ninguna empresa trabaja en el vacío, los directores suelen poder ejercer mayor control sobre estas exigencias que sobre las del entorno.

La necesidad que las empresas se pongan en marcha antes de que un problema se les vaya de las manos (proactividad), hace que los directores eficaces se centren y resuelvan las cuestiones organizativas, antes de que se conviertan en un problema mayor. Esto sólo lo pueden conseguir aquellos directores que están bien informados sobre cuestiones relativas a los RH y a las exigencias organizativas, entre las cuales se encuentran: búsqueda de una posición competitiva y de flexibilidad, los problemas relativos a la reducción de plantilla y a la reestructuración organizativa, la función de la tecnología, entre otros.

- **La posición competitiva (coste, calidad o capacidades distintivas):** La influencia con la que una empresa utiliza sus recursos humanos determinará su capacidad de competir o incluso sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Una empresa puede superar a sus competidores si utiliza con eficacia la exclusiva combinación de capacidades y habilidades de su fuerza de trabajo para aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas. Las políticas de RH pueden influir en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costes (un sistema de retribuciones que utilice estrategias innovadoras de recompensas que mantengan los gastos laborales bajo control); la mejora de la calidad (programas diseñados para mejorar la calidad de todos los procesos que llevan al producto o servicio

final); y la creación de capacidades distintivas (utilizar personas con habilidades exclusivas a fin de alcanzar una efectividad insuperable)

- **Flexibilidad:** En la estructura organizativa tradicional, la mayor parte de las decisiones importantes se toman en los niveles superiores y se aplican en los inferiores. Esta forma de organización actualmente está quedando obsoleta producto a que obstaculiza la flexibilidad a la hora de competir eficazmente en un mundo en donde cualquier ventaja de la que disfrute un adversario puede ser una gran amenaza para una empresa. Para lograr flexibilidad es necesario la descentralización de la empresa y además adecuar a ello las estrategias de RH.
- **Reducción de plantillas:** Las reducciones periódicas de la fuerza de trabajo de una empresa para mejorar sus mínimos aceptables se está convirtiendo en una política habitual, establecida con el objetivo de adecuar o equilibrar los costes con el aporte del trabajador. Este proceso debe establecerse con suficiente cautela ya que trae consecuencias desfavorables para la empresa y para la persona que compite en el mercado laboral.
- **Reestructuración organizativa:** Actualmente la estructuración organizativa a nivel mundial ha sufrido un cambio hacia reducir el número de personas que hay entre el director, gerente y los trabajadores de producción en un intento de ser más competitivos, a esto también se le puede llamar eliminación de mandos intermedios. Esto está evidenciado con el logro de respuestas inmediatas ante cambios bruscos del mercado. El nuevo tipo de empresa menos jerarquizada que está surgiendo se ha denominado “empresa horizontal”. En este modelo empresarial los superiores gestionan hacia los

lados y no de arriba hacia abajo. Para ello se necesita de una empresa no muy extensa para aumentar la rapidez de la toma de decisiones.

- **La tecnología:** Los adelantos tecnológicos están introduciéndose en las empresas a pasos agigantados. A pesar de ser muchas las áreas en las que los cambios tecnológicos se están sucediendo (como es el caso de la robótica), existe un área en particular que está revolucionando los recursos humanos: se trata de la tecnología de la información. Los sistemas informáticos que fueron puntería hace tres años, ya se han quedado obsoletos y se han reemplazado por sistemas más rápidos, económicos y versátiles.

- **Armonización entre los empleados de la empresa**

- Las investigaciones realizadas sugieren que las estrategias de RH contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más, cuando éstos están dirigidos a atraer y retener aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de empresa y dentro de sus objetivos globales. El objetivo central se encuentra especificado a adecuar al empleado y a la empresa a fin de mejorar los resultados.
- La responsabilidad ética y social de la empresa está muy vinculada a la armonización de sus empleados. En los últimos años el concepto de responsabilidad social a menudo se ha equiparado al de ética.
- Otro elemento para destacar es la motivación y la capacidad que posea la persona para ejercer en el puesto de trabajo, estos son desarrollados mediante un amplio proceso realizado por la empresa, de acuerdo con sus características internas y sus objetivos. Esto tiene estrecha relación con la decisión del empleado de quedarse en el puesto de trabajo (retención de empleados).

- Un creciente número de empresas reconoce que es más probable que los empleados elijan y se queden en una empresa si creen que ésta le ofrece calidad de vida en el trabajo. Ésta se relaciona con la satisfacción en el trabajo, siendo un importante previsor del absentismo y el movimiento de personal. Lo que una empresa invierta en mejorar la calidad de vida en el trabajo se reflejará en un mejor servicio al cliente.

- **Comité de dirección**

Dirigir consiste en combinar los recursos humanos y técnicos lo mejor posible para conseguir los objetivos de la empresa, desarrollando las tareas típicas de la dirección como representar a la empresa, transmitir información y tomar decisiones. El desarrollo sistemático de esta función requiere una respuesta continua a los cambios del entorno empresarial, lo que se denomina **dirección estratégica**, y requiere establecer políticas empresariales de **planificación, organización, gestión y control**.

La correcta dirección de una empresa, en un mundo tan competitivo como el actual, va más allá de la mera transmisión de órdenes y requiere capacidades para tomar las decisiones que logren los objetivos a largo plazo, para organizar los recursos humanos de manera eficiente y ser capaces de controlar los procesos productivos e introducir los cambios necesarios en un entorno cambiante.

Cuando nos referimos a la Dirección de una empresa podemos hablar de diferentes **niveles directivos**:

- **Alta Dirección:** presidente y directivos, desarrollan los planes a largo plazo de la empresa.

- **Dirección intermedia:** ejecutivos (directores de fábricas o jefes de divisiones) que se ocupan de cuestiones específicas para llevar a cabo los planes generales.
- **Dirección operativa:** supervisores, asignan los trabajadores a las distintas tareas y supervisan y evalúan los resultados diariamente.

Se considera Alta Dirección a los directivos con cargo más alto en una organización; el Presidente, el Gerente General y los Directores de las distintas áreas. Es un término utilizado en el medio empresario aunque también puede llamarse Alta Dirección a la cúpula de un sindicato, o a los Secretarios y Directores de un organismo estatal. En las empresas, la Alta Dirección forma parte del Comité de Dirección o Comité Ejecutivo que se reúne con una frecuencia determinada y marcan la línea estratégica a seguir por esa Compañía.

Enfoques modernos de gestión que hacen hincapié en algún factor clave para la actividad empresarial:

- **Calidad:** la orientación a la calidad nace en Japón, donde adoptaron ideas que orientaron toda la organización al cliente e implantó el Control Total de Calidad.
- **Dirección por objetivos:** relacionar los objetivos de la organización y trabajadores.
- **Motivación y necesidades:** analizar qué mueve a la persona para que la administración deba basarse en su recurso más valioso: los trabajadores.
- **Implicación trabajador-empresa:** define la cultura empresarial participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo entre empresa-trabajador.
- **Excelencia:** no parar de innovar. Las empresas con más éxito, las excelentes, siempre están listas para responder en forma rápida y eficiente.

- **Talento:** factor clave para no parar de innovar. Se resalta la importancia de la motivación como potenciador del compromiso, clave del talento organizativo.

Evidentemente no todas las empresas despliegan su función directiva de la misma manera sino que existen diferentes **estilos de dirección** que suelen estar asociados con los niveles de **centralización o descentralización** en la toma de decisiones:

- **Modelo autoritario o autocrático:** relacionado con una **dirección centralizada** en la que la alta dirección comunica al resto lo que tiene que hacer. Los directivos intermedios se limitan a recibir las órdenes y transmitirlos. Puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cambios muy rápidos, aunque puede generar problemas en las actividades cotidianas ya que los trabajadores no se sienten responsables de las decisiones tomadas, sólo de su ejecución.
- **Modelo participativo:** se produce una **descentralización de la autoridad** y la responsabilidad se transmite a los distintos niveles. El papel del directivo consiste en coordinar y motivar a sus subordinados y no sólo en transmitir órdenes. Se motiva a través del reconocimiento. Su principal ventaja es la motivación, pero en determinadas ocasiones puede retardar la toma de decisiones.

En general, no existe ninguna organización que esté completamente centralizada o descentralizada, sino que existen situaciones intermedias. Algunas actividades pueden ser centralizadas, mientras que en otras existe un alto grado de descentralización.

Las **empresas más modernas e innovadoras** tienden a utilizar modelos más participativos ya que la delegación de responsabilidades realizada correctamente

logra una mayor motivación, que se traduce en mayor grado de compromiso y satisfacción con el trabajo realizado, que mejora la creatividad y la innovación.

A su vez mejora la cooperación entre trabajadores y el clima laboral. Todo ello puede traducirse en aumentos de la productividad y, por tanto, en mejores resultados.

- La Administración de la gestión humana

Hoy en día, los recursos humanos, son gravitantes en el correcto funcionamiento de la empresa.

Es así, que han pasado de ser un elemento de producción, o de costos, a ser el activo más importante con la cual las empresas pueden obtener rentabilidad y ventajas competitivas y comparativas con respecto a otras.

En el competitivo mundo empresarial de hoy en día, el éxito depende cada vez más de una gestión eficaz de los recursos humanos. Las estructuras y la tecnología pueden copiarse fácilmente. Sin embargo el factor que hace que una empresa sea diferente son las personas.

La calidad de los empleados de la empresa, el entusiasmo y la satisfacción que tengan con sus trabajos, y el que consideren que el trato que reciben es justo; todo ello influye de manera importante en la productividad de una empresa, en la calidad del servicio que proporciona a sus clientes, en su reputación y en su supervivencia. En definitiva, lo más importante en el competitivo medio empresarial de hoy son las personas. Debido a que los recursos humanos son decisivos en todos y cada uno de los elementos que componen una empresa, su gestión eficaz es responsabilidad de la gerencia.

Hoy en día, la Gestión de Recursos Humanos se enfrenta a determinadas exigencias que hacen que se encuentre en constante cambio y transformación, esto está en función de las condiciones del entorno y de las características actuales del mercado, estas exigencias han sido abordadas por (García & Casanueva, 2010).

1) Exigencias del entorno

Están formadas por las fuerzas externas a la empresa. Influyen en los resultados de la organización aunque están mucho más allá del control de la dirección. Los gerentes, por tanto, tienen que estar atentos al entorno constantemente con el fin de detectar cualquier oportunidad o amenaza, y ser flexibles para poder negociar rápidamente ante cualquier dificultad.

- **Los cambios rápidos:** Muchas empresas deben enfrentarse a un entorno inestable en el que el cambio es casi constante. Así pues, si quieren sobrevivir y prosperar tendrán que adaptarse al cambio rápida y eficazmente. Ciertas políticas de RH pueden ayudar o impedir que una empresa pueda controlar el cambio del entorno; esto está determinado por factores funcionales y ocasionales tanto internos como externos a la organización.
- **Diversidad de la fuerza de trabajo:** Está evidenciada por la heterogeneidad actual de la fuerza de trabajo evidenciada por las emigraciones en algunos países capitalistas, la incorporación de la mujer al mundo del trabajo como una fuerza de trabajo competitiva, la composición por edades de la fuerza de trabajo, en esta última está incluida las diferencias generacionales y de discriminación.
- **Globalización:** Una de las pruebas más duras a las que se enfrentan las empresas, y sobre todo las menos desarrolladas, en este nuevo siglo es hacerle

frente a la competencia de las empresas extranjeras y los monopolios. Ante esta situación las empresas han tenido que ser convocadas a pensar globalmente. Para ello utilizan las estrategias de RH para conseguir ventajas competitivas a nivel mundial.

- **La legislación:** La mayor parte del crecimiento que se ha producido durante las tres últimas décadas en función de los RH dentro de la empresa puede retribuirse al papel crucial que ha desempeñado en mantener a ésta dentro de los límites de la legalidad. El éxito de una empresa en la gestión de sus RH depende en gran medida de su capacidad para manejar eficazmente la normativa gubernamental.
- **Evolución del trabajo y de las funciones materiales:** La proporción de familias con doble carrera profesional (en las que marido y mujer trabajan) aumentan anualmente. En función de ello las empresas mundialmente desarrollan programas de “apoyo a la familia”, lo que les proporciona una serie de ventajas competitivas en el mercado laboral.
- **Carencia de formación:** Las empresas de los servicios han crecido en las últimas décadas a mayor velocidad que las empresas productoras de bienes, esto ha ocasionado una falta considerable de formación. El crecimiento del empleo en el sector de los servicios está ligado a diferentes factores: cambios en gustos y preferencias de los consumidores, avances tecnológicos y científicos, entre otros, que han dado lugar a la eliminación de un gran número de puestos de trabajo en la industria y cambios en la forma de organizar y gestionar la empresa.

- **Exigencias organizativas:**

Hacen referencia a los asuntos o problemas internos de una empresa. A menudo son el resultado de las fuerzas de entorno, ya que ninguna empresa

trabaja en el vacío, los directores suelen poder ejercer mayor control sobre estas exigencias que sobre las del entorno.

La necesidad que las empresas se pongan en marcha antes de que un problema se les vaya de las manos (proactividad), hace que los directores eficaces se centren y resuelvan las cuestiones organizativas, antes de que se conviertan en un problema mayor. Esto sólo lo pueden conseguir aquellos directores que están bien informados sobre cuestiones relativas a los RH y a las exigencias organizativas, entre las cuales se encuentran: búsqueda de una posición competitiva y de flexibilidad, los problemas relativos a la reducción de plantilla y a la reestructuración organizativa, la función de la tecnología, entre otros.

- **La posición competitiva (coste, calidad o capacidades distintivas):** La influencia con la que una empresa utiliza sus recursos humanos determinará su capacidad de competir o incluso sobrevivir en un entorno cada vez más competitivo. Una empresa puede superar a sus competidores si utiliza con eficacia la exclusiva combinación de capacidades y habilidades de su fuerza de trabajo para aprovechar las oportunidades del entorno y neutralizar sus amenazas. Las políticas de RH pueden influir en la posición competitiva de una empresa mediante el control de costes (un sistema de retribuciones que utilice estrategias innovadoras de recompensas que mantengan los gastos laborales bajo control); la mejora de la calidad (programas diseñados para mejorar la calidad de todos los procesos que llevan al producto o servicio final); y la creación de capacidades distintivas (utilizar personas con habilidades exclusivas a fin de alcanzar una efectividad insuperable)

- **Flexibilidad:** En la estructura organizativa tradicional, la mayor parte de las decisiones importantes se toman en los niveles superiores y se aplican en los inferiores. Esta forma de organización actualmente está quedando obsoleta producto a que obstaculiza la flexibilidad a la hora de competir eficazmente en un mundo en donde cualquier ventaja de la que disfrute un adversario puede ser una gran amenaza para una empresa. Para lograr flexibilidad es necesario la descentralización de la empresa y además adecuar a ello las estrategias de RH.
- **Reducción de plantillas:** Las reducciones periódicas de la fuerza de trabajo de una empresa para mejorar sus mínimos aceptables se está convirtiendo en una política habitual, establecida con el objetivo de adecuar o equilibrar los costes con el aporte del trabajador. Este proceso debe establecerse con suficiente cautela ya que trae consecuencias desfavorables para la empresa y para la persona que compite en el mercado laboral.
- **Reestructuración organizativa:** Actualmente la estructuración organizativa a nivel mundial ha sufrido un cambio hacia reducir el número de personas que hay entre el director, gerente y los trabajadores de producción en un intento de ser más competitivos, a esto también se le puede llamar eliminación de mandos intermedios. Esto está evidenciado con el logro de respuestas inmediatas ante cambios bruscos del mercado. El nuevo tipo de empresa menos jerarquizada que está surgiendo se ha denominado “empresa horizontal”. En este modelo empresarial los superiores gestionan hacia los lados y no de arriba hacia abajo. Para ello se necesita de una empresa no muy extensa para aumentar la rapidez de la toma de decisiones.

- **La tecnología:** Los adelantos tecnológicos están introduciéndose en las empresas a pasos agigantados. A pesar de ser muchas las áreas en las que los cambios tecnológicos se están sucediendo (como es el caso de la robótica), existe un área en particular que está revolucionando los recursos humanos: se trata de la tecnología de la información. Los sistemas informáticos que fueron puntería hace tres años, ya se han quedado obsoletos y se han reemplazado por sistemas más rápidos, económicos y versátiles.
- **Armonización entre los empleados de la empresa**
- Las investigaciones realizadas sugieren que las estrategias de RH contribuyen a los buenos resultados de una empresa, tanto más, cuando éstos están dirigidos a atraer y retener aquel tipo de empleado que mejor encaja dentro de su cultura de empresa y dentro de sus objetivos globales. El objetivo central se encuentra especificado a adecuar al empleado y a la empresa a fin de mejorar los resultados.
 - La responsabilidad ética y social de la empresa está muy vinculada a la armonización de sus empleados. En los últimos años el concepto de responsabilidad social a menudo se ha equiparado al de ética.
 - Otro elemento para destacar es la motivación y la capacidad que posea la persona para ejercer en el puesto de trabajo, estos son desarrollados mediante un amplio proceso realizado por la empresa, de acuerdo con sus características internas y sus objetivos. Esto tiene estrecha relación con la decisión del empleado de quedarse en el puesto de trabajo (retención de empleados).

- Un creciente número de empresas reconoce que es más probable que los empleados elijan y se queden en una empresa si creen que ésta le ofrece calidad de vida en el trabajo. Ésta se relaciona con la satisfacción en el trabajo, siendo un importante previsor del absentismo y el movimiento de personal. Lo que una empresa invierta en mejorar la calidad de vida en el trabajo se reflejará en un mejor servicio al cliente.

- **La Gestión del capital intelectual**

Los activos intangibles tienen su origen en los conocimientos, valores y actitudes de las personas que forman parte del núcleo de la empresa. A estos activos se les denomina Capital Intelectual y comprenden todos los conocimientos tácitos y explícitos (Polanyi , 2011) que generan valor económico para la entidad.

Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde un punto de vista contable. También son activos intangibles las capacidades que se generan en la organización cuando los recursos empiezan a trabajar en grupo, mucha gente en lugar de capacidades habla de procesos, o rutinas organizativas.

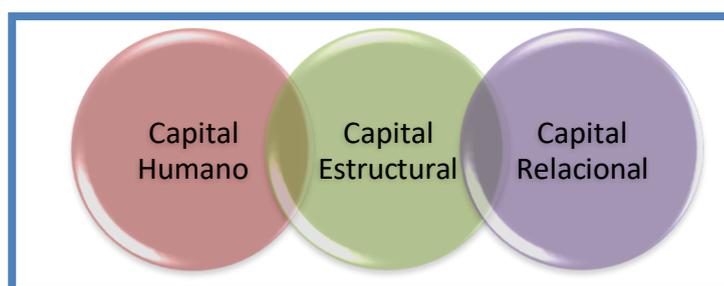
En definitiva, un activo intangible es todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza. Como los activos tangibles son evaluados en el Capital Financiero de la empresa han existido diferentes enfoques para estructurar el Capital Intelectual, que sería entonces el que agrupa los intangibles en la empresa.

Varios han sido los autores que han analizado y clasificado las distintas partidas de capital Intelectual (Kaplan y Norton, 1992; Ros Dragonete, 1997,

Edvin son, 1996; Brooking, 1996; Selby, 1997). En mi opinión, se pueden identificar dos categorías generales de Capital Intelectual: aquellos recursos intangibles que poseen los miembros de la organización (que casi todos los autores coinciden en llamar Capital Humano) y los recursos intangibles que son propiedad de la empresa (que los autores pueden llamar, Capital Estructural, Capital relacional, capital innovación, Capital de Procesos). Se tomará el análisis de clasificación del “Modelo” Intelecto desarrollado por Euro fórum (1998).

El modelo responde a un proceso de identificación, selección, estructuración y medición de activos hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas. Pretende ofrecer a los gestores información relevante para la toma de decisiones y facilitar información a terceros sobre el valor de la empresa. El modelo pretende acercar el valor explicitado de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización de generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. La siguiente figura muestra la clasificación del Capital Intelectual.

Gráfico N° 1: Los bloques del capital intelectual



Fuente: Propia

1) Capital Humano

Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de esta, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. El Capital Humano es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual. Una forma sencilla de distinguir el Capital Humano es que la empresa no lo posee, no lo puede comprar, sólo alquilarlo durante un periodo de tiempo.

Cuadro N° 1 Elementos del Capital Humano

PRESENTE	FUTURO
Satisfacción del personal	Mejora de las competencias
Tipología del personal	Capacidad de innovación de las personas y equipos
Competencias de las personas	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	
Estabilidad	

Fuente: Propia

2) Capital Estructural

Es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Quedan incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión.

El Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan. Un sólido Capital Estructural facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización.

Cuadro N° 2 Elementos del Capital Estructural

PRESENTE	FUTURO
Cultura Organizacional	Procesos de innovación
Filosofía de negocio	
Procesos de reflexión estratégica	
Estructura de la organización	
Propiedad intelectual	
Tecnología de proceso	
Tecnología de producto	
Procesos de apoyo	
Procesos de captación de conocimiento	
Mecanismos de transmisión y comunicación	
Tecnología de la información	

Fuente: Propia

3) Capital Relacional

Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro son cuestiones claves para su éxito, como también lo es el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (alianzas, proveedores, etc.)

Cuadro N° 3 Elementos del Capital Relacional

PRESENTE	FUTURO
Base de clientes relevantes	Capacidad de mejora
Lealtad de clientes	Recreación de la base de clientes
Intensidad de la relación con los clientes	
Satisfacción de los clientes	
Procesos de servicio y apoyo al cliente	
Cercanía al mercado	
Reputación	
Alianzas Estratégicas	
Procesos de captación de conocimiento	

Fuente: Propia

Este modelo, como vemos explica claramente la forma en que se puede gestionar los intangibles expresados en el Capital Intelectual. Cada empresa debe desarrollar o adaptar la colección de indicadores que mejor pueda reflejar el valor de su Capital Intelectual y tomar sus decisiones teniendo en cuenta ese valor.

Una de las aristas de este Capital Intelectual es el Capital Humano el cual expresa la imposibilidad de propiedad por parte de la empresa, sin embargo es el recurso que la hace diferente con respecto a la competencia, el conocimiento es totalmente innato a la persona, es por ello que la gestión del conocimiento tiene como misión: crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y mejorar la toma de decisiones.

La clave estaría en crear una cultura en la que ambos elementos se valoren, se compartan, se gestionen y usen eficaz y eficientemente.

- **La gestión estratégica del conocimiento**

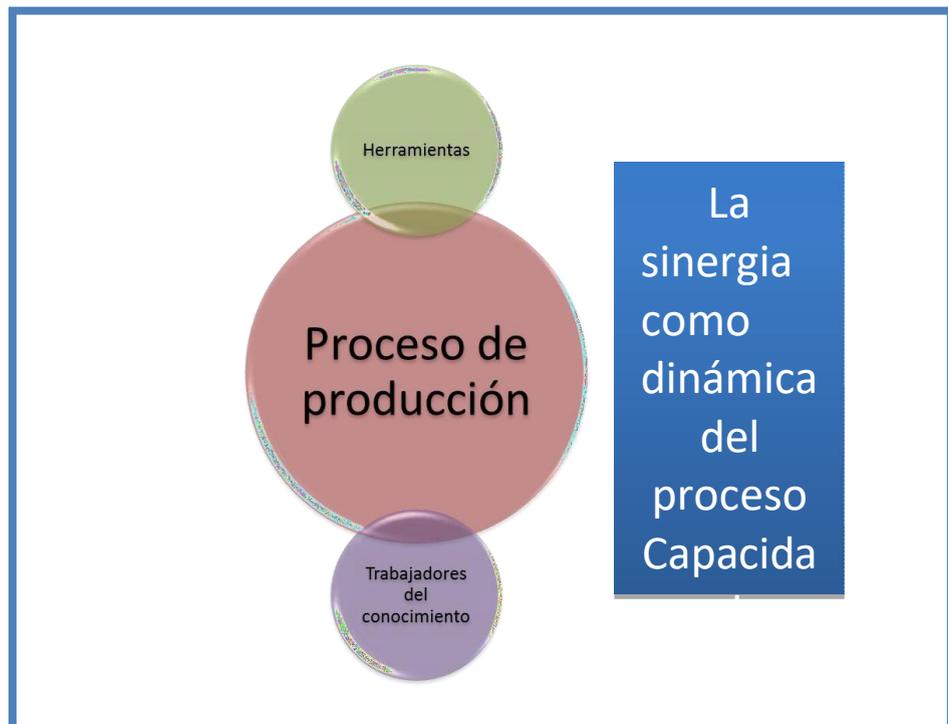
Su conceptualización es de reciente data (1995), y su origen responde a un proceso que se inicia con el tema de la Gestión por Competencias y el desarrollo de las TIC's para crear ventajas competitivas en economías que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje.

Es una disciplina emergente que tiene como objetivo generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (Know-how) y explícito (formal) existente en un determinado espacio, para dar respuestas a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Esto se ha centrado en la necesidad de administrar el conocimiento y los aprendizajes organizacionales como mecanismos claves para el fortalecimiento de una región o espacio en relación con las visiones de futuro que van a determinar sus planes estratégicos de desarrollo en el mediano y largo plazo.

Por lo tanto las dimensiones del concepto son:

- El proceso de producción del conocimiento por medio de los aprendizajes organizacionales.
- El espacio de conocimiento (región, ciudad, organización).
- La sinergia como dinámica del proceso de desarrollo de un sistema, la capacidad de respuestas de las comunidades y los individuos frente a nuevos problemas o desafíos en un medio inestable y cambiante.

Gráfico N° 2 Dimensiones del concepto



Fuente: Propia

(Nonaka)²³ cita, como fortaleza de la industria manufacturera japonesa, a las tecnologías basadas en el conocimiento tácito o know-how que, con la evolución de las TICs dicho conocimiento se puede registrar y gestionar con mayor facilidad. Cuando una empresa externaliza funciones no aumenta su productividad solamente por la combinación de conocimiento explícito por medio del outsourcing, por el contrario pierde competencias que otro sistema lleva a cabo.

Una organización necesita reconocer el conocimiento tácito disperso entre su personal, sintetizar este conocimiento e incorporarlo en las actividades claves organizacionales para impulsar un proceso continuo de innovación.

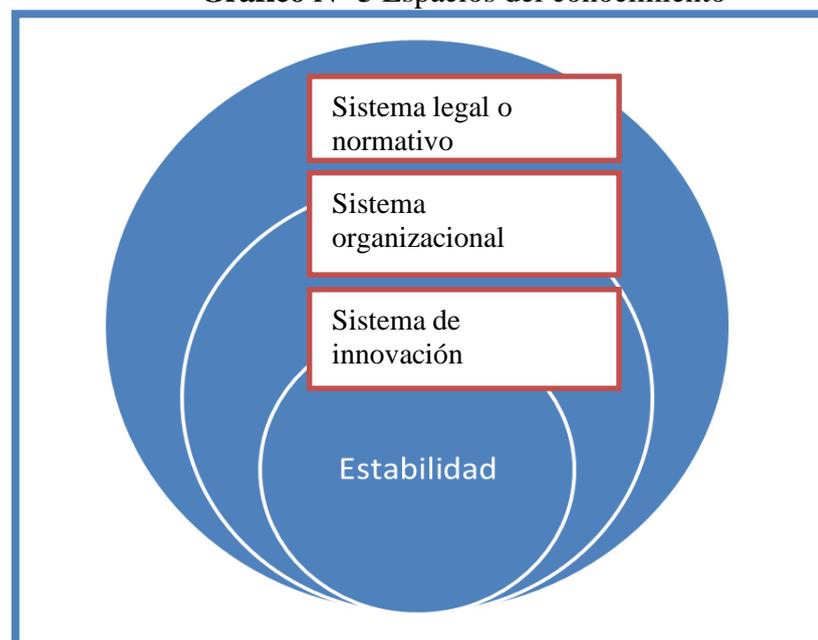
De esta forma, las organizaciones fortalecen sus espacios dinámicos de acción, en donde se da la mayor innovación y por lo tanto es previsible un

mayor grado de anarquía. Se observan tres ámbitos o sistemas dentro de una organización, uno que es rutinario, reglamentado, que de alguna manera asegura el mínimo de orden necesario para que el sistema global sea viable. A este se lo denomina sistema legal o burocrático.

En un segundo espacio, denominado organizacional, se concentra el soporte logístico que requiere la función principal en donde la dinámica es un poco mayor, pero dentro de ciertos contextos regulados por una estructura, y por último, los sistemas de innovación presentan una dinámica mayor y su éxito va a depender de la forma en que se gestionen las actividades que se dan dentro de este, para ello se creó la Gestión del Conocimiento, porque le da una cierta estructura y un orden que soporta que dicha dinámica no se transforme en caos o entropía.

Además asegura la circulación del conocimiento entre los diferentes sistemas (legal, organizacional y de innovación) y las demandas que cada uno tenga acerca de este recurso (de conocimiento).

Gráfico N° 3 Espacios del conocimiento



Sin embargo, lo más relevante de estos tres espacios es que, cuando el sistema legal u organizacional es mayor en tamaño o en influencia hasta el punto de anular la dinámica de la innovación, el sistema global se torna lento e incapaz de responder a los cambios o las nuevas demandas del medio y tiende a perder legitimidad para sus propios usuarios o beneficiarios. Esto se evidencia por la baja progresiva de los ingresos de una empresa, o la tendencia a la baja en la matrícula de una universidad, o el menor financiamiento con que cuenta un organismo público para sus proyectos. El conocimiento necesita de un contexto compartido, un lenguaje compartido cuya función consiste en ser un medio para crear significados, que permiten a las personas entender y comprender el contexto de los otros, y de sí mismos actuando de acuerdo con dicho conocimiento.

A su vez por la misma interacción se producen cambios y se crean nuevos contextos o espacios de conocimiento y aprendizaje. Por lo tanto, la clave para entender un contexto es conocer el lenguaje verbal y no verbal y los significados surgidos de esa interacción, o sea el conocimiento local tácito.

- **¿Por qué se debe gestionar el conocimiento en una organización? La dimensión tácita del conocimiento**

Polanyi fue uno de los primeros científicos en conceptualizar esta dimensión (Polanyi , 2011), que se define como aquel conocimiento que se encuentra en las personas, que es difícil de articular y codificar de alguna forma que pueda ser comprensible para otros, y que surge de los cambios que estas personas realizan a la forma de hacer las cosas, de su experiencia, cuya incidencia se evidencia en el desempeño y en la capacidad de dar respuestas eficientes ante nuevos problemas o desafíos. Más tarde se amplió a la organización, y al conocimiento que se va creando en los procesos específicos de la misma (work

process knowledge). Este tipo de conocimiento es una de las bases de los bienes intangibles y es la principal fuente de recursos de los sistemas de innovación, por lo tanto a mayor conocimiento tácito, mayor valor o competitividad tendrá una organización.

El motivo que originó la aparición de la GC fue la incapacidad de las prácticas gerenciales tradicionales para administrar eficientemente el conocimiento tácito y su transformación a explícito. Si este no se gestiona de alguna forma, ya sea almacenándolo, o haciéndolo circular, o gestionando las competencias de quienes participan en esa realidad, se corre el riesgo de perder el principal factor diferenciador que promueve la sinergia en la innovación o en el cambio.

Los principales argumentos son:

- a. La necesidad de combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva, para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de conocimiento, y la cantidad de respuestas efectivas que se hacen en tiempo y calidad a las demandas del contexto.
- b. Aumentar la conectividad del sistema, así como crear los lenguajes facilitadores de la circulación del conocimiento, en donde se aumenta la comprensión del conocimiento que es necesario difundir y compartir.
- c. En esta disciplina aparecen nuevas formas de producción del conocimiento en redes y en espacios no tradicionales como son los lugares de trabajo, en donde el proceso de creación de conocimiento se da desde la experiencia que se transforma en conocimiento y el conocimiento en experiencia como nuevos modelos cognitivos basados en el trabajo de colaboración y en el uso de ambientes virtuales de comunicación.

- d. Otro aspecto es la necesidad de crear una inteligencia colectiva, que permita incrementar el valor de una organización o región por medio de la identificación, captura, evaluación, síntesis, organización, distribución y aplicación del capital de conocimiento en organizaciones públicas o privadas, empresas, instituciones, etc. Ello implica gestionar información, inteligencia, documentación, personal, innovación y cambio y la organización del trabajo dentro de una dinámica sistémica para rescatar el conocimiento tácito y transformarlo en explícito.
- e. Garantizar la circulación del capital intelectual social dentro de los diferentes contextos de una determinada sociedad para fortalecer sus procesos de desarrollo.

En definitiva la gestión del conocimiento se refiere más a la capacidad de aprender y generar conocimiento nuevo o mejorar el que existe.

Cuadro N°4 Principios básicos del nuevo modelo

PRINCIPIOS BÁSICOS DEL NUEVO MODELO DEL CONOCIMIENTO	
Sujeto o tema	Lógica del conocimiento
1. Colaboradores	1. Generadores de beneficios
2. Origen del poder del cargo	2. Nivel del Conocimiento
3. Forma de relacionarse	3. Informal y activa /productiva
4. Forma de gestión de personal	4. Gestión por competencias y de los talentos
5. Conflictos potenciales	5. Trabajadores con conocimientos contra los que toman las Decisiones
6. Principal función del cargo	6. Instrumentos de comunicación, difusión y ordenamiento basado en las necesidades de los “clientes”
7. Información	7. Ayudar a los colaboradores
8. Producción	8. Especialistas en conocimiento que transforman estos conocimientos en estructuras inmateriales
9. Flujo de información	9. Redes informales
10. Principal forma de los beneficios	10. Inmaterial (conocimientos, ideas nuevas, clientes nuevos, I&D)

11. Frenos a la producción	11. Tiempo y conocimientos para producir nuevas capacidades
12. Forma de la producción	12. Estructuras inmateriales Inducida a través de redes
13. Relaciones con los usuarios	13. Interactiva por medio de redes
14. Conocimiento	14. Principal inquietud de la organización
15. Objetivo de formación	15. Formar competencias medulares de la organización e individuales para generar activos nuevos
16. Selección del personal	16. Basado en las competencias o saber hacer de cada uno
17. Valor en Bolsa	17. Se fija por los activos intangibles
18. Economía	18. Rendimientos crecientes y decrecientes al mismo tiempo

Fuente: SVEIBY, Karl, “Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo Medir y Gestionar los Activos Intangibles para crear valor”, pág.60, Ed. Máxima/Laurent du Mesnil/Gestión 2000, Barcelona, 2000.

- **¿Qué busca la GC?**

Sus objetivos buscan fortalecer los espacios para que los agentes obtengan mejores resultados, entre los que se pueden mencionar:

- a. Poner en funcionamiento los medios necesarios para conseguir la información y el conocimiento que precisa una persona, una comunidad o región en el momento oportuno, por medio de herramientas para analizar la información y fortalecer la capacidad de responder a las ideas que se obtienen a partir de esa información y del conocimiento tácito que estos poseen (Honeycutt, 2010).
- b. Administrar el conocimiento y el aprendizaje organizacionales con el fin de fortalecer la institucionalidad que va a implantar estrategias de desarrollo de mediano y largo plazo.
- c. Construir Marcos Integrados más eficientes, a partir de la construcción de futuros, cuyo soporte será el conocimiento estratégico que le dará eficacia y seguridad al proceso.

- d. Crear una base tecnológica adecuada al contexto y espacio donde se va a aplicar, por la cual circule el conocimiento como el caso de las redes universitarias con la Economía, conectar las diversas regiones aprovechando las experiencias más exitosas y las formas en que fueron superados o solucionados los errores más frecuentes. Esto permite solucionar con mayor velocidad los problemas y adaptarse con más flexibilidad.

- **Factores claves de la gestión del conocimiento**

La Gestión del Conocimiento se ve enfrentada a una serie de dificultades que provienen del mismo entorno, especialmente de los factores culturales (los individualismos, la falta de una cultura basada en el conocimiento, el aislamiento del entorno y de los integrantes de ese entorno, las orientaciones a corto plazo, etc.).

Para poner en marcha cualquier tipo de proyectos es necesario contemplar una serie de variables que se pueden considerar influyentes o determinantes en los resultados y su ausencia puede hacer fracasar cualquier acción de implementación de un Sistema de GC. Por lo tanto hay que observar si existe en la organización:

- Una cultura orientada al conocimiento. Entendemos como cultura (Parket, 2012), “el conjunto de prácticas colectivas significativas basadas en los procesos de trabajo en función de la satisfacción de la amplia gama de necesidades humanas, que se institucionalizan en estructuras de signos y símbolos, que son transmitidas por una serie de

vehículos de comunicación e internalizadas en hábitos, costumbres, formas de ser, de pensar y de sentir”.

- Una infraestructura tecnológica de conocimiento. Esta debe ser construida de acuerdo con el sistema en que se va a desarrollar la GC, con herramientas que puedan utilizar los usuarios del sistema y que permita fácil acceso a la información y al conocimiento que se necesita.
- La relación directa entre la GC y las estrategias de desarrollo adoptado por las organizaciones, comunidad o personas alineadas con los valores en los que se sustenta esa organización en el quehacer de estas.
- La armonización del lenguaje. Es fundamental, especialmente cuando coexisten dentro del mismo espacio culturas, profesiones, ambientes, experiencias diferentes.
- Los Sistemas de Recompensas y Estímulos a compartir el conocimiento y a producirlo. Ello neutraliza las barreras que pueden dificultar la GC.
- La Estructura de Conocimiento. Esta debe ser adecuada a los usuarios del sistema. Cada caso va a necesitar contar con un sistema que facilite la dinámica de este.
- Los diversos Canales de Comunicación del Conocimiento. Todos aquellos que produzcan un sentido de confianza y acercamiento entre las personas involucradas.
- La visualización de las ventajas del sistema. O sea la percepción de los integrantes del sistema en cuanto a los beneficios que se obtienen por incorporar conocimiento clave a las actividades y a los recursos.

No se debe olvidar que estamos gestionando personas, cultura y tecnologías.

El conocimiento como ventaja estratégica

- **¿De qué conocimiento estamos hablando?**

El conocimiento se ha definido con diferentes puntos de vista, desde su relación con la información y los datos hasta la capacidad de hacer cosas con éxito. La organización y las funciones de los sistemas de GC estarán condicionadas por el tipo de enfoque que se adopte como objetivo.

(Lavi & Leider, 2014) han identificado seis puntos de vista para la definición del conocimiento.

Estos son:

- a. En relación con datos e información: “Datos son hechos, números sin procesar. Información son datos procesados o interpretados. Conocimiento es la información personalizada”. El foco está centrado en las personas y su necesidad de información. La GC procurará que los usuarios tengan acceso a la misma por medios electrónicos en tiempo y forma adecuada a los usuarios del sistema.
- b. Como estado de la mente: “el conocimiento es el estado de conocer y comprender”. El centro es el individuo y la GC tratará de facilitar el uso y la asimilación de información, por ejemplo es el caso de los e-learning y los contenidos desarrollados con el enfoque de competencia o capacidad.
- c. Como objeto: “Los conocimientos son objetos que se pueden almacenar y manipular”. La clave de la GC estará en aumentar el stock de conocimiento por medio de su codificación y su almacenamiento en repositorios modelados a tal efecto o de acuerdo con las necesidades de los usuarios.

- d. Como proceso: “El Conocimiento es un proceso de aplicación de la experiencia” Su foco estará en aumentar los flujos de conocimiento y en los procesos de crear, compartir y distribuir el conocimiento, eliminando las barreras y obstáculos a tal fin.
- e. En cuanto al acceso a la información: “El Conocimiento es una condición de acceso a la información”. El foco se centrará en mecanismos efectivos de búsqueda y recuperación de la información relevante, lo que hemos definido como la navegabilidad del conocimiento que se trabaja por medio de mapas de conocimiento y diccionarios especiales.
- f. Como capacidad o competencia: “El conocimiento es el potencial que influye en la acción”.

La base de la GC está en las competencias claves y la “comprensión del Know-how estratégico”; el Sistema tiene como objetivo incrementar el capital intelectual desarrollando, por medio del aprendizaje, competencias individuales y organizacionales.

Por esta razón, una de las principales dificultades de este trabajo fue elaborar un concepto único de conocimiento que contemple todos los aspectos que este involucra para esta nueva función. La discusión se centró en seleccionar cuáles eran las variables consideradas claves para la GC y sus principales objetivos, sin dejar de reconocer que a futuro puede ser objeto de revisión y discusión.

En ese entendido conocimiento es: La capacidad para relacionar de forma altamente estructurada, datos, información y conocimiento de un determinado objeto que permiten actuar efectivamente sobre éste en base a un determinado valor y contexto.

Las variables seleccionadas fueron las siguientes:

- a. **“Relación altamente estructurada”** se refiere a las estrategias de pensamiento que permiten interrelacionar de forma “sináptica” diferentes elementos como datos, información, conocimiento almacenado, experiencia, valores, etc. Las diferentes operaciones nos permiten almacenarlo, difundirlo y colocarlo en un repositorio para su acceso rápido. Este proceso comprende una serie de fases que involucran la atención, la percepción, la comprensión, la conectividad la memorización, el pensamiento, el análisis y la síntesis. A diferencia de los otros factores que se pierden o gastan con su uso, este es un recurso con una alta capacidad para su reutilización, de acuerdo con las posibilidades de combinaciones o recombinaciones que se pueden realizar por medio de estas operaciones. Esto hizo posible implementar la función de Gestión del Conocimiento y utilizar diferentes herramientas TICs para su generar, compartir y utilizar e incorporarlo a los recursos aumentando su valor.
- b. **“Determinado objeto de conocimiento”** es la parte de la realidad que necesitamos conocer y comprender para poder actuar sobre ella de forma eficiente y que nos lleve a un proceso de desarrollo permanente, para lograr este objetivo tenemos que reconocer el comportamiento de este objeto, puede estar constituido por conocimiento tecnológico o científico, hechos, comportamientos, conocimiento local o ecológico (knowledge indigeneus), etc.
- c. **“Contexto espacio tiempo”** es donde acciona el conocimiento produciendo determinados efectos. El conocimiento sin un contexto no tiene sentido gestionarlo. Es un recurso pertinente y actualizado cuyo uso puede tener

diferentes objetivos como tomar decisiones, resolver problema dentro de determinados estándares de resultados en ese espacio y tiempo.

- d. **“Valor del conocimiento”** significa su relación con la utilidad que le asignan los agentes a los cuales va destinado. La pertinencia y la calidad de los contenidos del conocimiento son valores dentro de ese espacio y tiempo. Por ejemplo calidad de vida, productividad, beneficios económicos,
- e. **Precisión, democracia, etc.**, se pueden traducir en valores dentro del conocimiento-acción.

De lo expuesto se puede extraer dos factores que van a ser claves en la construcción del conocimiento estratégico: uno que tiene que ver con los datos, la información y el conocimiento previo sobre el objeto, y otro el conjunto o estructura de patrones que se construyen con ellos en una determinada lógica u orden y nos llevan a la acción en relación con ese objeto.

- **Principales clasificaciones del conocimiento en la GC**

- **Conocimiento tácito v/s conocimiento explícito**

El conocimiento tácito es aquel que una persona, comunidad, organización o país, tiene incorporado o almacenado en su mente, en su cultura y que es difícil de explicar. Es necesario comentar que este conocimiento puede estar compuesto por:

- Ideas, experiencias, destrezas, habilidades, costumbres, valores, creencias, historia, etc.
- Conocimiento del contexto o ecológico (geografía, física, normas no escritas, comportamiento de personas y objetos, etc.).

- Conocimiento como destreza cognitiva (comprensión de lectura, resolución de problemas, escribir, visualizar ideas, analizar, sintetizar, etc.) que le permite acceder a otro más complejo o resolver problemas nuevos.

Cuando estos conocimientos nos permiten actuar se llaman competencias o conocimiento en acción. El problema que presenta este tipo de conocimiento que es personal y difícil de transferir a otros por medio de un lenguaje que los otros entiendan o puedan comprender. Por ejemplo la experiencia de un trabajador calificado y experto. Por ello es necesario gestionarlo creando códigos que faciliten su transmisión o una infraestructura del conocimiento y generalmente se recoge por medio de la observación. En los bienes intangibles es el más difícil de transferir y el que condiciona el éxito de una actividad determinada.

El conocimiento explícito se ha definido como el conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, números, fórmulas, etc. también se lo denomina explícito. Se puede transmitir más fácilmente que el anterior.

En base al stock existente entre estos dos tipos de conocimiento se evalúa la capacidad de una persona o un grupo en generar nuevo conocimiento.

Para la Gestión del Conocimiento la dimensión tácita del Conocimiento es una parte del conocimiento personal y organizacional (Polanyi , 2011), se hace visible cuando se utiliza para ciertas situaciones donde el conocimiento codificado o explícito es insuficiente para enfrentar dicha situación. Es lo que permite que alguien pueda:

- Predecir si algo va o no a funcionar.

- Visualizar ciertos riesgos o peligros que no son proporcionados por el conocimiento explícito
- Un cierto orden de relación nueva entre datos.
- Generar ideas a partir de una situación nueva.
- El caso de los inventores, los emprendedores, los visionarios, o las personas que sobresalen del resto, lo que las diferencia es su conocimiento tácito.

- **Conocimiento individual y conocimiento organizacional**

Conocimiento individual es el conjunto de saberes de una persona que la llevan a hacer o responder frente a requerimientos personales o del contexto.

Conocimiento organizacional: “es el modo en que los recursos de la empresa (u organización) son manipulados y transformados para desempeñar una actividad productiva que permita la creación de valor” (Pizarro Moreno, Real Fernández, & Sousa Ginel, 2015). O sea que es el conjunto de elementos informacionales, que pueden generar la forma de hacer las cosas en los integrantes de un entorno organizacional de acuerdo con objetivos concretos.

Este conocimiento es uno de los principales objetivos de la GC, se compone tanto del conocimiento explícito (procedimientos, manuales, software o fórmulas científicas, etc.) como del tácito (destrezas, capacidades, experiencias, etc.). Su estudio lo hemos profundizado en los próximos capítulos.

- **Funciones del conocimiento organizacional**

Las principales funciones del conocimiento en el fortalecimiento organizacional son, entre otras:

- Alcanzar un alto nivel de precisión en la descripción de un objeto o en la predictibilidad de su comportamiento en el futuro.
 - Su gestión permite incorporar el valor del trabajo en las actividades de la organización, lo hace tangible cuando se lo recoge de alguna forma visible y comunicable por ejemplo a través de documentos, informes, bases de datos, estudios, etc. (Sveiby, 2013)
 - Realizar cambios y modificaciones con un menor número de errores, se pierde menos recursos en los procesos.
 - Mejorar los procesos de comunicación a partir de los marco de referencia compartidos entre los miembros de una organización o contexto.
 - Construir nuevos espacios de participación, de productos y servicios en los sistemas.
 - Mejorar la forma en que se hacen las cosas.
 - Manejar eficientemente un gran volumen de datos e información.
 - Generar nuevos conocimientos sobre la realidad en que se actúa.

- **La navegabilidad del conocimiento organizacional y los entornos de conocimiento integrados**

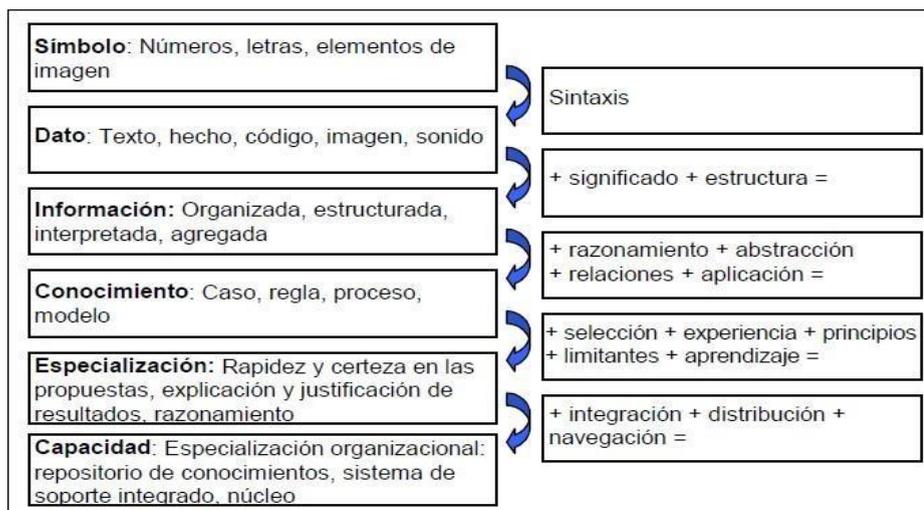
Otro aspecto importante en la GC cómo se logra que el conocimiento organizacional sea accesible a quienes lo necesitan dentro del sistema a través de canales eficientes y adecuados. De esto depende la capacidad de absorción que tiene una organización para incorporar conocimiento nuevo e innovar. Se entiende como capacidad de absorción la habilidad de la organización de reconocer el valor de lo nuevo, asimilar la información externa y aplicarla con determinados fines a una situación determinada. Los sistemas de innovación

están fuertemente condicionados por dicha capacidad y la forma en que tiene organizado el conocimiento.

Como vemos en los elementos del Conocimiento – Acción, los diversos pasos en la construcción de una capacidad organizacional pasa por una serie de operaciones como la sintaxis, la estructura y el significado llegando al tema integración, distribución y navegabilidad. Esta última tiene como herramienta principal la construcción de mapas de conocimiento que facilitan la integración de los diversos conocimientos incorporados a herramientas electrónicas que permiten su distribución en forma eficiente y con el potencial para crear nuevas ideas y nuevo conocimiento cuando se requiera.

En el cuadro siguiente se define cada uno de los elementos que se aplican en el proceso de generación de un nuevo conocimiento organizacional.

Imagen N° 4 La Navegabilidad del conocimiento



Fuente: Beckman, 1997.

A partir de este se pueden crear productos basados en el Conocimiento que se han definido como el conjunto de datos, información, conocimiento y sabiduría altamente estructurados e interrelacionados con respecto a una

situación organizacional, administrativa o de liderazgo que proporciona un enfoque viable para enfrentar la contingencia.

Las habilidades y destrezas de las personas son indispensables para generar estos productos, no se debe olvidar que el conocimiento reside en las personas, nace del pensamiento y de la acción de estos. Sólo es valioso como bien intangible cuando se hace visible y se puede transmitir, pero su eficacia es medida en cuanto a cómo una persona lo recepciona y que hace con él.

La transferencia se realiza por medio del formato de “competencia” tanto para el que vende el producto como para el que lo recibe. Por lo tanto la noción de competencias se hace presente en este caso como elemento fundamental para la administración del conocimiento o de la GC. El tema de las Competencias para el Trabajo será desarrollado en el capítulo siguiente.

Para terminar este punto los activos intelectuales de una organización son los componentes de una base de conocimiento. La base de conocimiento de una organización consta de los activos intelectuales, individuales y colectivos, que la organización puede utilizar para realizar sus actividades. La base también incluye los datos y la información sobre los cuales se han construido el conocimiento individual y de la organización”.

- **El aprendizaje organizacional como motor de la innovación**

La apropiación del conocimiento se da por medio del aprendizaje, por lo que la capacidad de aumentar el stock de conocimiento va a depender en parte por la capacidad que tenga la persona o la organización de aprender. La Teoría de las Capacidades Dinámicas (Dynamic Capabilities) enfatiza que el conocimiento, especialmente su constante renovación, es el principal recurso

de la innovación. La capacidad de absorción de conocimiento se realiza por medio de la integración de diversos conocimientos especializados que van generando nuevas competencias y beneficios en resultados.

De acuerdo con varios autores, el desarrollo del conocimiento que se lleva a cabo dentro de la “trama social”, va a depender de la “capacidad innata de los individuos para reconocer similitudes” pues los llamados elementos tácitos que se encuentran dentro de la organización tienen un papel clave en la creación de nuevo conocimiento.

La generación del conocimiento se realiza mediante ciertas operaciones, entre las principales operaciones que se utilizan para transformar los datos y la información de un objeto se encuentran:

- 1) la comparación de datos e información nuevos con las categorías almacenadas,
- 2) la identificación de consecuencias por medio de tramos basados en la inducción y la deducción (dependiendo del caso),
- 3) la nueva conectividad que se le ha dado a los datos y a la información,
- 4) las diversas conexiones que se visualizan entre este nuevo conocimiento estructurado y los que se encuentran en nuestro marco de referencia,
- 5) la opinión que nos dan otros u otras sobre los datos y la información que se maneja. La velocidad en que se realicen este tipo de operaciones determina la eficiencia de un sistema en responder a las demandas del medio.

Por esa razón el Aprendizaje Organizacional debe ser gestionado junto con el Conocimiento Organizacional como parte de las estrategias de desarrollo. Esto

lo visualizamos especialmente en los sectores con mayores problemas como las pymes, microempresas, los programas de reforma del sector público, las ONGs, entre otras.

Las características del capital Intelectual que se administra a través de un sistema de GC, va a depender del medio ambiente y de la dinámica que éste tenga. En cuanto a esto se han diferenciado claramente tres tipos de ambientes: los de actividad mecánica, los de actividad orgánica o sistema organizacional, y los más dinámicos como los sistemas de innovación. La GC se hace más intensa en los ambientes de innovación, ya que el flujo de información es caótico y requiere de soportes especiales para encauzarlo, o de lo contrario se corre el riesgo de fracasar y producir pérdidas de tal magnitud que pueden llevar extremos como la desaparición misma del sistema.

Cuadro N° 5 Medio ambiente del capital intelectual

	Medio Ambiente de Actividad Mecánica (Sistema legal o normativo)	Medio Ambiente de Actividad Mecánica (Sistema legal o normativo)	Medio Ambiente Dinámico (sistema de innovación)
Objetivo	Estabilidad	Desarrollo Controlado	Innovación Continua
Conocimiento	Predeterminado Explícito	Basado en la Experiencia Latente	Intuitivo Potencial Tácito
Relaciones	Determinado por la jerarquía de la organización	Recíprocas, lucha por consenso	Espontáneas, en red
Flujo de información	Una vía	Dos vías	Caótico
Herramientas de gestión	Direcciones provenientes de la gestión	Diálogo, modos acordados de operación y auto evaluación	Acceso a redes

Fuente: Stahle y Gronroos 1999, pág. 107.

- **¿Qué es el aprendizaje organizacional?**

Desde el punto de vista individual:

Es un proceso modificación de la estructura cognitiva que integra conocimientos, habilidades y actitudes, cuyo objetivo es mejorar la situación de quien aprende o de una situación externa a él o ella.

Desde el punto de vista organizacional:

Es adquirir y aplicar los conocimientos, técnicas, valores, creencias y actitudes que incrementan la conservación y el desarrollo de una organización. Es decir “Unir juntos los componentes del conocimiento existentes en una nueva forma” (GUNS, 2014).

El papel de las redes facilita la generación de nuevas conexiones e influye sobre los desempeños de los sistemas. Ahora bien, el proceso de aprendizaje involucra una serie de operaciones mentales que permiten realizar la identificación de patrones comunes entre los datos y la información, la vinculación con los marcos de referencia preexistentes o la creación de uno nuevo, la experiencia acumulada, los paradigmas con los que se maneja la persona, y la “capacidad automática que tienen los individuos de vincular la experiencia con el conocimiento”.

Este aprendizaje organizacional se da en diversos momentos como cuando uno observa a otros cómo hacen las cosas, o uno interactúa con personas dentro o fuera de la organización, al leer informes, o resolver un problema con otros.

En el proceso del trabajo se produce continuamente conocimiento nuevo que no se visualiza como tal, por ejemplo un técnico al explicarle y enseñarle a un grupo de trabajadores para implementar una nueva técnica está traduciendo conocimiento más complejo a un lenguaje más simple, a su vez al implementar

la técnica se va presentando problemas que se solucionan con nuevo conocimiento por medio de la generación de ideas, la capacidad para crear soluciones nuevas. Estas al implementarlas pueden producir errores, y a su vez correcciones o ajustes. Luego el técnico informa a los profesionales y gerentes sobre los resultados. En el proceso se pueden perder elementos valiosos de ese conocimiento nuevo, y de la explicación de éxito o fracaso, o de cómo se corrigieron. Esto se informa a los superiores, si hubo un resultado de conocimiento que puede ser diferente de todas las otras aplicaciones. Los técnicos son claves en el aprendizaje organizacional y en los resultados de éxito o fracaso.

- **Las características del aprendizaje organizacional**

De las diferentes experiencias organizacionales, las principales características del Aprendizaje Organizacional consisten en:

- a. Aumenta la capacidad estratégica de la organización, o sea se actúa de forma realista y se enfoca a su visión respondiendo más eficientemente a las demandas del medio.
- b. Refuerza la capacidad de cambiar, al manejar todos los recursos apoyados en tecnologías apropiadas para ello, se mejora la capacidad para visualizar los problemas y las diferentes alternativas utilizando la experiencia y sabiduría almacenada de la organización.
- c. Mejora el rendimiento o el desempeño de la organización al guiarse por ciertos estándares y poner atención a las debilidades en el proceso.

Un ejemplo clásico es la NASA se transformó en una organización basada en el conocimiento por su necesidad de aprender con mayor rapidez a fin de cumplir con su misión en la “carrera espacial”. Esta determinó las necesidades de crear

una dinámica propia en ciertas áreas de conocimiento. Para estar “más rápido” no quiso decir apresuradamente, sino pensar más lento y reflexivo para focalizarse en lo más importante.

- Las organizaciones basadas en el aprendizaje

Una organización basada en el aprendizaje es aquella que “aprovecha toda la fuerza intelectual, los conocimientos y la experiencia de que dispone para evolucionar continuamente en beneficio de todos sus stakeholder” (Mayo & Lank, 2010).

Peter Senge crea la definición de “Organización Inteligente”, pues tiene la capacidad de incorporar cambios más rápidos, para ello su organización supone partir de un enfoque sistémico donde los elementos intangibles son la clave como el autocontrol, las visiones mentales, los modelos conceptuales compartidos junto con el aprendizaje en grupo. La combinación de estilos de aprendizaje y de una infraestructura de apoyo son los complementos para llevar adelante un proyecto de Gestión del Conocimiento a fin de administrar los procesos dinámicos de los sistemas de innovación. La clave está en el espíritu emprendedor que se utilice en cualquier tarea que demanda la dinámica organizacional, ya sea un proyecto social que tenga como destino lograr mejorar las condiciones de ingresos de grupos radicados en la pobreza, como el servicio que da una Municipalidad a los usuarios de un registro público, etc.

A ello se lo denomina “negocio”, que debe resultar exitoso. Para alcanzar éxito el factor estratégico está en el conocimiento y en la forma en que lo aplicamos a la realidad cambiante. Lo más relevante en esto es que el

concepto puesto de trabajo pierde relevancia frente a la necesidad de contar con gente que sepa sobre “ese negocio”, la diferencia radica que para cada actividad no se ocupan los puestos de trabajo sino las capacidades de las personas.

Otro aspecto clave en estas organizaciones, consiste en que el éxito no significa “no equivocarse”, sino cuán rápido se corrigen los errores que se cometen. A ello se lo ha denominado la “sabiduría documentada”, es una de las formas en que se recoge este tipo de conocimiento, que es parte del aprendizaje. Existen dos tipos, uno conocido como “Lecciones Aprendidas” que recoge las dificultades en la aplicación de un determinado asunto o proyecto, y el otro las “Mejores prácticas” con aquellos aspectos exitosos. Ambos conocimientos son importantes para los estudios de “benchmarking” basado en la experiencia de otros o de la misma organización, lo que contribuye a aumentar la dinámica para dar respuestas más adecuadas al contexto con menos errores en los procedimientos. A esto se lo define como el conocimiento generado en los procesos de trabajo (work process knowledge).

- **Organización basada en el conocimiento**

Una organización que crea conocimiento es una organización capaz de generar conocimiento nuevo, internalizarlo e introducirlo dentro de un proceso de innovación exitoso (Nonaka y Takeuchi). Es la principal generadora de procesos de innovación por medio de una espiral permanente de producción de nuevas dimensiones a partir del conocimiento nuevo que se va incorporando a sus procesos, productos, servicios y sistema.

Los elementos que se repiten en todos los casos analizados⁵⁶ configuran de alguna forma los elementos que configuran el concepto expuesto anteriormente, estos son:

- Red de Conocimiento y un espacio físico y/o virtual.
- Capacidad de crear procesos de generación, adquisición, discusión y utilización del conocimiento con objetivos de desarrollo claramente definidos.
- Existencia de Trabajadores del Conocimiento que gestionan el sistema.
- Lenguaje codificado para facilitar la circulación del conocimiento y la generación de nuevas categorías.
- Capital Intelectual definido y gestionado.
- Procesos de soporte de la gestión del conocimiento.

Los principios sobre el cual se sustenta el sistema se han dividido en tres aspectos, en relación con las personas, con el sistema y con la tecnología. Estos son:

En relación con las personas:

- 1) Las personas son evaluadas por su conocimiento tácito y su contribución a la generación del conocimiento experto.
- 2) La alineación entre los valores individuales y los organizacionales o comunales es uno de los principales objetivos que sustentan el sistema.
- 3) Las comunidades de prácticas son las generadoras del conocimiento estratégico: socializan las ideas y experiencias individuales por medio de espacios que sirven para compartir las actividades, y así alcanzar una base común de conocimiento tácito que permitirá externalizar las ideas y ser entendidas y compartidas por todos.

- 4) Las conversaciones dirigidas a alcanzar un objetivo del conocimiento son la principal metodología de trabajo: se trata de transformar en productivas las situaciones en donde se presentan y generar a partir de ellas redes informales del trabajo.
- 5) La red de aprendizaje con clientes/usuarios y proveedores del conocimiento funcionan como dinamizadores del sistema. Son la principal fuente generadora de ideas nuevas convirtiéndose en un verdadero trabajo social con el medio y forma parte de los intangibles de la organización.
- 6) El principio del error como generador de aprendizajes en la experimentación y apropiación del conocimiento.
- 7) El autoaprendizaje y el espíritu emprendedor son considerados como competencias básicas claves en los participantes.
- 8) La identificación del conocimiento tácito se realiza por medio del modelo de competencias.

En relación con el sistema o espacio de aprendizaje:

- 1) La principal función de conectividad de un sistema de GC se centra en la combinación entre cuerpos de conocimientos diversos: estos se crean en las diversas áreas funcionales y se integran junto con la documentación del conocimiento existente.
- 2) El aprendizaje organizacional es la forma de incorporar conocimiento nuevo al stock como ciclo de mejora continua.
- 3) La generación de nuevas capacidades determina la capacidad para la innovación de un sistema: se realiza a partir de la internalización del

conocimiento creado por parte de los individuos donde se vuelve a iniciar el ciclo.

- 4) La visualización de las amenazas es considerada una fuente de oportunidades.
- 5) El principio es la proactividad o emprendimiento en la búsqueda del conocimiento, espíritu emprendedor.

En relación con la Tecnología:

- 1) Las herramientas tecnológicas permiten introducir sinergia al sistema que se está interviniendo.
- 2) La tecnología está dirigida a aumentar mayor circulación de información y espacio para crear y reforzar los espacios de aprendizaje. Como ejemplo se encuentran los portales y los componentes de este, como las mejores prácticas, los diccionarios organizacionales, el mercado de ideas, las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento y de competencias respectivamente, etc.
- 3) Las herramientas se orientan a almacenar el conocimiento tácito, especialmente lo que se ha
- 4) llamado la “sabiduría documentada” (mejores prácticas y lecciones aprendidas).

- Evolución de los sistemas de gestión humana

A los efectos de su comprensión se expondrá la descripción de un sistema de Gestión del Conocimiento de acuerdo con su evolución y cómo se va implementando dentro de una organización. La difusión de esta función en los sistemas globales ha

determinado el pasaje de una sociedad post-capitalista a una basada en el conocimiento y el aprendizaje. Su reciente origen comienza en el sector privado como parte de las estrategias de las empresas y organizaciones, por lo cual algunos aspectos pertenecen a ese entorno más que al sector público.

Es necesario aclarar que cuando la GC se implementa formalmente, los sistemas se vuelven cada vez más interconectados, y cuando observamos en los casos analizados, el sector público sufre un cambio en la relación Estado-ciudadano, la presencia y el contacto entre ambos aumenta en intensidad y calidad, y los procesos se hacen más visibles y dinámicos; se pueden optimizar los recursos; y mejora la transparencia en el manejo de los asuntos públicos. No obstante, no el documento tiene en cuenta las dificultades y barreras que se presentan cuando se inician este tipo de proyectos desde lo público.

En una **primera fase**, conocimiento y tecnología se van desarrollando por separado, incluso en áreas funcionales diversas, como Recursos Humanos y Sistemas o Informática. En el primer caso, este subsistema maneja los perfiles de cargo y la formación, por lo tanto se encarga en una primera instancia de identificar e implementar las competencias en la organización.

Por otro, las áreas de informática o sistemas incorporan las tecnologías para la información.

Este proceso culmina cuando ambos subsistemas comienzan a interrelacionarse para mejorar la administración de los procesos, en especial al gestionarse los intangibles como el conocimiento.

En una **segunda fase**, se van alineando conocimiento con tecnología. Una vez que se ha creado una cierta infraestructura del conocimiento, la complejidad de las operaciones obliga de alguna forma a crear una nueva función denominada Gestión

del Conocimiento (GC). Frente a la necesidad de manejar cada vez más volumen de información y conocimiento, tanto el que ingresa al sistema, como el que se genera en él, aparecen nuevas funciones y ocupaciones que son desempeñadas por especialistas como los Gestores del Conocimiento y otros trabajadores del conocimiento. Es necesario manejar los lenguajes y la actualización del recurso conocimiento acción de acuerdo con las necesidades de la dinámica organizacional.

Dar a cada uno lo que precisa en el momento oportuno, de la forma adecuada y a la persona que lo necesita para producir valor en la organización y mejorar la calidad de lo que se hace. El concepto de stakeholder es el centro y fundamento de la acción de la GC aumentar la calidad del conocimiento beneficia a todos los interesados en el sistema (empleados, clientes, directivos, beneficiarios, proveedores, etc.).

En una **tercera fase**, el sistema de GC centra en el Aprendizaje como motor y fuente de los cambios y la innovación. La dinámica de la fase anterior ha modificado profundamente las formas y las estructuras del trabajo y de la organización, el diseño se centra en las Comunidades de Prácticas y en los ambientes donde se desarrolla su actividad, se transfieren ciertas funciones fuera del sistema que generan menos valor y se centran en aquellas que producen conocimiento. Cuando se llega a un nivel de difusión de la GC a nivel de Sociedad.

Figura N° 5 Evolución de la gestión del conocimiento



Primera fase: de una organización tradicional a la gestión de los intangibles

- **Características de la fase:**

Crear la visión del valor de lo intangible

En esta primera fase, lo que moviliza al cambio tiene que ver con las necesidades de responder a las nuevas condiciones de velocidad y dinamismo de los mercados y de las comunidades en sus demandas sociales, a lograr proyectos más estables y viables en el tiempo. La demanda por mejorar la calidad de los entornos y de los productos con estándares internacionales obliga de alguna forma a incorporar dimensiones que hasta la década de los setenta eran invisibles y que por la evolución de la tecnología se pueden controlar de alguna forma básica.

La g c. se ha desarrollado con más facilidad en organizaciones que están orientadas al conocimiento, como las compañías que realizan Investigación y Desarrollo, las transnacionales, las que cuentan con departamentos de ingeniería altamente desarrollados, las que se refieren a la salud e industria farmacéutica, etc. En cuanto al sector público, se observa que quienes están utilizando la GC para gestión son la mayoría de los gobiernos de países desarrollados, con economías basadas en el conocimiento, así como organismos internacionales como el Banco Mundial, la Unesco entre otros.

En cambio es poco visible para las economías menos desarrolladas, los micros, pequeñas y medianas empresas, las regiones estructuralmente más heterogéneas como América Latina. Aunque en la práctica también se observan iniciativas en este sentido (Colombia, El Salvador, Brasil, entre otros), específicamente a través de los enfoques de competencias que se han adoptado en el área de la educación y en la administración de algunas empresas durante la década de los noventa.

Actividades de la fase:

a. Primera actividad: Abordar las barreras de la cultura y el lenguaje

Uno de los primeros factores que mantienen estáticos a una organización es la cultura manifestada por su lenguaje, junto con el conocimiento que utiliza y se materializa por este mismo medio. Por ello lo primero que se debe modificar es la forma en que se construyen los lenguajes y las estrategias de desarrollo a largo plazo. Nos referimos a lo epistemológico, a los significados y a la comunicación de los nuevos contenidos. Ahora bien, las principales barreras que se observan para la implementación de un programa de GC son (THAM, 2000):

- la resistencia cultural,
- la inmadurez tecnológica,
- la inmadurez del sistema, región, industria u organización,
- los costos,
- y la ausencia de necesidades.

A su vez las más frecuentes y complejas se concentran en la cultura, especialmente en dos tipos: (a) compartir el conocimiento (knowledge sharing) y (b) el miedo al cambio por falta de la visión sobre los beneficios y efectos de la Gestión del Conocimiento en relación con el desarrollo las personas, grupos y organizaciones.

b. Segunda actividad: Formación capital intelectual y bienes intangibles

Esta primera fase comienza con el proceso de organización del capital intelectual. El primer autor que acuñó la definición de Capital Intelectual fue Thomas Stewart que se refirió a este como “la suma de todos los conocimientos que poseen los empleados de una empresa y le dan a esta una ventaja competitiva” (STEWART, 2012).

Brooking se refiere a la combinación de los activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa u organización dentro de un contexto determinado de cambio para alcanzar niveles de desarrollo más estables en el tiempo (BROOKING, 2010). En este sentido queremos destacar dos dimensiones fundamentales del fenómeno del conocimiento, (a) una es la dimensión humana, donde las personas tienen el papel protagónico y su capacidad de saber y de hacer, y (b) la otra es la dimensión de lo intangible de los bienes que son generados por este “capital intelectual”.

c. Tercera actividad: identificación del conocimiento tácito (las competencias cognitivas)

El otro aspecto complementario de esta fase es la instalación de un sistema de Gestión de Competencias, supone que se debe identificar el conocimiento actual y el que se va a necesitar a futuro para la implementación de sus planes a fin de aumentar la eficiencia con que se manejan los recursos y el medio ambiente. La mayoría de las veces, esto se lleva a cabo por medio de un análisis funcional, que comienza a partir de la visión y misión fijada en las estrategias, siguiendo por la definición de cuáles son las funciones claves y las competencias medulares (Core competences). En una primera fase se centran en los aspectos cognitivos, más que en otros. En este punto se va a exponer resumidamente el concepto de competencia laboral y los principales métodos de trabajo para su codificación.

- **¿Qué es una competencia laboral?**

Se puede hacer una primera aproximación al concepto de competencia como las funciones y tareas que desempeña una persona de manera exitosa. Es decir el conjunto de elementos (conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, personalidad, tecnología, contexto de trabajo, etc.) que estructurados sistémicamente, hacen posible desarrollar más integralmente a una persona para enfrentar cualquier contexto o situación rutinaria o de cambio en el trabajo y en otras situaciones de su vida.

En la mayoría de los países de América Latina se vienen implementando estos enfoques en el ámbito de la Educación Media y en la Formación Profesional, por ejemplo en Chile la Reforma de Educación Media Técnico-Profesional, que se comenzó a ejecutar en el 2002, se centró en este enfoque. En

esta se definió como Competencia Laboral a “un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionadas entre sí que permiten desempeños satisfactorios en condiciones reales de trabajo, según criterios de realización ocupados en el medio laboral, las que se identifican a partir de la forma en que se desempeñan quienes son considerados trabajadores idóneos o trabajadoras idóneas”.

Al identificar este conocimiento tácito se tiene como objetivo “construir trayectos formativos” que permitan la flexibilidad de los aprendizajes a lo largo de la vida de los y las trabajadoras, incluyendo un sistema para la evaluación y certificación de aprendizajes no formales adquiridos en los lugares de trabajo.

La implementación de esta primera fase apunta a:

- Generar un lenguaje del desarrollo que facilite la comunicación en el sistema con el medio donde se desenvuelve, a fin de construir visiones compartidas. Pasar conocimiento tácito clave a explícito por medio de códigos conocidos por los miembros del sistema
- Establecer el conocimiento organizacional e individual en base a normas o estándares de calidad relacionados con las metas fijadas en los planes estratégicos.
- Ordenar la formación de los diferentes colaboradores para que cuenten con las competencias o capacidades que se requieren por medio de itinerarios que van de menor a mayor complejidad en el conocimiento.
- Modificar los contenidos actuales del conocimiento almacenado o disponible.

- Crear instrumentos para evaluar la calidad de los procesos y resultados del sistema (criterios o estándares de desempeño).

Los principios que regulan esta fase de la GC parten por considerar los siguientes aspectos:

- a) Las Competencias Laborales deben ser definidas por el mundo productivo, social o sector público donde se vaya a implementar.
- b) Las competencias están compuestas por diversos elementos que llevan a la persona a la acción con éxito (conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes para una determinada situación en el trabajo o desempeño).
- c) Se desarrollan en el contexto del trabajo y, por lo tanto, se evalúan y se certifican en el trabajo (empresa, programas sociales, educación, etc.)
- d) Se separan las funciones de formación/capacitación, evaluación y certificación para lograr mayores niveles de control de la calidad de los aprendizajes y transparencia del sistema.
- e) Tienen elementos estandarizados que pueden llegar a poseer validez a nivel nacional para utilizarlos en la educación, la capacitación y la formación de los trabajadores y las trabajadoras actuales y futuras por medio de un proceso continuo de aprendizaje.

¿Qué es lo que define la Competencia Laboral?

- Lo que una persona debe ser capaz de hacer.
- Los criterios para juzgar el desempeño competente en una función.
- Las condiciones en las cuales la persona debe demostrar su competencia.
- Los tipos de evidencia pertinentes para juzgar la competencia laboral: observaciones en terreno, simulaciones, producciones anteriores, etc.

- Los conocimientos y las conductas requeridos para desempeñar una función en forma competente.

Los conocimientos que contiene la competencia se dividen en niveles de acuerdo con el grado de dominio que requiera el contexto, o las situaciones que debe manejar la persona, en algunos casos se los ha dividido en básico o junior, especialista o senior, y experto.

d. Cuarta actividad: los proyectos de gestión humana

La forma, en principio, como se van desarrollando los sistemas de Gestión del Conocimiento es mediante proyectos específicos, luego estos, en las otras fases, pasan a formar parte del plan estratégico de la organización. En cada fase vamos a exponer los principales o más frecuentes proyectos de GC. Estos abarcan los tres tipos de capital intelectual (humano, de conocimiento organizacional y relacional), ya sea en relación con los clientes o beneficiarios del sistema, con los empleados, los directivos, o los proveedores. Asimismo el tema imagen corporativa también se maneja dentro de estos parámetros, en especial si nos referimos a un organismo público como puede ser un Ministerio o una Municipalidad y los servicios que prestan a los ciudadanos, y viceversa se construyen espacios de participación ciudadana diferentes a los tradicionales, como los portales o los knowledge center.

- **Definición de proyecto de gestión humana**

Son aquellos que tienen como objetivo desarrollar una fase, varias o todas en relación con el proceso a los efectos de permitir un funcionamiento adecuado de los ambientes y de la dinámica del modelo siguiendo los estándares que se fijaron para el desempeño de este. Aunque se puede resumir que estos proyectos intentan capturar, diseminar o difundir y crear conocimiento nuevo, el principal

efecto es provocar nuevas formas de pensar o de analizar el entorno, y de estructurar los elementos que componen el conocimiento.

- **Segunda fase: de lo intangible a lo visible (el inicio de la gestión humana)**

- **Características de esta fase:**

Luego del esfuerzo realizado en la primera fase, organizando las competencias e instalando la base tecnológica inicial, esta fase se focaliza en la administración estratégica del conocimiento acción, darle un nuevo orden. Ello inicia la “gestión de los contenidos de conocimiento” en donde se depura lo que se almacenó. Aparecen nuevas funciones y se complejizan otras lo que hace necesario crear un área formal dentro de la organización que se haga cargo de este incipiente “Cerebro Organizacional”. Se preparan los trabajadores para las nuevas necesidades. El tema de la “gestión del conocimiento” tradicionalmente ubicado como Capacitación y Desarrollo se saca de Recursos Humanos, junto con la “Tecnología del conocimiento”, denominadas TICs que funcionaba en los Departamentos de Sistemas o Informática. Esto no quiere decir que estos tres subsistemas se separen, por el contrario aumenta su conectividad.

Actividades de esta fase:

- **Primera actividad: gestionar el conocimiento alineando las perspectivas de competencias y tecnología de gestión humana. (Davenport y Prusak, 2015).**

En este punto, como ya se manifestó en el punto anterior, se visualiza al conocimiento como una ventaja sociocognitiva estratégica, que va a dar un soporte a las tomas de decisiones y a la resolución de los problemas que la ejecución de dichas estrategias presenta. Por lo tanto, no solo se da prioridad

al saber en el nivel cognitivo, sino a otros aspectos como el emocional, el tipo de personalidad, el medio donde se debe desenvolver, por ejemplo los medios ambientes con alto estrés, la atención al público, atender a personas enojadas o maleducadas, etc. Esto se va construyendo con una infraestructura tecnológica diferente de la fase anterior, se permite a los usuarios del conocimiento organizacional acceder rápidamente a él cuando sea necesario, disminuyendo los tiempos de búsqueda y haciendo accesible los tramos y rutas a seguir.

Se han construido los lenguajes y los mapas que permiten estos accesos.

El objetivo es aumentar la calidad de la vida laboral de las personas y de la productividad de todo el sistema, rebajando la brecha de conocimiento (especialmente el tecnológico) entre los integrantes de la organización con las demandas de crecimiento y desarrollo del mismo sistema. Se intensifican los procesos de certificación ocupacional, cuyo fin es hacer público un conocimiento o competencia que alguien posee sin importar la forma en que lo adquirió, que en algún momento alguien podría necesitar. De esta forma se van construyendo los denominados “mercados del conocimiento organizacional”.

- **Segunda actividad: instalar formalmente el sistema de G H.**

Diseño e implementación de una arquitectura del conocimiento

Esta debe ser eficiente, efectiva y fácil de usar, orientada a desarrollar el conocimiento corporativo o del espacio de aprendizaje, especialmente en dos ámbitos: (a) arquitectura tecnológica, (servidores, PC, redes, Intranet, etc.) y (b) estructura del conocimiento (estructura de las bases del conocimiento, taxonomías, organización, adquisición de conocimiento externo, captura de conocimiento interno y filtrado).

En el primer, la arquitectura tecnológica debe abarcar aspectos como la implementación de escritorios digitales, Portales del Empleado, sistemas de almacenamiento WEB, uso de interfaces inteligentes, mensajería y colaboración electrónica, Intranets y Comunidades virtuales. En el segundo, la Estructura del Conocimiento se traduce en la creación de códigos consensuados, donde se incorpore el conocimiento tácito y se hagan comprensibles los procesos de comunicación, circulación y difusión del conocimiento por parte de los usuarios, colaboradores, actores del sistema. Ello hace indispensable crear Diccionarios con términos claves, organizar los procesos de creación del conocimiento, como se adquiere, los procesos de know-how, know-who, etc.

- **Tercera Actividad: Determinar el nivel y las dimensiones del conocimiento organizacional**

Ahora bien, para cumplir con el punto anterior y administrar este tipo de Conocimiento, los sistemas de GC desarrollan dimensiones de este para su mejoramiento y actualización, siguiendo a (Devinney, T, Midgley, D. y Soo, Ch.W. 2014), las características del conocimiento organizacional que identifican estos autores son:

- a. **Codificabilidad:** Es el grado en el cual el conocimiento puede ser codificado. Ej. la extensión en el cual los procesos están descritos en los manuales, en software, y cómo los trabajadores tienen accesibilidad a estos.
- b. **Transferibilidad:** Es el grado en el cual el conocimiento puede ser enseñado a nuevos trabajadores tanto por medio de un curso como en el puesto de trabajo. Se analiza la facilidad cómo los nuevos empleados pueden aprender los procesos tanto estudiando en manuales o conversando

con trabajadores capacitados. La medición se focaliza en la facilidad para aprender, incluso cuando el proceso no está formalmente codificado en manuales.

- c. **Complejidad:** Se define como la extensión de los múltiples tipos de competencias que se necesitan para desarrollar dicho conocimiento o capacidad. Tiene dos dimensiones (I) el grado en el cual diferentes tipos de conocimiento especializado o expertise se necesita para producir un bien o servicio y (ii) el grado en el cual los empleados necesitan formarse en más de un área de especialización.
- d. **Dependencia Sistémica:** Es el nivel de las conexiones entre personas, grupos, experiencias, etc. necesario para que ese conocimiento se desarrolle. Se centra en el nivel de dependencia entre las diferentes funciones o grupos divididos en (I) el grado en que los trabajadores de diferentes áreas de especialización trabajan juntos y (ii) la cantidad de secuencias u operaciones utilizadas.
- e. **Observable:** Representa el grado en la relación entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito que tenga un determinado producto o servicio. P.ej. facilidad o dificultad en estudiar o analizar el producto y reproducirlo o copiarlo, a través de los mecanismos que tiene la organización para la difusión de este (catálogos, piezas del producto, trípticos, etc.).

- Definición de términos

1. **Dirección Estratégica:** Se refiere a establecer políticas empresariales de planificación, organización, gestión y control.

2. **Dirección:** Capacidad para tomar decisiones, que logren objetivos a largo plazo, organizando los recursos humanos de manera eficiente y a la vez controlar los procesos productivos e introducir cambios necesarios en un entorno cambiante.
3. **Alta Dirección:** De acuerdo con la cadena de mando, son el presidente y directivos y donde se diseñan y desarrollan, las políticas, los planes a largo plazo a ser aplicados en la empresa.
4. **Dirección Intermedia:** Conformada por los ejecutivos (directores de fábricas, o jefes de divisiones), que se ocupan de cuestiones específicas para llevar a cabo los planes generales.
5. **Dirección Operativa:** Conformado por supervisores, quienes asignan los trabajadores a las distintas actividades y tareas, supervisando y evaluando los resultados diariamente.
6. **Calidad:** Son ideas que orientan a toda la organización al cliente implantando el control total de calidad. Nace en el Japón.
7. **Dirección por Objetivos:** Se establece al relacionar a los objetivos de la organización con los trabajadores.
8. **Motivación y Necesidades:** Se debe analizar qué mueve a la persona para que la administración deba basarse en su recurso más valiosos: los trabajadores.
9. **Implicación trabajador-empresa:** Se define la cultura empresarial participativa y basada en una relación de confianza a largo plazo entre Empresa – trabajador.
10. **Excelencia:** no parar de innovar. Las empresas con más éxito, las excelentes, siempre están listas para responder en forma rápida y eficiente.

11. **Talento:** factor clave para no parar de innovar. Se resalta la importancia de la motivación como potenciador del compromiso, clave del talento organizativo.
12. **Estilos de Dirección:** No todas las empresas realizan su función directiva de la misma manera, sino que existen diferentes estilos de dirección y se asocian con los niveles de centralización o descentralización para la toma de decisiones.
13. **Modelo:** Puede ser, **autoritario o autocrático:** relacionado con una **dirección centralizada** en la que la alta dirección comunica al resto lo que tiene que hacer. Los directivos intermedios se limitan a recibir las órdenes y transmitirlos. Puede ser efectivo en situaciones de emergencia o cambios muy rápidos, aunque puede generar problemas en las actividades cotidianas ya que los trabajadores no se sienten responsables de las decisiones tomadas, sólo de su ejecución.
14. **Modelo participativo:** Donde se produce una **descentralización de la autoridad** y la responsabilidad se transmite a los distintos niveles. El papel del directivo consiste en coordinar y motivar a sus subordinados y no sólo en transmitir órdenes. Se motiva a través del reconocimiento. Su principal ventaja es la motivación, pero en determinadas ocasiones puede retardar la toma de decisiones.
15. **Empresas modernas e innovadoras** son las que tienden a utilizar modelos más participativos ya que la delegación de responsabilidades realizada correctamente logra una mayor motivación, que se traduce en mayor grado de compromiso y satisfacción con el trabajo realizado, que mejora la creatividad y la innovación.

16. A su vez mejora la cooperación entre trabajadores y el clima laboral. Todo ello puede traducirse en aumentos de la productividad y, por tanto, en mejores resultados.

III. MÉTODO

3.1. Tipo de Investigación.

De acuerdo con el propósito de la investigación, del planteamiento y de los Objetivos formulados, el tipo de investigación será aplicada, porque se caracteriza en la búsqueda de aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren, también por que se encuentra estrechamente vinculada con la investigación básica, pues depende de los resultados. Por lo que toda investigación aplicada requiere de un marco teórico. Además su propósito fundamental, es dar solución a problemas prácticos.

3.2. Ámbito temporal y espacial

La presente investigación de acuerdo con su temporalidad se desarrollará en el periodo 2017.

De acuerdo con su ámbito espacial, la investigación actual, se ejecutará Amphora S.A. en la ciudad de Lima.

3.3. Variables

- **Variable Independiente**

X_1 = Modelo Como Estrategia de Crecimiento Sostenible.

Indicadores e Índices

	INDICADORES	ÍNDICES
X11	Desempeño Directo	Nivel de desempeño
		Aplicación de lo aprendido
		Destrezas
X12	Evidencia de Productividad	% de productividad
		Productividad vs óptimo
X13	Banco de conocimientos	Conocimiento tácito
		Conocimiento explícito
		Mapas de conocimiento
		Proyectos

- Variable Dependiente

Y₁ = Competencias del Área de Capacitaciones

Indicadores e Índices

	INDICADORES	ÍNDICES
Y11	Competencias básicas	Habilidades
		Destrezas
Y12	Competencias Genéricas o transversales	Planeación
		Organización
		Dirección
Y12	Competencias Específicas	Capacitación

3.4. Población y muestra.

La población de la presente investigación estará conformada por 120 personas entre directivos, funcionarios y trabajadores y otros relacionados con la empresa Amphora S.A.

La muestra estará compuesta por 20 personas entre directivos, funcionarios y trabajadores de la empresa Amphora S.A.

Para definir el tamaño de la muestra se ha utilizado el método probabilístico.

3.5. Instrumentos.

Se utilizarán lo siguiente:

- Encuestas.
- Toma de información.
- Análisis documental.
- Cuestionarios.
- Fichas bibliográficas.
- Guías de análisis documental.

3.6. Procedimientos

Se desarrollarán los siguientes procedimientos:

- Ordenamiento y clasificación de la información.
- Registro manual y digitalizado de la información con Excel.
- Proceso computarizado con SPSS.

3.7. Análisis de datos

- **Análisis documental:** Analizar e interpretar fuentes documentales sobre el tema de investigación.
- **Indagación:** Disponer de datos cualitativos y cuantitativos, con cierto nivel de razonabilidad.
- **Conciliación de datos:** Serán conciliados con otras fuentes, para poder tomarlos en cuenta.
- **Tabulación de cuadros con cantidades y porcentajes:** Genera análisis de la información cuantitativa.
- **Comprensión de gráficos:** Presenta información sobre el tema de investigación.
- **Otros:** El uso de instrumentos, técnicas, métodos y otros elementos no es limitativa, es meramente referencial.

IV. RESULTADOS

1. Contrastación de hipótesis

Una hipótesis en el contexto de la estadística inferencial es una proposición respecto a uno o varios parámetros, y lo que el investigador hace a través de la prueba de hipótesis, es determinar si la hipótesis es consistente con los datos obtenidos en la muestra¹, para ello, a continuación se formula la hipótesis de investigación, la hipótesis nula y las correspondientes hipótesis estadísticas.

Las hipótesis científicas se someten a prueba o escrutinio empírico para determinar si son apoyadas o refutadas de acuerdo con lo que el investigador observa. En consecuencia, se procede a formular la hipótesis de investigación y la correspondiente hipótesis estadística.

2. Hipótesis de investigación

Hi = “Si se desarrolla un modelo de alta de dirección en la gestión humana permite a Amphora S.A, capturar, organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento entonces mejorarán las competencias del área de capacitaciones.

2.1 Hipótesis nula

H0 = “Si se desarrolla un modelo de la alta dirección en la gestión humana permite a Amphora S.A, capturar, organizar, almacenar y desarrollar el conocimiento entonces no mejorarán las competencias en el área de capacitaciones.”

2.2 Hipótesis estadística

Hi: $r_{XY} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (Modelo Como Estrategia de Crecimiento Sostenible.) y la variable dependiente (Y) (Competencias del Área de Capacitaciones).

¹Hernández Sampieri, Roberto. Metodología de la Investigación. 2da Edición. México. 1998. Mc Graw Hill. 500 pp

H0: $r_{X Y} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (Modelo Como Estrategia de Crecimiento Sostenible) y la variable dependiente (Y) (Competencias en el área de capacitación).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.357(a)	6	0.008
Razón de verosimilitud	17.909	6	0.006
Asociación lineal por lineal	2.190	1	0.139
N de casos válidos	50		

Conclusión. El valor de significación de 0.008 del chi-cuadrado es menor al valor de alfa (0.05) por tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir, **existe relación entre ambas variables.**

2.3. Hipótesis estadística (2)

Hi: $r_{X Y} \neq 0$

Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (modelo como estrategia de crecimiento sostenible), en el área de capacitaciones de Amphora S.A.) y la variable dependiente (Y) (eficiencia en el trabajo).

H0: $r_{X Y} = 0$

No existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (modelo como estrategia de crecimiento sostenible en el área de capacitaciones de Amphora S.A.) y la variable dependiente) (Y) (competencia en el área de capacitación).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.732(a)	4	0.030
Razón de verosimilitud	8.679	4	0.070
Asociación lineal por lineal	2.384	1	0.123
N de casos válidos	50		

Conclusión. El valor de significación de 0.030 del chi-cuadrado es menor al valor de alfa (0.05) por tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir, **existe relación entre las variables.**

2.4 Hipótesis estadística (3)

Hi: $r_{X Y} \neq 0$ Existe correlación (r) entre la variable independiente (X) (modelo como estrategia de crecimiento sostenible) y la variable dependiente) (Y) (competencias del área de capacitación).

H0: $r_{X Y} = 0$ No existe correlación (r) entre la variable independiente (X)(capturar, organizar, almacenar el conocimiento del personal que labora en el área de capacitaciones de Amphora S.A.) y la variable dependiente) (Y) (competencias de empleabilidad idóneas de los puestos de trabajo).

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	10.732(a)	4	0.030
Razón de verosimilitud	8.679	4	0.070
Asociación lineal por lineal	2.384	1	0.123
N de casos válidos	50		

Conclusión. El valor de significación de 0.030 del chi-cuadrado es menor al valor de alfa (0.05) por tanto se rechaza la hipótesis nula; es decir, **existe relación entre ambas variables.**

3. Análisis e Interpretación

Después de efectuar la recolección de datos (prueba de campo), se realiza el análisis a través de las métricas empleadas en los indicadores de la variable independiente, lo mismo que para el grupo de control y el grupo experimental de la variable dependiente. Todo esto con la finalidad de obtener el comportamiento para su respectiva interpretación de las variables involucradas.

1. ¿Sabe lo que es la Alta Dirección?

TABLA N°1

¿Sabe lo que es la Alta Dirección?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	23	79.31
b. No	5	17.24
c. No sabe / No opina	1	3.45
Total	29	100.00



Interpretación: Según la encuesta, el 79.31% de los encuestados sabe lo que es la Alta Dirección, solamente un 17.24% no sabe lo que es. Finalmente un 3.45% no sabe o no opina.

2. La Alta Dirección es:

TABLA N° 2

La Alta Dirección es:	Frecuencia	Porcentaje
a. Aquello en donde se toman decisiones, tiene cada empresa y que es difícil de compartir	27	93.10
b. El conocimiento de la Alta Dirección.	1	3.45
c. El conocimiento que tenemos de las otras áreas	1	3.45
Total	29	100.00

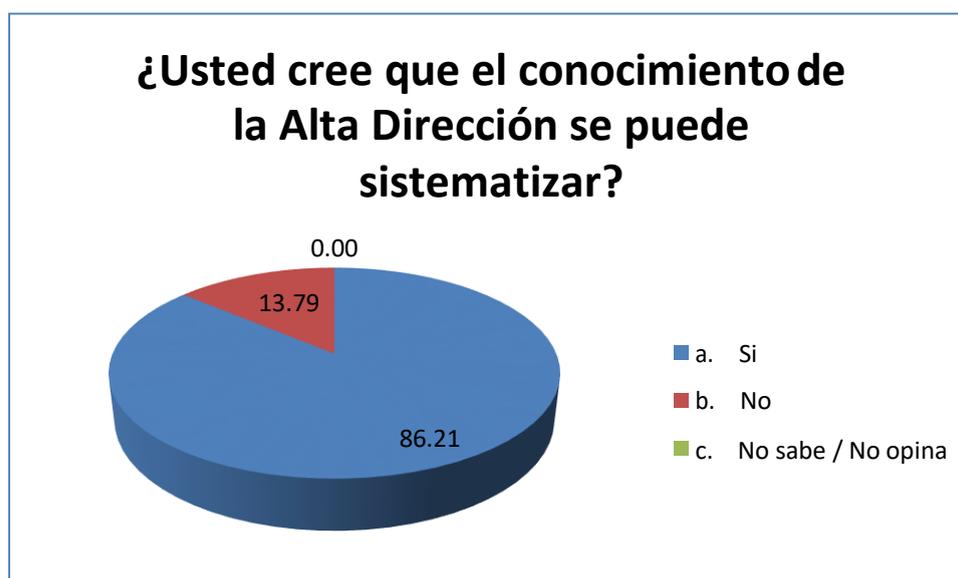


Interpretación: Según la encuesta, el 93.10% de los encuestados menciona que la Alta Dirección, es aquello, en donde se toman decisiones, tiene cada empresa y es difícil de compartir. Solamente 3.45% dicen que es el conocimiento de la Alta Dirección, y 3.45% menciona que es el conocimiento que tenemos de las otras áreas.

3. ¿Usted cree que el conocimiento de la Alta Dirección se puede sistematizar?

TABLA N° 3

¿Usted cree que el conocimiento de la Alta Dirección se puede sistematizar?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	25	86.21
b. No	4	13.79
c. No sabe / No opina	0	0.00
Total	29	100.00



Interpretación: Según la encuesta, el 86.21% de los encuestados menciona que el conocimiento de la Alta Dirección se puede sistematizar, solamente un 13.79% manifiesta lo contrario.

4. ¿Usted cree que el conocimiento de la Alta Dirección es difícil de capturar?

TABLA N° 4

¿Usted cree que el conocimiento de la Alta Dirección es difícil de capturar?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	16	55.17
b. No	9	31.03
c. No sabe / No opina	4	13.79
Total	29	100.00

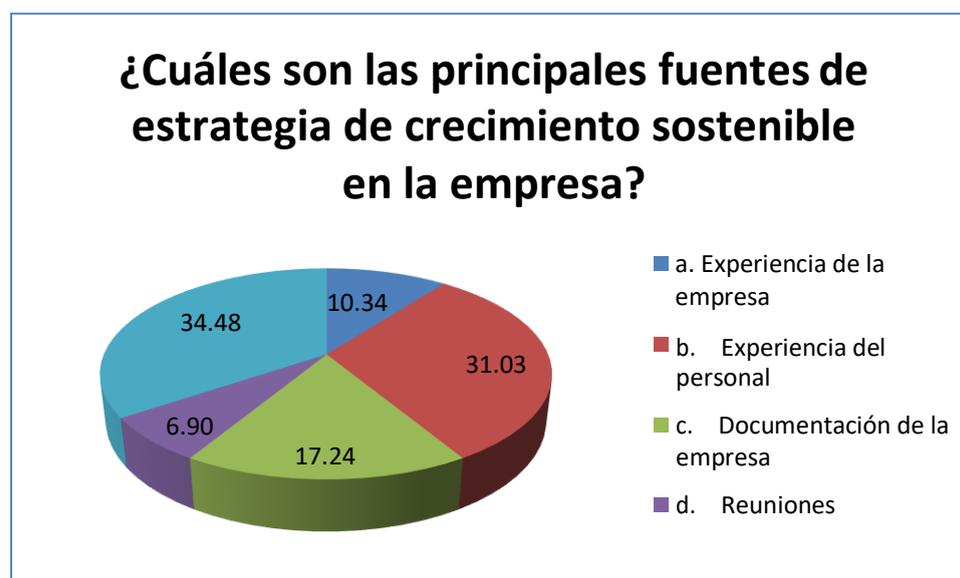


Interpretación: Según la encuesta, el 55.17% de los encuestados indica que el conocimiento de la Alta Dirección es de difícil de capturar, 31.03% manifiesta lo contrario. Solamente un 13.79% no sabe o no opina.

5. ¿Cuáles son las principales fuentes de estrategia de crecimiento sostenible en la empresa?

TABLA N° 5

¿Cuáles son las principales fuentes de conocimiento en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Experiencia de la empresa	3	10.34
b. Experiencia del personal	9	31.03
c. Documentación de la empresa	5	17.24
d. Reuniones	2	6.90
e. Capacitaciones	10	34.48
Total	29	100.00

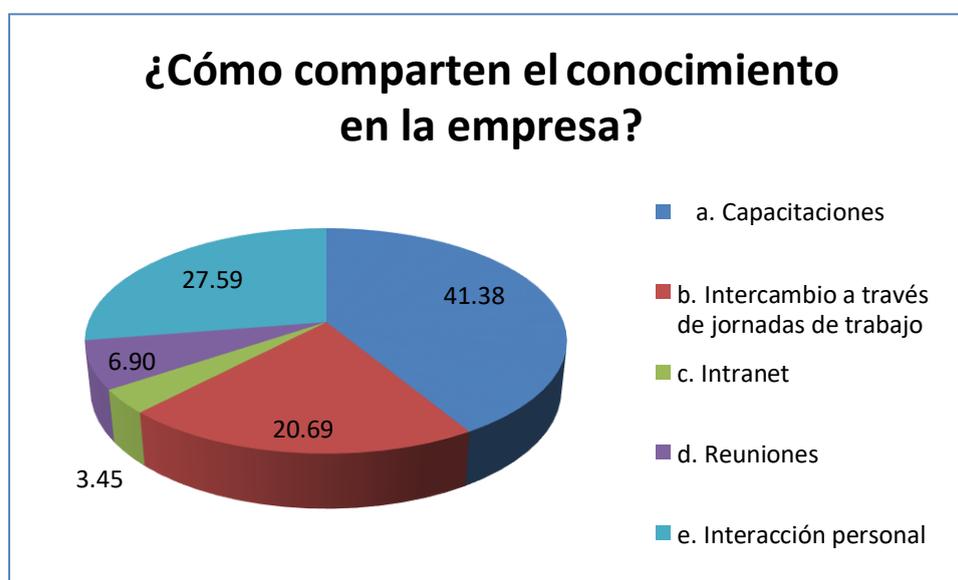


Interpretación: Según la encuesta, el 34.48% de los encuestados manifiesta que la principal fuente del conocimiento en la empresa son las capacitaciones, posteriormente tenemos con 31.03% a la experiencia de su personal, luego tenemos con 17.24% a la documentación de la empresa, finalmente tenemos con 10.34% a la experiencia de la empresa.

6. ¿Cómo comparten el conocimiento en la empresa?

TABLA N° 6

¿Cómo comparten el conocimiento en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Capacitaciones	12	41.38
b. Intercambio a través de jornadas de trabajo	6	20.69
c. Intranet	1	3.45
d. Reuniones	2	6.90
e. Interacción personal	8	27.59
Total	29	100.00



Interpretación: Según la encuesta, el 41.38% de los encuestados manifiesta que el conocimiento se comporta a través de las capacitaciones, luego con 27.59% con la interacción del personal, finalmente tenemos con 20.69% a intercambio a través de jornadas de trabajo.

7. ¿El conocimiento se re-usa en nuevos proyectos?

TABLA N° 7

¿El conocimiento se re-usa en nuevos proyectos?	Frecuencia	Porcentaje
a. Si	8	27.59
b. No	17	58.62
c. No sabe / No opina	4	13.79
Total	29	100.00

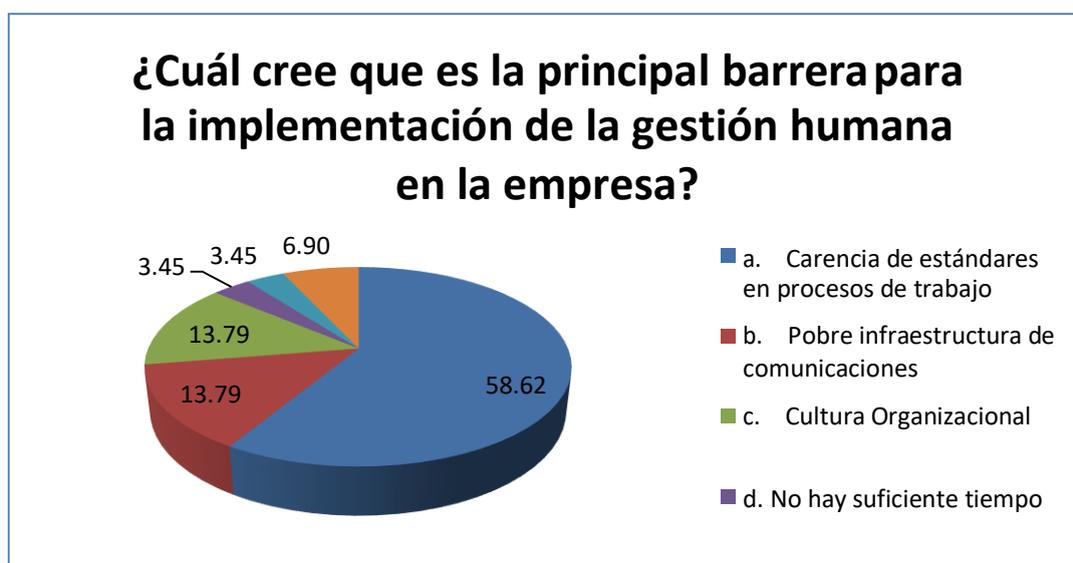


Interpretación: Según la encuesta, el 58.62% de los encuestados manifiesta que el conocimiento no se re-usa en nuevos proyectos, solamente un 27.59% manifiesta lo contrario.

8. ¿Cuáles cree que es la principal barrera para la implementación de la estrategia de crecimiento sostenible en la empresa?

TABLA N° 8

¿Cuál cree que es la principal barrera para la implementación de la gestión de conocimiento en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Carencia de estándares en procesos de trabajo	17	58.62
b. Pobre infraestructura de comunicaciones	4	13.79
c. Cultura Organizacional	4	13.79
d. No hay suficiente tiempo	1	3.45
e. No hay suficiente presupuesto	1	3.45
f. Resistencia de los trabajadores	2	6.90
Total	29	100.00

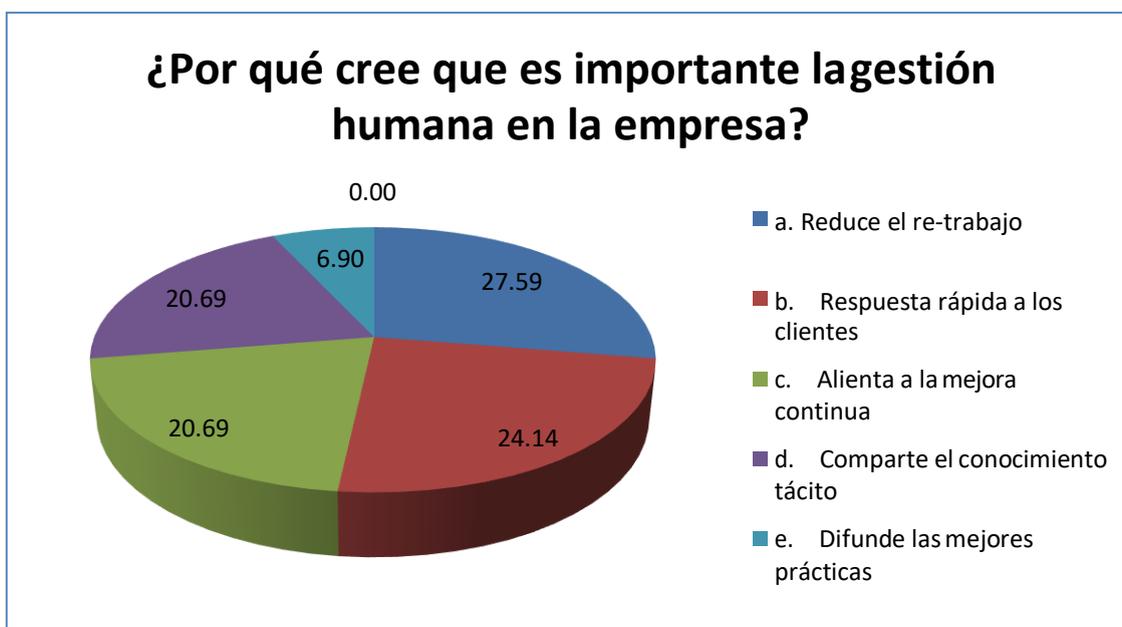


Interpretación: Según la encuesta, el 58.62% de los encuestados manifiesta que existe una carencia de estándares en procesos de trabajo, para poder implementar la gestión humana en la empresa, luego tenemos con 13.79% a pobre infraestructura de comunicaciones, 13.79% cultura organizacional, y finalmente, no hay suficiente tiempo, no hay suficiente presupuesto con 3.45%.

9. ¿Por qué cree que es importante la gestión humana en la empresa?

TABLA N° 9

¿Por qué cree que es importante la gestión del conocimiento en la empresa?	Frecuencia	Porcentaje
a. Reduce el re-trabajo	8	27.59
b. Respuesta rápida a los clientes	7	24.14
c. Alienta a la mejora continua	6	20.69
d. Comparte el conocimiento tácito	6	20.69
e. Difunde las mejores prácticas	2	6.90
f. Desarrolla nuevos productos y servicios	0	0.00
Total	29	100.00



Interpretación: Según la encuesta, el 27.59% de los encuestados manifiesta que la gestión del conocimiento es importante porque reduce el re-trabajo, el 24.14% porque es una respuesta rápida a los clientes, el 20.69% porque alienta a la mejora continua y comparte el conocimiento tácito, finalmente con 6.90% porque difunde las mejores prácticas.

V. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según el análisis muestral, el 79.31% de los encuestados sabe lo que es el conocimiento de la Alta Dirección, solamente un 17.24% no sabe lo que es. Finalmente un 3.45% no sabe o no opina.

Por otro lado, el 93.10% de los encuestados menciona que el conocimiento de la gestión humana es aquel conocimiento que tiene cada persona y es difícil de compartir. Solamente 3.45% dicen que es el conocimiento de grupo, y 3.45% menciona que es el conocimiento de las demás personas.

Asimismo, el 86.21% de los encuestados menciona que el conocimiento de la gestión humana se puede sistematizar, solamente un 13.79% manifiesta lo contrario.

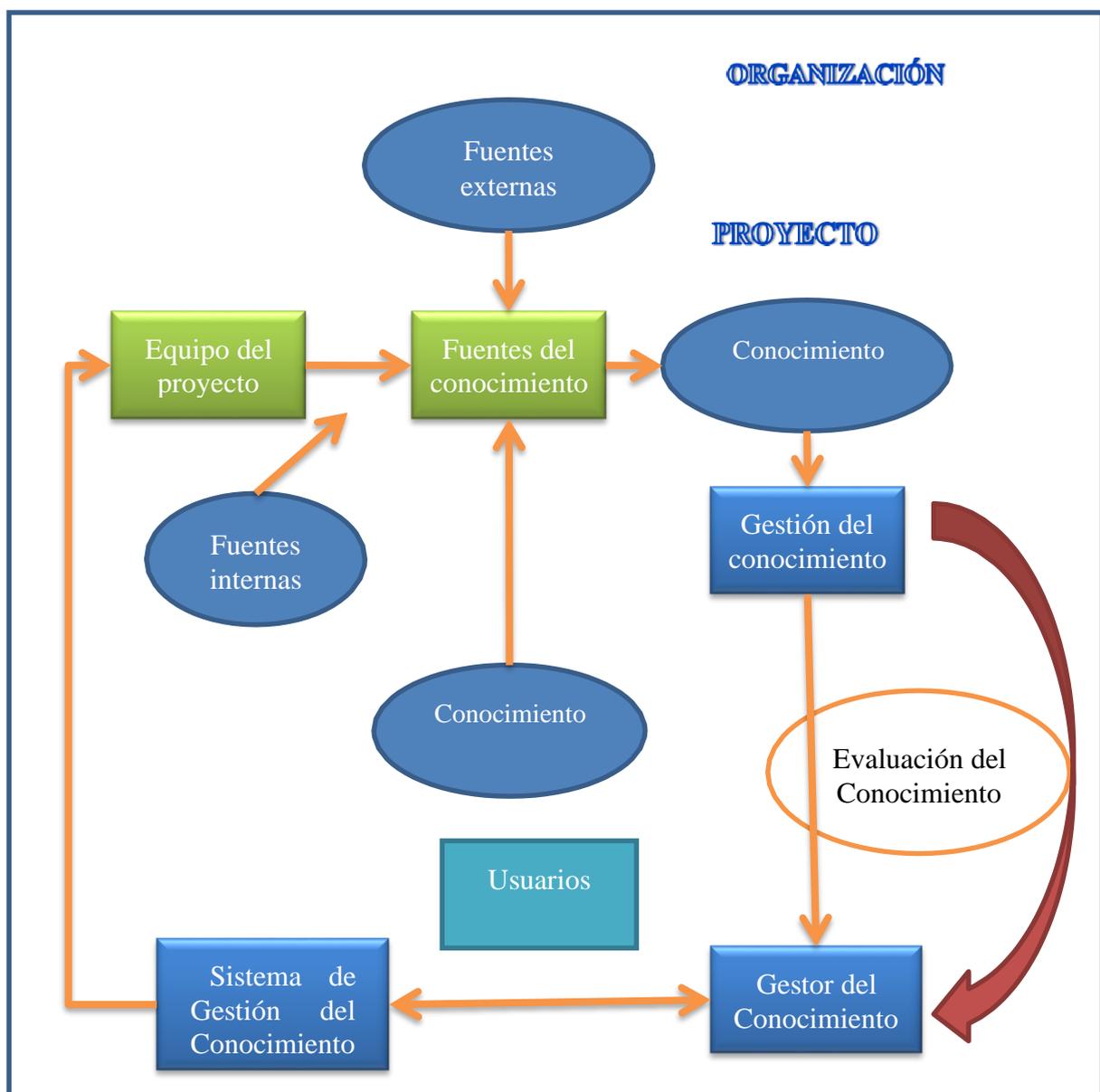
Cabe señalar finalmente que el 34.48% de los encuestados manifiesta que la principal fuente del conocimiento sobre estrategia de crecimiento sostenible en la empresa son las capacitaciones, posteriormente tenemos con 31.03% a la experiencia de la capacitación de gestión humana, luego tenemos con 17.24% a la documentación de la empresa, finalmente tenemos con 10.34% a la experiencia de la empresa.

VI. CONCLUSIONES

1. El conocimiento sobre el modelo de alta dirección aplicado a la estrategia del crecimiento sostenible en las competencias del área de capacitaciones de gestión humana en Amphora S.A, es capturado de cada uno de los expertos consultores involucrados en cada uno de los proyectos, a través de varios mecanismos: entrevistas, encuentros, lluvia de ideas, correo electrónico, entrenamientos, y prácticas en grupo. El conocimiento explícito es capturado de documentos, reportes, estándares, especificaciones.
2. Uno de los principales beneficios de la implementación del modelo de la alta dirección como estrategia de crecimiento sostenible en las competencias del área de capacitaciones de gestión humana es que reduce el re-trabajo, de esta manera se le puede dar una respuesta más rápida y eficiente al cliente en Amphora S. A.
3. Dentro de las principales barreras para la implementación del modelo de la alta dirección en la gestión humana tenemos las carencias de estándares de trabajo, de esta manera la empresa, se ve en la necesidad de estandarizar cada una de las actividades.
4. Dentro de las competencias del área de capacitación que se pretenden mejorar tenemos: los conocimientos, habilidades, experiencias, intereses, personalidad, tecnología, contexto de trabajo, etc.
5. La implementación del modelo de la alta dirección, como estrategia de crecimiento sostenible en las competencias del área de gestión humana en la empresa es que permite combinar el conocimiento explícito, el tácito, la inteligencia competitiva, para aumentar la velocidad en producir cambios en las estructuras de conocimiento, y la cantidad de respuestas efectivas que se hacen en tiempo y calidad a las demandas del contexto.

VII. RECOMENDACIONES

1. Implementar el modelo de la Alta Dirección en la gestión humana según los escenarios y estrategias de crecimiento sostenible, permitirá identificar sus principales competencias en el área de capacitación, equipo del proyecto, las fuentes de conocimiento, el gestor del conocimiento, y el propio sistema de conocimiento permitirá optimizar las ventajas comparativas y competitivas reflejados en los índices de empleabilidad a nivel empresarial



VIII. REFERENCIAS

- Amat, Joan M^a. *“El control de gestión: Una perspectiva de dirección”*. 6^a edición.
Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S.A.2001.
- BROOKING, A., *“El Capital Intelectual. El principal activo de las empresas del tercer milenio”*, Ed. Paidós Ibérica S.A., Buenos Aires, 2012.
- COULTER Mary, Robbins Stephen. *“Administración”*. Pearson Educación. Décima Edición. México 2010. Pág. 207.
- DEVINNEY, T., MIDGLEY, D. y SOO, CH.W., "The Process of Knowledge Creation in Organizations", University of New South Wales- INSEAD (Francia).
- GARCÍA DEL JUNCO Julio, CASANUEVA ROCHA Cristóbal, *“Gestión de Empresas. Enfoques y técnicas en la práctica”*. Ediciones Pirámides. Madrid. España. 2013.
- GARCÍA GONZÁLEZ, F. *“Gestión del Conocimiento en tiempos de Economía Digital: un Modelo de Competitividad Académicos aplicable a los entornos empresariales”*. Extraído del sitio en línea www.personal.redestb.es. Consultado el 08 de julio de 2010.
- GUNS, Bob, *“Aprendizaje Organizacional. Cómo Ganar y Mantener la Competitividad”*, Ed.Prentice Hall/Simón & Schuster Company, México, 2012.
- HONEYCUTT, J. *“Así es la Gestión del Conocimiento. Aprenda a planificar e implementar soluciones de gestión de conocimiento con las herramientas que ya tiene en su empresa”*. pág. 16. MacGraw Hill. España, 2001.
- Lavi, M.; Leider, D, *“Knowledge Management and knowledge Management Systems: Conceptual Foundations and Research Issues, working papers”*, INSEAD R&D 99/34/TM. .2012.

- Mayo, Andrew Y Lank, Elizabeth, “*Las Organizaciones que Aprenden (The Power of Learning). Una Guía para ganar ventaja competitiva*”, Ed. Gestión 2000 S.A., Barcelona, enero, 2013.
- MONTUSCHI, L. “*La economía basada en el Conocimiento: importancia del conocimiento tácito y del Conocimiento Codificado*”, CEMA, Buenos Aires, 2014.
- NONAKA, Ikujiro, Presentación sobre “*Synthesizing Capability: a Key to Create a New Reality*”, pág.84 y ss., September, 2012.
- PARKER, C. “*Otra lógica en América Latina. Religión Popular y Modernización Capitalista*”, Fondo de Cultura Económica, Sección de Obras de Sociología, Chile, 2014.
- Pizarro Moreno, Real Fernández, Sousa Ginel, “*El emprendedor como motor de creación del conocimiento*”, Universidad Pablo Olavide, España, 2015.
- POLANYI, M. “*The tacit dimension*”, Ed. Doubleday, New York, 2013.
- STEWART, T. “*La nueva riqueza de las organizaciones: el capital Intelectual*”, p. .9, Ed. Granica, Buenos Aires, 2014.
- SVEIBY, K. “*Capital Intelectual. La nueva riqueza de las empresas. Cómo medir y Gestionar los activos intangibles para crear valor*”, pág. 50 y ss, Serie Gestión 2000, Editorial Máxima/Laurent du Mensnil, Barcelona, 2015.
- THAM, Wing H. “*Technology in Knowledge Management*”, Desk Research, ENMG 604 Serie Technology/Innovation Management, Engineering Management Programme, University of Canterbury, Octubre, 2014.