



UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLAS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

TESIS

**"LA DIVISIÓN CENTRO OCCIDENTE DE LA COMISION FEDERAL
DE ELECTRICIDAD: *UNA ORGANIZACION INTELIGENTE*"**

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA

C.P. ARTURO MENDOZA CALDERON

ASESOR

DR. ARTURO AGUILERA OSEGUERA

Abril 2008 Morelia, Mich.

DEDICATORIA

Este trabajo es fruto del esfuerzo, dedicación y compromiso de confirmar que lo que anhelamos lo podemos lograr.

A Dios por haberme dado la fortaleza y el ánimo para realizarlo.

A mis padres ya finados:

Ma. Guadalupe Calderón Lastiri y Onésimo Mendoza González.

A mi Esposa:

Lic. María Marcela Calderón Reyes.

A mis Hijas:

Guadalupe Alfonsina Mendoza Calderón

Marcela Ixchel Mendoza Calderón

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al Dr. Arturo Aguilera Oseguera, asesor de este trabajo por su gran apoyo y amistad.

De igual forma mi respeto y gratitud a: Maestro Raúl Villalobos Godinez, Maestro Mauricio Chagolla Farias, Maestro Gerardo Manuel Castañeda López y Dr. Javier A. Barajas Mendoza, ya que con sus aportaciones, comentarios y observaciones enriquecieron el contenido del presente trabajo.

En forma especial al Dr. Javier A. Barajas Mendoza por haberme transmitido entusiasmo y conocimiento para su realización.

A mis Padres por haberme dado la oportunidad de haber llegado a culminar una carrera profesional.

A mi Esposa e hijas por su apoyo, comprensión y sacrificio al quitarles tiempo que les correspondía disfrutar para asistir a la Maestría y para la formulación de esta tesis.

A la Comisión Federal de Electricidad División Centro Occidente, que me brindo la oportunidad de cursar en sus instalaciones esta Maestría.

“Compartir el Conocimiento es una acción de seres inteligentes, que han comprobado que el conocimiento es un bien que crece en la medida en que se lo comparte”.

Prof. Mario Héctor Vogel



Indice General

Referencias	iv
Indice de Figuras.....	iv
Indice de Cuadros	vi
Resumen Ejecutivo / Executive Summary... ..	viii
Introducción.....	ix

Capítulo I

Planteamiento del Problema	1
1.1. Antecedentes.....	2
1.1.1. Organizaciones Inteligentes en C.F.E.	3
1.2. Objetivos.....	6
1.2.1. Objetivo General.....	6
1.2.2. Objetivos Específicos.....	6
1.3. Preguntas de Investigación	7
1.4. Justificación del Estudio.....	7

Capítulo II

Marco Teórico	10
2.1. La Organización Inteligente.....	10
2.2. Internet y las Organizaciones Inteligentes.....	11
2.3. Capacidad de Aprendizaje.....	12
2.3.1. Modelos realizados por Empresas Consultoras.....	15
2.3.2. Navegador de Skandia.....	15
2.4. Capital Intelectual.....	17

2.5.	El Conocimiento.....	24
2.5.1.	Sociedad del Conocimiento	27
2.5.2.	El Conocimiento en las Organizaciones	29
2.5.3.	Aprendizaje Organizacional	31
2.5.4.	Los problemas del Aprendizaje Organizacional	32
2.6.	El Conocimiento y la Creación de Valor.....	33
2.6.1.	Proceso del Conocimiento en las Organizaciones.....	34
2.7.	La Gestión del Conocimiento.....	35
2.7.1.	Principios de la Gestión del Conocimiento.....	38
2.7.2.	Cómo opera la Gestión del Conocimiento	40
2.7.3.	Herramientas de la Gestión del Conocimiento	42
2.7.4.	Modelos de Gestión del Conocimiento	43
2.7.5.	La Organización Inteligente de Senge	52
2.8.	Los Planes de Sucesión.....	56
2.9.	Análisis de la División Centro Occidente de la C.F.E.....	60

Capítulo III

Diseño Metodológico de la Investigación 73

3.1.	Diseño de la Investigación.....	73
3.2.	Sujetos.....	73
3.3.	Instrumento.....	75
3.4.	Creación de la Encuesta.....	76
3.5.	Análisis de la Encuesta.....	77

Capítulo IV

Análisis de Resultados 77

Capítulo V

Conclusiones 86

Referencias

Apéndice A: Bibliografía.....	99
Apéndice B: Análisis Bibliográfico.....	103
Apéndice C: Cuestionarios para trabajadores.....	107

Índice de Figuras

Figura 1.1. Evolución de las Organizaciones Fuente Villarreal Rene y Tania.....	xii
Figura 1.2. Tablero de Mando.....	2
Figura 1.3. Universidad tecnológica de la División Noroeste de la Comisión Federal de Electricidad	3
Figura 1.4. Logotipo de Empresa Inteligente de Basurto Amparano.....	4
Figura 1.5. Modelo Empresa Inteligente División Noroeste de la Comisión Federal de Electricidad	5
Figura.1.6. Universidad tecnológica de la División Noroeste de la Comisión Federal de Electricidad	6
Figura 1.7. Estadística Separaciones Voluntarias Fuente División Centro Occidente.....	9
Figura 1.8. Estadística Jubilaciones Fuente División Centro Occidente.....	9
Figura 2.1. Modelo de Skandia.....	16
Figura 2.2. Valor de Mercado de las Organizaciones.....	20
Figura 2.3. Descomposición del Capital Intelectual.....	20
Figura 2.4. Modelo Knowledge Management Assessment Tool	46

Figura 2.5.	Proceso Conversión del Conocimiento.....	48
Figura 2.6.	Modelo Plan de Sucesión de creación Propia.....	59
Figura 2.7.	Mapa de la División de Distribución Centro Occidente, tomada de la Planeación Estratégica de la Institución	67
Figura 2.8.	Proceso Estratégico tomada de la Planeación Estratégica de la Institución.....	68
Figura 2.9.	Aula de Capacitación.....	70
Figura 4.1.	Resultado pregunta No. 1.....	77
Figura 4.2.	Resultado pregunta No. 2.....	78
Figura 4.3.	Resultado pregunta No. 3.....	78
Figura 4.4.	Resultado pregunta No. 4.....	79
Figura 4.5.	Resultado pregunta No. 5.....	79
Figura 4.6.	Resultado pregunta No. 6.....	80
Figura 4.7.	Resultado pregunta No. 7.....	80
Figura 4.8.	Resultado pregunta No. 8.....	81
Figura 4.9.	Resultado pregunta No. 9.....	81
Figura 4.10.	Resultado pregunta No. 10.....	82
Figura 4.11.	Resultado pregunta No. 11.....	82
Figura 4.12.	Resultado pregunta No. 12.....	83
Figura 4.13.	Resultado pregunta No. 13.....	83
Figura 4.14.	Resultado pregunta No. 14.....	84
Figura 4.15.	Resultado pregunta No. 15.....	84
Figura 4.16.	Resultado pregunta No. 16.....	85
Figura 4.17.	Resultado pregunta No. 17.....	85
Figura 4.18.	Resultado pregunta No. 18.....	86
Figura 5.1.	Modelo de Gestión de la Información.....	90

Figura 5.2. Modelo del Conocimiento.....	91
--	----

Índice de Cuadros

Cuadro 2.1. Valor del Conocimiento.....	52
Cuadro 2.2. Capital Humano División Centro Occidente.....	63
Cuadro 2.3. Personal Permanente de la División Centro Occidente.....	63
Cuadro 2.4. Capital Humano Oficinas Divisionales.....	63
Cuadro 2.5. Personal Permanente Oficinas Divisionales.....	64
Cuadro 2.6. Rotación de Personal en Oficinas Divisionales.....	64
Cuadro 2.7. Escolaridad en Oficinas Divisionales.....	64
Cuadro 3.1. Trabajadores de la División Centro Occidente De la Comisión Federal de Electricidad.....	74
Cuadro 3.2. Distribución de la Población por Proceso.....	75

Resumen Ejecutivo

En el presente trabajo se define qué es una Organización Inteligente, qué se entiende por conocimiento y aprendizaje, desde el punto de vista individual y grupal; en que consisten los procesos de aprendizaje organizacional y generación de conocimiento, y cuales son las estrategias organizacionales que proponen varios autores (Peter Senge, Ikujiro Nonaka, entre otros) para hacer que el aprendizaje organizacional sea una opción real. Así mismo documenta el estudio asociado al rol del conocimiento en las organizaciones, la gestión de este recurso en torno a aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece, y los criterios asociados a las tecnologías de la información como una herramienta de apoyo necesario para la implementación exitosa de la Gestión del Conocimiento.

Se presenta además dos modelos orientados a apoyar la implementación de la Gestión del Conocimiento sobre la base de una arquitectura tecnológica y los aspectos culturales de la Organización con una visión centrada en el desarrollo estratégico, tendientes a convertir a la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad en una Organización Inteligente.

Executive Summary

Intelligent Organization, Knowledge and Apprenticeship from an individual and group point of view, Organization Apprenticeship Processes and Knowledge Development are defined in this work and which are the organizational strategies proposed by several authors (Peter Senge, Ikujiro Nonaka, and others) to allow organizational apprenticeship becoming a real choice. Same as well it document the studying associated to the knowledge roll in organizations, the management around taking advantage of the opportunities of development offers by this resource and the opinions associate to the information technologies as a necessary support tool for the successful implementation of the knowledge management.

Two models are presented in order to support the implementation of the knowledge management based on architectural technology an the cultural aspects of the organization targeted in the strategy development, tending to change the Division Centro Occidente of the Comisión Federal de Electricidad in to an intelligent organization.

Cementerio de Cerebros

Lloro pródigamente, en los panteones: lloro por las almas que este mundo ya han dejado; lloro por quienes no tienen ya más ilusiones, pero, sobre todo, lloro por los cerebros que se fueron sin ser utilizados.

¿A dónde se va el talento de las empresas actualmente? ... a los cementerios...ahí están, quienes pasaron por el mundo, y no pudieron mostrar su talento, debido a que no se le dio la oportunidad de hacerlo, esa pobre gente, hubiera podido entregar mas beneficios a su comunidad pero sus dirigentes carecieron del enfoque correcto para darle las herramientas necesarias, para que lo hicieran .

El líder debe sensibilizar sobre el enorme potencial que esta desperdiciando en su empresa al no aprovechar los talentos y capacidades de su personal, el cual solo esta esperando una oportunidad para dejar caer su formidable talento en las actividades de la organización.

**Aníbal Basurto Amparano
Director del Centro de Desarrollo, fundador
y líder del Movimiento Empresa Inteligente.**

Introducción

“El secreto del éxito es saber algo que nadie más sabe”.

Aristóteles

¿Por dónde debemos comenzar para gestionar el conocimiento?

Pablo Belly en una entrevista a la revista Learning Review España dice: “Antes de gestionar el conocimiento hay que gestionar el corazón de las personas. Porque en realidad, en el corazón de las personas reside el compromiso, reside la actitud por dar lo mejor de cada uno.”

En la actitud está orientada, lo que es la parte emocional, la parte del corazón de la gente; y eso es básico, porque si no tienes eso asegurado, la gente no va a darte poder. Porque, el conocimiento es poder, entonces: si yo te doy lo que sé, pierdo poder; en esta empresa me hago prescindible, y si me hago prescindible: me echan. Y no sólo que me echan, sino que Ustedes se quedan con mis conocimientos. Entonces haciendo todo este razonamiento: mejor me lo quedo”. De nada servirá inculcar nuevas habilidades a los empleados si no poseen la actitud correcta, ni mucho menos comprometerse con la gestión del conocimiento.

En primera instancia, la persona debe tener el deseo de obtener, dar o compartir sus conocimientos (actitud), luego la tarea será decidir cuál conocimiento y qué proceso permitirá desarrollar esas habilidades aprendidas (aptitudes). Las actitudes más las aptitudes determinan la altitud del capital humano, y la finalidad del proceso del capital humano no consiste en alcanzar la altitud, porque lo difícil no es llegar, sino mantenerse.

Para capitalizar los conocimientos que tiene el capital humano y ponerlos a disposición de la organización en su conjunto, se requiere de un sistema de gestión que tenga como objeto captar, administrar, retener, distribuir y actualizar los conocimientos.

Identificar su conocimiento operativo crítico y aprovechar sus puntos de apalancamiento para la productividad. El análisis también conduce a identificar a los acaparadores del conocimiento y a los empleados para quienes no existe reemplazo y quienes, por tanto, constituyen un riesgo serio para la organización.

Así mismo Bill Gates declara a la Revista TIME en 1997: “Nosotros ganamos porque contratamos a la gente más inteligente. Mejoramos los productos con base en retroinformación hasta que son superiores. Todos los años celebramos retiros para ponernos a pensar a donde va el mundo. En otros términos Gates trabaja sin cesar para aumentar el Capital Intelectual de Microsoft.”

Se puede contratar dice Gates, a la gente más inteligente de manera individual, pero el reto es crear la inteligencia colectiva a nivel de grupo y de toda la Organización, esto es establecer la visión y la capacidad Organizacional para desarrollar Organizaciones Inteligentes que sean innovadoras y de aprendizaje continuo.

Villarreal Rene y Tania (2003) establecen: que en la era del conocimiento y la información el factor estratégico de la competitividad sustentable es el capital intelectual que a diferencia de otros tipos de capital que intervienen en los procesos productivos, es intangible, presenta rendimientos crecientes a escala y no se compra, solo se puede cultivar a través de organizaciones inteligentes: de aprendizaje continuo e innovadoras.

Estos son los retos de la nueva era del Conocimiento. Así lo señala Amancio E. Ojeda Saavedra, Presidente de Alianzas para el Aprendizaje, C.A. al establecer que hoy se requiere que las personas aprendan más rápidamente y que la información sea procesada a una velocidad inusitada, debido a la diversidad de los canales de donde obtenemos datos. Las demandas de la sociedad en cuanto a información y conocimientos se incrementan. Hoy, aprender cada día más y transferir el conocimiento, es el nuevo modo de vida del siglo XXI, es la consolidación de la sociedad del conocimiento.

La tecnología de hoy esta superando nuestras ideas sobre lo que podría ser el futuro. Aquel punto que veíamos lejano se nos acerca en un fragmento de tiempo muy pequeño. Compárese el tiempo que duró la extracción de la riqueza de la tierra (Revolución Industrial) con la actual fuente de riqueza (Revolución del Conocimiento) y esta última parecerá que tiene un segundo.

Hoy la inteligencia y los intangibles crean mayores beneficios y dejan más tiempo libre. En un tiempo no muy lejano se llegará a pagar por los beneficios producidos, no por las horas de trabajo. A pesar de algunos “no por mucho trabajar se enriquece más temprano”.

“Buena parte del valor de una empresa se encuentra actualmente entre las orejas de sus empleados, y eso significa que cuando una persona abandona una empresa se lleva consigo ese valor.” (M. Buckingham y C. Coffman).

El surgimiento de esta nueva sociedad del conocimiento, traerá aparejado la forma de la valorización económica de las empresas, cuyo componente principal será su Capital Intelectual, con el del valor de libros.

El Capital Intelectual tiene la particularidad, a diferencia de los bienes tangibles, que su valor se incrementa a medida que es usado, e incluye a las habilidades y conocimiento de las personas y de la organización.

Para el aprovechamiento de su Capital Intelectual se debe establecer una disciplina de la Gestión del Conocimiento, la cual esta estrechamente relacionada con la organización inteligente que es una concepción muy utilizada para sacarle el máximo provecho al conocimiento de la organización a través de una gestión adecuada del mismo. La innovación y la mejora continua se basan en la habilidad para ser creativos y aprender. La gestión constituye un medio efectivo para dirigir los procesos de creación, desarrollo, difusión y explotación del conocimiento.

Vargas y Hernández (2001) establecen que es lógico observar que se está generando una cultura y una dinámica orientadas a fomentar la capacidad de aprendizaje en las organizaciones, un aprendizaje continuo acorde con el ritmo que actualmente se enfrenta donde “el cambio es la regla y la estabilidad la excepción”.

Este cambio requiere que las organizaciones adapten continuamente sus estructuras para sobrevivir y desarrollen su capacidad de aprendizaje. La única forma de mantenerse es aprender a cambiar, mediante el desarrollo de una nueva estructura y una nueva cultura organizacional.

Una organización se constituye en aprendiente cuando comparte y usa el conocimiento de manera tal que sus miembros se unan en un esfuerzo para cambiar el modo en que la organización responde a los desafíos y los cambios en que actualmente se vive.

El ser una organización aprendiente constituye una actitud y un estilo de vida, que se tornan en una ventaja competitiva para la organización que institucionaliza el aprendizaje y adopta una aptitud abierta al cambio obteniendo un mejor posicionamiento en el mercado.

Conocer la influencia del Internet en la economía y en la sociedad, es básico para posicionarse y adaptarse a los cambios que se producen en forma de oleadas. La presencia de esta red de redes, configura ya un nuevo panorama económico en el que la innovación es el motor principal de su actividad.

Se puede concluir que ninguna Organización puede estar ajena a este movimiento y mucho menos la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad que siempre ha estado a la vanguardia en relación con otras organizaciones gubernamentales y privadas. Que cuenta con la infraestructura y los recursos tanto materiales, como humanos para encaminarse a convertirse en una Organización Inteligente. Siendo este el objetivo principal del presente trabajo.

EVOLUCION DE LAS ORGANIZACIONES Y SUS CARACTERISTICAS					
Tradicionales mecanicistas	Burocráticas	Taylorianas	De aprendizaje	Innovadoras	Inteligente de aprendizaje e innovación
Administración científica. Principios administrativos.	Teoría de la Burocracia. Teoría de las Decisiones. Teoría Neoclásica de la Administración.	Teoría de la Contingencia. Desarrollo Organizacional. Escuela de Comportamiento Teoría de los Sistemas. Teoría Neoclásica de la Administración.	Capital Humano. Aprendizaje Continuo. Acumulación del Conocimiento. Ventaja Competitiva. Escuela de Liderazgo.	Capital Intelectual. Desarrollo del Aprendizaje. Generación y Aplicación del Conocimiento. Capital intelectual.	Capital Intelectual de Continuo Aprendizaje e Innovación. Administración del Conocimiento. Organización Inteligente.
Esfuerzo físico, rutinario, obligado.	Trabajo mecánico individualista. Obediente. Trabajo supervisado.	Trabajo: Interno Estandarizado Disciplinado Capacitado Metódico	Trabajador de aprendizaje comprometido, organizado, consiente. Trabajo alineado	Trabajador: Creativo Participativo Organizado Trabajo en Equipo Trabajo Competitivo	Trabajo inteligente. Trabajador: Aprende, Innova y tiene capacidad.

Figura 1.1. Evolución de las Organizaciones. Fuente Villarreal Rene y Tania.

Capítulo I

Planteamiento del Problema

“Sin continuidad del conocimiento es imposible decir que una organización aprende porque ninguna organización que pierde conocimiento puede mantener la base necesaria para aprender de sus errores y aprovechar sus éxitos”.

Hamilton Beazley, Jeremiah Boemisch y David Harden (2006)

En la División de Distribución Centro Occidente se produce una gran cantidad de conocimiento e información que en muchos de los casos se pierde cuando el personal abandona la institución o bien cuando este cambia de puesto, por tal razón se tiene la necesidad de gestionar el conocimiento con la intención de generar, buscar, almacenar, difundir, utilizar y compartir todo el conocimiento que se genera diariamente.

A pesar de que la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad se ha distinguido al haber implantado desde el año de 1990 un sistema de Administración para la Calidad, lo cual le ha permitido ser la primera de las trece Divisiones con que actualmente cuenta el país, ganadora dos veces del Premio Nacional de Calidad, el Asia Pacifico de Calidad, a la Innovación, Iberoamericano y de algunos otros. Cuenta con tecnología de punta, infraestructura y medios de comunicación excelentes, no existe una gestión del conocimiento, ni del talento humano.

Síntomas de necesidad de una Gestión del Conocimiento. Existencia de personas expertas en algunas áreas, los que saben como solucionar el problema. Sí estos trabajadores se van, se llevan todo el know – how del proceso del que era responsable y el proceso entra en una “amnesia organizacional”. Todo el conocimiento que tenían se pierde.

Existen Islas de conocimiento.

Apropiación del conocimiento como un salvoconducto.

Se reciben decenas de publicaciones periódicas de carácter técnico, laboral y fiscal y no se hacen boletines para difundir la información a los usuarios potenciales. Este conocimiento se queda en unos cuantos.

No existen puntos de encuentro para compartir el conocimiento relevante para la organización. Así mismo no se ha desarrollado una solución tecnológica para

potenciar entornos colaborativos que faciliten compartir conocimiento entre sus miembros.

No se han identificado competencias inherentes a las personas. Los especialistas son los encargados de captar conocimiento para la organización y apenas existe intercambio de conocimiento entre los diferentes expertos.



Figura 1.2. Tablero de Mando.

1.1. Antecedentes

“La experiencia es valiosa en tanto el presente sea similar al pasado”.

Judith Bardwick

Comisión Federal de Electricidad:

Hace algunos años, Comisión Federal de Electricidad no contaba con equipo de computo para realizar cobros de facturas originadas por consumos de energía eléctrica en las ventanillas, cajeros automáticos y otros tipos de cajeros que serían ubicados estratégicamente en centros comerciales pensando siempre en el cliente para que al realizar sus compras de despensa no pierdan tiempo en desplazarse, y haciendo largas filas de espera. Durante mucho tiempo Comisión Federal de Electricidad se mantuvo pasiva, sin presentar nuevas formas o alternativas para mejorar el servicio al cliente.

Entonces surgió la idea de líderes visionarios que crearon un proyecto a futuro para lograr siempre una mejora continua y permanente y esta fue compartida con todos y cada uno de los colaboradores.

Fue a partir de 1990 cuando se implementaron nuevos sistemas y formas de trabajo y se inicia un movimiento tendiente a la implantación de la calidad total.

La Comisión Federal de Electricidad cuenta con tecnología de punta para el desarrollo de sus actividades como son: equipo de cómputo, comunicación vía

Internet, cfemáticos, atención telefónica y virtual, correo electrónico y una Intranet Institucional.

Actualmente en las Oficinas Divisionales de la División Centro Occidente el 97% del personal permanente cuenta con una computadora y con conexión de la red Institucional, además de que todos los centros de trabajo cuenta con kioscos en los cuales los trabajadores tienen acceso a dicha red.

Se han creado diversas Universidades Tecnológicas de la Comisión Federal de Electricidad (UTECH), que funcionan en diversos puntos del país destacándose como una de las pioneras la de la División Noroeste con sede en Hermosillo Sonora, en la cual se han estructurado, mediante convenios con universidades públicas y privadas nuevas carreras con base en modelos de la Comisión Federal de Electricidad. En la actualidad ya se encuentra funcionando la Universidad Tecnológica en esta ciudad, con 70 alumnos de licenciatura en Administración de Empresas.



Figura 1.3. Universidad tecnológica de la División noroeste de la Comisión Federal de Electricidad.

1.1.1. Organizaciones Inteligentes en CFE

Se cuenta con antecedentes de que bajo la dirección del Maestro Aníbal Basurto Amparano, Director del Centro de Desarrollo, fundador y líder del Movimiento Empresa Inteligente, la División Noroeste actualmente se encuentra funcionando bajo el contexto de Empresa Inteligente.

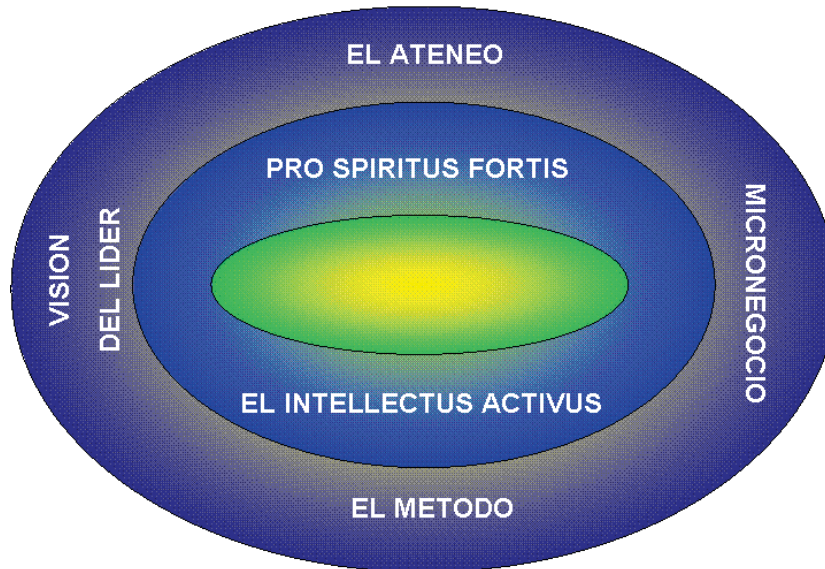


Figura 1.4. Logotipo de Empresa Inteligente de Basurto Amparano.

Basurto Amparano (2005) define a la Empresa Inteligente como un sistema de Organización, cuya finalidad es “lograr la consolidación del valor agregado y la creación de valor por parte de sus colaboradores y lideres en las actividades sustantivas de la empresa, utilizando su inteligencia y su arte; logrando así, el liderazgo de la misma y la aportación sustentable de Capital Humano al país...”

Plantea el reorientar todos los esfuerzos realmente hacia el cliente.

Se basa en el autoaprendizaje continuo de sus integrantes, en el regreso a lo básico: al cliente, a la gente y a la innovación.

Se implementa y opera sobre dos ejes:

- 1.- El método constituido por los conceptos y herramientas para la implementación del sistema.
- 2.- El Ateneo, una poderosa escuela de aprendizaje y autoaprendizaje.

Trata de liberar el intelecto y el espíritu del trabajador.

Considera el conocimiento como el principal activo y el Capital Intelectual es el eje de la visión empresarial.

La meta final es que los equipos de trabajo que nacen en el sistema Empresa Inteligente se conviertan en micronegocios.

La meta final del Ateneo es lograr que la gente aprenda trabajando y trabaje aprendiendo.

En el área de Control Noroeste del Centro Nacional de Control de Energía (CENACE) de la Comisión Federal de Electricidad se implementó una Plataforma Informática para la Integración de la Información y la Gestión del Conocimiento Organizacional en la Industria Eléctrica Mexicana.

En la División Jalisco, se sientan las bases que permitan desarrollar proyectos de Empresa Inteligente, en coordinación con diversas instituciones educativas de esa entidad, pretendiendo con esto continuar como empresa líder del gobierno federal, en materia de certificación y competencias laborales.

Así mismo no todos los intentos han fructificado, como es el caso de la División Oriente en la que la implementación del sistema empresa inteligente ha sido lenta y complicada.

La Comisión Federal de Electricidad es una empresa líder en México, de las más importantes en el país, tanto por sus procesos como por su tamaño, así como por contar con un sindicato vanguardista, es una empresa que siempre se ha preocupado por el desarrollo de la cultura de calidad y mejora de sus procesos.

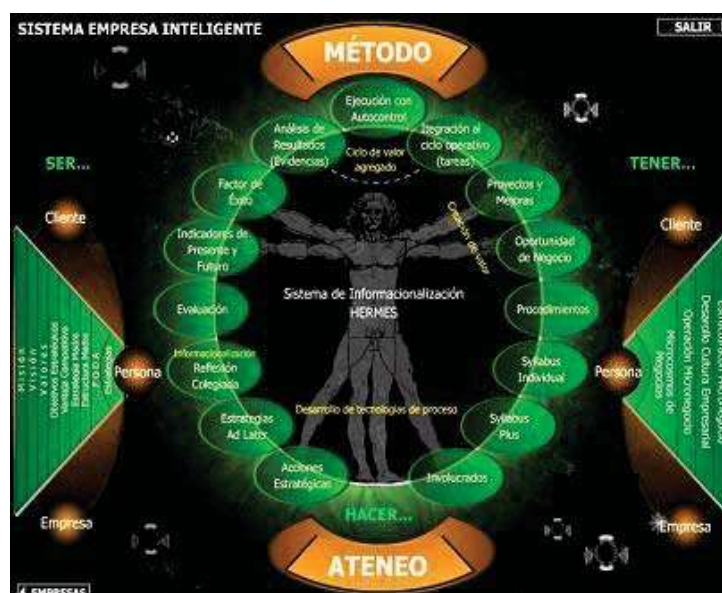


Figura 1.5. Modelo Empresa Inteligente División Noroeste de la Comisión Federal de Electricidad.



Figura.1.6. Universidad tecnológica de la División noroeste de la Comisión Federal de Electricidad.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo General

1.- Creación y propuesta de implantación de Modelos de Gestión de la Información, del Conocimiento y de Planes de Sucesión aplicables a la División de Distribución Centro Occidente de Comisión Federal de Electricidad; que le permita llegar a ser una Organización Inteligente.

1.2.2. Objetivos Específicos

a).- Determinar el grado de conocimiento e involucramiento del personal de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad con los términos Organización Inteligente y Conocimiento.

b).- Determinar la disposición de los trabajadores para la transmisión de experiencias y conocimiento que pueda ayudar a la formación de los futuros sucesores y del personal de nuevo ingreso.

c).- Determinar si el personal considera positivo el establecimiento de Planes de Sucesión.

1.3. Preguntas de investigación

1.- ¿Cómo se puede lograr que un Organismo Público Descentralizado como es la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad se convierta en una Organización Inteligente ?

2.- ¿El personal de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad, conoce los conceptos de Gestión del Conocimiento y Organización Inteligente?

3.- ¿Cómo se puede determinar si el personal de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad estaría dispuesto a transmitir su conocimiento?

4 ¿Cómo se aseguraría la transmisión del conocimiento del personal que se va por cambio de adscripción, renuncia, terminación de contrato o jubilación de la Organización a sus sucesores?

1.4. Justificación del Estudio

“Sí HP supiera todo lo que HP sabe, seríamos tres veces más productivos de lo que somos”.

Así se expreso Juan Soto Presidente de Hewlett Packard

Y esta frase es aplicable a cualquier Organización que no conoce lo que sabe y lo que pueden hacer con ese conocimiento.

Actualmente las ventajas competitivas de las organizaciones están en el conocimiento y es el recurso humano quien lo genera y difunde, por ello la gerencia moderna, centra la atención en la creación y distribución del conocimiento que la estimula a ser más competitiva en el mercado en el que se desenvuelve.

Dado que la sociedad y las organizaciones en general, están caminando hacia un denominado nuevo orden o conjunto de paradigmas, conceptos, procesos, formas de asociación, en donde ahora empieza a tener valor y vigencia el conocimiento, se habla de trabajo virtual , Capital Intelectual y Sociedad del Conocimiento; y en el marco de este nuevo orden, las organizaciones están definiendo y redefiniendo, la forma de manejarse con su entorno en un ambiente que tiende a ser global, con el uso de tecnología de información, donde los resultados dependen cada vez menos del tiempo y la distancia, y donde el recurso humano esta siendo

considerado como el capital más importante y su esfuerzo esta enfocado a agregar valor.

Por otra parte la Gestión del Conocimiento se esta posicionando como el gran paradigma de la dirección de empresas del nuevo milenio, pero hay que afrontar un reto importante: convertirse en una disciplina practica que ayude a mejorar la gestión interna a través de la gerencia del conocimiento en una era donde la velocidad del cambio tecnológico es alta y aumenta diariamente.

Como se menciona en el Capítulo I dentro de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad existen islas de experiencias en conocimiento, existen prácticas exitosas que se pueden transferir y aprovechar, los colaboradores se van de los puestos y se llevan su conocimiento, existen grupos de conocimiento en forma aislada.

En resumen los dos grandes problemas que encontramos dentro de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad son: la falta de una Gestión eficaz del Conocimiento y la pérdida de este al efectuarse la desvinculación del personal de la Organización.

En el 2007 se presentaron de acuerdo con la estadística 9 separaciones voluntarias y 63 jubilaciones, lo que en total representan la perdida en promedio de aproximadamente 1872 años de experiencia en la Organización.

Por lo anterior el presente trabajo redundará en beneficio de la Organización ya que además de evitar la perdida de Conocimiento, se generará nuevo conocimiento al personal a partir de la transmisión de experiencias y la capacitación por los actuales trabajadores, contándose en esta forma con personal capacitado para ocupar el cargo vacante.

Conduciendo un proceso de generación y difusión del conocimiento dentro de la organización que le permita efectuar una gestión del conocimiento adecuada y establecer las bases para encaminarse a ser una organización inteligente.



Figura 1.7. Estadística Separaciones Voluntarias. Fuente División Centro Occidente.



Figura 1.8. Estadística Jubilaciones. Fuente División Centro Occidente.

Capítulo II

Marco Teórico

“Olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década de los 90 será algo llamado Organización Inteligente”.

Revista Fortune

2.1. La Organización Inteligente

En un marco de nuevas tecnologías de comunicación e información , ha surgido el concepto de Organización Inteligente: organizaciones que basan su ventaja competitiva en la administración del conocimiento. Una Organización Inteligente administra eficientemente su conocimiento cuando es capaz de crearlo, adquirirlo, compartirlo y transferirlo de manera conjunta y a todos sus miembros.

La Organización Inteligente basa su ventaja competitiva en el conocimiento y las experiencias de sus empleados.

Así mismo y atendiendo a las definiciones de Choo (1999) respecto a la Organización Inteligente que dice: “Una Organización diestra en la creación, adquisición, organización y distribución del conocimiento y que aplica ese conocimiento en el diseño de su comportamiento”.

Y Roos (1998) “La Organización equilibrada es aquella que se adapta continuamente combinando y equilibrando las actividades de adelanto y supervivencia, aceptando la mezcla entre la estabilidad y el caos”.

Senge (1990) define a la Organización de Aprendizaje como la Organización “en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de lo cotidiano”.

Organización como una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre.

La percepción de que las organizaciones que aprenden pueden volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva.

Peter Senge, director de Pensamiento Sistemas y Aprendizaje Organizacional de la Sloan School of Management del MIT, asimila las organizaciones de aprendizaje a las organizaciones inteligentes.

Según Senge (1995), las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran como aprovechar el entusiasmo, la motivación y la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles y agrega “Las Organizaciones son inteligentes porque en el fondo todos somos aprendices. Los grupos de trabajo no son excelentes desde el principio, éstos aprenden a ser excelentes y a generar mejores resultados cada vez.”

Senge identifica el pensamiento sistémico como la “Quinta Disciplina” que integra a las demás (visión compartida, aprendizaje en equipo, modelos mentales y dominio personal), dado que fundamenta la forma en que una Organización Inteligente piensa acerca del mundo.

El pensamiento sistémico ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro propio pensamiento para que a través del dominio personal, el análisis de los modelos mentales, la construcción de una visión compartida y el aprendizaje en equipo, se constituya en una verdadera organización de aprendizaje.

2.2. Internet y las Organizaciones Inteligentes

En nuestros días, se habla mucho de Internet como un fenómeno que está cambiando la actividad diaria de personas y organizaciones; estas últimas han buscado que las tecnologías de información les ayuden a mejorar su posicionamiento en el mercado.

Las organizaciones han tenido que ampliar sus niveles de calidad, productividad y servicio al cliente para sobrevivir en un ambiente de globalización.

Con Internet, las Organizaciones Inteligentes cuenta con un aliado tecnológico muy importante para almacenar y distribuir su valioso conocimiento organizacional a todas sus oficinas y sucursales. La utilización de sistemas en línea permite almacenar y distribuir de manera rápida, eficiente y a bajo costo su conocimiento organizacional, facilitar la capacitación y la comunicación de sus empleados y ofrecer a los miembros de la organización las herramientas para consultar y generar una gran variedad de información y nuevos conocimientos.

Las Organizaciones Inteligentes se encuentran, gracias al uso de la red de redes en sus tareas productivas, en mejores condiciones para almacenar y utilizar su conocimiento, evitando así olvidar lo que aprendieron cuando sus empleados más capaces dejan la organización, y superar las dificultades resultantes de la carencia de una documentación de procesos.

2.3. Capacidad de Aprendizaje

La capacidad de aprendizaje no es una característica inherente a la estructura, a los sistemas o a los procedimientos de la organización, es una característica propia de su gente, son las personas las que hacen posible la flexibilidad o la rigidez organizacional. La capacidad de aprendizaje de una organización esta asociada a las competencias que su gente posee. Las investigaciones realizadas evidencian que las competencias que guardan mayor relación con el proceso de aprendizaje organizacional, son las siguientes: **iniciativa, confianza en sí mismo, persistencia, propensión al estudio y la investigación.**

La evidencia conductal de la competencia iniciativa, es “hacer por adelantado y sin que te manden lo que hay que hacer”, apoyado en la autorresponsabilidad y la autodirección. Es difícil pensar en una organización que aprende, cuando el personal es bueno en la realización de sus rutinas diarias y presenta dificultades para innovar y crear alternativas de solución de problemas o nuevas formas para enfrentar los retos del entorno cambiante.

La manera de saber cuándo una persona posee la competencia de confianza en sí mismo es sencillo, porque se evidencia una actitud de “Yo Puedo”, la persona asume y se involucra directamente en la solución de los problemas y conflictos, sus fortalezas y debilidades para ejecutar la planeación.

Otra característica de las organizaciones en continuo aprendizaje, es persistencia de sus colaboradores. Esta persistencia se evidencia en los esfuerzos reiterados y continuos que éstos realizan para lograr la meta, venciendo obstáculos y dificultades una y otra vez, firmemente enfocados en el logro del objetivo.

Por último, la competencia de propensión al estudio y a la investigación se evidencia, fundamentalmente, en la búsqueda de información útil para la solución de problemas organizacionales. Es esta competencia la más resaltante o de mayor peso a la hora de pensar en una organización de continuo aprendizaje, porque ella esta asociada al proceso de gerencia del conocimiento.

Los colaboradores además del deseo de innovar y crear, evidencian un interés en buscar información, como por ejemplo: libros, artículos, investigaciones asociadas, experiencias de aprendizaje, formación y participación en círculos de estudio, culminación de estudios formales, desarrollo de nuevas tecnologías, revisión de estándares históricos de la empresa, en fin, buscan y se enfocan en la obtención de información significativa para resolver problemas organizacionales, y promover el valor del estudio y del conocimiento.

Las organizaciones en aprendizaje continuo aprenden de sus propias experiencias exitosas y de las no exitosas también. Si se quiere tener una organización que aprenda continuamente, debemos de asegurarnos de contar con una política efectiva de identificación temprana de competencias en las personas que ya forman parte de la organización, así como un proceso de selección basado en un instrumento que garantice la identificación, captura y contratación de colaboradores talentosos que evidencien las competencias de iniciativa, Confianza en sí mismo y propensión al estudio y a la investigación entre otras.

El aprendizaje organizativo, si bien es cierto, que la empresa sólo puede aprender a través de sus miembros. El aprendizaje individual se genera cuando los individuos desarrollan una nueva mentalidad, cambian su forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de manera distinta. Ahora bien, en este proceso se debe reconocer los mecanismos de realimentación que comienzan en el modelo mental del individuo y terminan en el reforzamiento. Las ideas de mejora dependen directamente del volumen de conocimiento de los individuos de modo que cuanto mayor sea su dotación inicial mayor será la comprensión del funcionamiento y status del entorno y, en consecuencia, la introducción de nuevos planteamientos de actuación. Se puede concluir, por tanto, que como resultado de este proceso individual de aprendizaje se desarrollan nuevos conceptos, relaciones, reglas de decisión y operaciones que incrementan el aprendizaje del individuo, proporcionándole mayor capacidad para tomar decisiones efectivas.

Así, la clave reside en el intercambio de modelos mentales y su institucionalización en la estructura de operaciones de la empresa transformando las reglas de la misma y capacitándola para llevar a cabo acciones más efectivas. Se puede diferenciar, pues, cuatro etapas en el proceso de aprendizaje organizativo: identificación y adquisición de conocimientos, distribución, interpretación e institucionalización.

Identificación del Conocimiento.- El proceso de identificar el conocimiento adquiere cada vez mayor importancia. Los miembros de las organizaciones poseen conocimientos, habilidades, experiencias e intuición; sin embargo, ella solo controla una parte mínima de estos. Por ello, es necesario desarrollar estrategias para lograr que los empleados expliciten sus conocimientos, que se conviertan en información, y que esta se registre en documentos. La actuación de las personas en la organización es indispensable para una adecuada interrelación entre la gestión documental, la gestión de la información y finalmente, la gestión del conocimiento.

Existen diversas herramientas para identificar el conocimiento: los directorios y las páginas amarillas de expertos, los mapas de conocimiento, los mapas de fuentes del conocimiento.

Una vez identificado el conocimiento, las organizaciones deben trazar estrategias que permitan anclarlo a estas y se posibilite su uso.

Adquisición de Conocimiento.- Una vez identificado el conocimiento en la organización, este crece y se multiplica en la medida que se utiliza. La organización puede adquirir conocimiento a través del desarrollo interno o de las fuentes externas (patentes, benchmarking, etc.), la forma como lo haga puede influir en las fases siguientes del proceso de aprendizaje.

Las organizaciones deben permitir a sus individuos actuar con el mayor grado de libertad posible, ya que esto podría incrementar la posibilidad de introducir innovaciones, creaciones o ideas que representen nuevas oportunidades. La autonomía por tanto, impulsa y da sentido al compromiso personal que debe ser gestionado por la organización. (Nonaka, 1994, Ghoshal y Barlet, 1994).

Distribución del Conocimiento.- Para que la Organización pueda aprender es preciso que en su seno el conocimiento fluya con rapidez en todos los sentidos.

Uno de los principales obstáculos son las llamadas chimeneas o conductos reglamentarios, que permiten el flujo vertical, pero lo impiden en sentido horizontal (Day, 1994).

En la medida en que se eliminen esos obstáculos, la Organización podrá tomar decisiones más rápidas y eficaces y conseguirá, no solo aumentar el flujo de información, sino también la calidad de la misma. (Slater y Narver, 1995).

El conocimiento organizacional puede proceder de Fuentes internas o externas, cuando se adquiere de otras, si se encuentran localizados e identificados los activos del conocimiento en la organización, entonces es posible compartir y distribuir el conocimiento y colocarlo a disposición de sus miembros.

Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita cada individuo para la realización de sus tareas.

Se soporta en herramientas tecnológicas, se crean determinadas plataformas, software que facilita compartir y distribuir el conocimiento, aunque ello no significa que este último se utilice igualmente para todos los individuos de la organización. Se trata de proporcionar el conocimiento que necesita.

Estas técnicas favorecen a la conservación del conocimiento organizacional, porque al compartirse se evita que la ausencia de un individuo, por una u otra razón, provea a la organización del conocimiento que necesita.

Creación del Conocimiento.- Cuando la organización no posee un determinado conocimiento, esta debe crear condiciones e invertir para su desarrollo en la propia organización.

Este proceso no es más que un desarrollo de las competencias y habilidades de los individuos que pertenecen a la organización, es un proceso donde se propicia un ambiente que favorezca el surgimiento de nuevas ideas para fomentar la innovación.

Interpretación.- Daft y Weick (1984), definen la interpretación como el proceso a través del cual la información adquiere significado. Permite por tanto, a los individuos compartir e integrar aspectos de sus conocimientos que no son comunes entre ellos. Logrando un entendimiento compartido y una toma de decisiones coordinada.

Uno de los principales factores que influirá en el éxito de esta fase es el desaprendizaje.(Huber,1991). Este implica desechar aquellos conocimientos que se han quedado obsoletos y es fundamental para una correcta interpretación compartida, pues el esfuerzo por mantener visiones anteriores, puede conducir a que la información se interprete dentro de un ámbito muy limitado, obteniendo como resultado una miopía colectiva que impida detectar nuevas oportunidades. En este sentido, destaca la dificultad que encuentran las organizaciones con un pasado exitoso para desechar las formas de actuar que en el pasado dieron resultado.

2.3.1. Modelos realizados por las empresas consultoras

Entre los esfuerzos realizados por las empresas consultoras destacan los de Ernest and Young que a través de su “Center for Business Innovation (CBI) y de su Center for Business Knowledge (CBK) ha sido pionera en impulsar, financiar y estimular la gestión del capital intelectual. El fruto más notable de estas iniciativas sido el desarrollo por parte de Kaplan y Norton del modelo denominado “Balanced Scorecard”.

2.3.2. Navegador de Skandia

El modelo de Navegador de Skandia nos pone en evidencia la necesidad de contemplar la empresa desde diferentes perspectivas o enfoques para la consecución del éxito en el contexto de una economía internacionalizada y globalizada. Estos diferentes enfoques complementan y enriquecen el enfoque tradicional económico-financiero, que aún sigue siendo el fundamental para la mayoría de empresas.

Skandia compañía sueca de seguros y servicios financieros con la intención de diseñar técnicas y herramientas para medir el Capital Intelectual Humano, comenzó a mediados de la década pasada con los siguientes índices: 1° Índice de Liderazgo; 2° Índice de Motivación. Estos dos primeros indicadores fueron el resultado de un sistema de medidas; el índice FLINK, también diseñado por la empresa mencionada. Este índice está estructurado por los elementos que cualquier organización considera que contribuyen más a los factores claves del éxito como son a).- clientes satisfechos; b).- trabajadores satisfechos; c).- personal motivado y competente y d).- gerentes de calidad asegurada y eficiente. En cada una de estas áreas se formulan metas y objetivos estratégicos organizacionales. Se diseña un instrumento y se entrevista a los trabajadores. Tomando como base el resultado de dichas entrevistas Skandia pudo establecer la calidad de la gerencia y el nivel de motivación de los trabajadores en relación con las metas y los objetivos estratégicos formulados; 3° índice de trabajadores facultados.

Asimismo, en el modelo de Skandia, cada uno de los enfoques dispone de una serie de indicadores, que tienen por finalidad la gestión eficaz del capital intelectual del área correspondiente a cada enfoque, para conseguir alcanzar los objetivos de la empresa y hacer frente con éxito a los mejores competidores.

“...Una Organización diestra en la creación, adquisición, organización y distribución del conocimiento y que aplica ese conocimiento en el diseño de su comportamiento.”

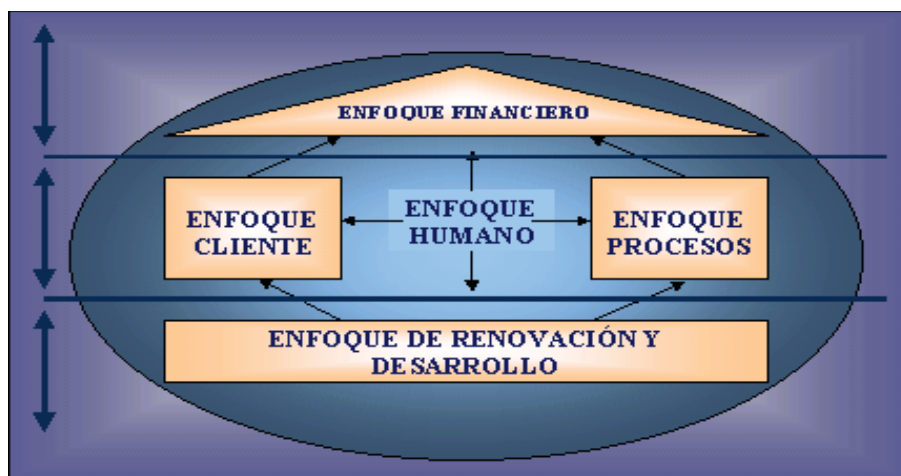


Figura 2.1. Modelo de Skandia.

2.4. Capital Intelectual

“Necesitamos nuevas formas de pensar para hacer frente a los problemas generados por las viejas formas de pensar”.

Albert Einstein

Los países Escandinavos han jugado un papel importante en el desarrollo de los modelos destinados a la medición y gestión de los activos intangibles. Con un punto de vista teórico-práctico fue en el año de 1986 cuando Karl Erik Sveiby desarrolló la primera teoría de la “Empresa del Conocimiento”, y su modelo correlativo al “Monitor de Activos Intangibles”, pero fue a mediados de la época de los noventa cuando algunas empresas introdujeron en los resultados de sus sistemas de medida de sus activos intangibles, mostrando dichos resultados públicamente. Entre estas empresas pioneras se puede mencionar: PLS Consult empresa Danesa de consultoría de gestión, Skandia AFS empresa sueca filial de la empresa de seguros y servicios financieros Skandia, Celemi empresa sueca dedicada al desarrollo y venta de herramientas de formación creativas y WM- Data empresa sueca de consultoría y software informático.

Este modelo al describir la clasificación y composición de los activos intangibles, define tres áreas de importancia al determinar dichos activos y que son: la estructura externa, la estructura interna y las competencias de las personas. A la estructura externa se le llama perspectiva del cliente, a la estructura interna se le llama perspectiva de procesos internos y a la competencia de las personas se le llama perspectiva de aprendizaje y conocimiento.

La empresa más conocida en utilizar el “Monitor de Activos Intangibles” es la empresa sueca Celemi que con sede social en Suecia y operando en Europa y Estados Unidos se dedicó al desarrollo y comercialización de procesos de aprendizaje. El “Monitor de Activos Intangibles” de Celemi define tres áreas de activos intangibles:

- 1.- Nuestros clientes;
- 2.- Nuestra Organización; y
- 3.- Nuestra gente.

Así mismo y para cada una de las tres áreas se definen una serie de indicadores relevantes que a su vez se clasifican en tres grupos:

- 1.- Indicadores de crecimiento y desarrollo
- 2.- Indicadores de eficiencia
- 3.- Indicadores de estabilidad.

Celemi basándose en las investigaciones de Sveiby ha creado un modelo de simulación de negocios denominado Tango que es especialmente indicado para identificar los activos intangibles claves de la empresa y para medirlos y gestionarlos de una forma coordinada con los activos tangibles. Este modelo y a su vez herramienta de simulación que se lanzó al mercado en 1994 y que Celemi utiliza para la confección de sus informes anuales desde 1995 también utiliza la clasificación de indicadores antes mencionada, es decir, los tres grupos de crecimiento y desarrollo, eficiencia y estabilidad.

En busca de las ventajas competitivas sustentables, algunos modelos han sido desarrollados recientemente. Estos modelos manejan el capital intelectual de las dos cadenas de valor; es decir en la cadena de valor de las operaciones y en la cadena de valor de la innovación. Los más conocidos son: Skandia Navigator (1997), Intangible Assets Monitor (1997) and Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 1994). Todos ellos consideran la estrategia (la visión, Misión y objetivos) como referencia principal y al capital humano, capital estructural y capital relacional como los agregados a manejar. Otros modelos también se enfocan en la estrategia como la referencia principal, pero en lugar de considerar los tres tipos de capital antes mencionados, ellos manejan sólo las competencias esenciales o las capacidades esenciales.

Thomas A Stewart (1999), señala que: “El Capital Intelectual es la suma de todo lo que todos en una compañía saben, lo cual genera una línea de competitividad para ella”:

Andrew Mayo (2000), plantea que el Capital Intelectual “Son los recursos no financieros que permiten generar respuestas a las necesidades de mercados y ayudan a explotarlas. Estos recursos se dividen en tres categorías: El Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional. Donde Capital Humano son las capacidades de los individuos en una organización que son requeridas para proporcionar soluciones a los clientes. El Capital Estructural, son las capacidades organizacionales necesarias para responder a los requerimientos de mercado. El Capital Relacional, es la profundidad, cobertura y rentabilidad de los derechos organizacionales.

El concepto de Capital Intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico, como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que en la era de la información se entienden como el principal activo de las empresas del tercer milenio (Brooking, 1997).

Según Brooking (1997), El Capital Intelectual no es nada nuevo sino que ha estado presente desde el momento en que el primer vendedor estableció una buena relación con su cliente.

Edvinsson (1996), presenta el concepto de Capital Intelectual mediante la utilización de la siguiente metáfora: “Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que esta oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas, sí sólo se concentran en los frutos (los resultados) y se ignoran los valores escondidos la compañía no subsistirá en el largo plazo.

Stewart (1999), define el Capital Intelectual como el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia que puede utilizarse para crear valor. Es la fuerza cerebral. Es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente. Pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa. El mismo autor afirma que en la nueva era, la riqueza es producto del conocimiento. Este y la información se han convertido en las materias primas fundamentales de la economía y sus productos más importantes.

En definitiva, el Capital Intelectual lo podemos definir como el conjunto de activos que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro (Euroforum, 1998).

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know how de la organización, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidas en el valor contable del mismo.

Esta claro que existe un capital que nadie se preocupa por medir y del que nadie informa dentro de la organización, pero que sin lugar a dudas tiene un valor real. Identificar y medir el Capital Intelectual (activos intangibles) tiene por objeto convertir en visible el activo que genera valor en la organización.

Como se está consciente del peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo.

En conclusión el Capital Intelectual esta formado por la suma del Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional.

Para entender el concepto manejado por la valorización de mercado es necesario analizar los diferentes modelos existentes. Estos Modelos, a pesar de sus

diferencias presentadas a través del modelo utilizado por Price Water House. Coopers, quien define el valor de las organizaciones de la siguiente manera:



Figura 2.2. Valor de Mercado de las Organizaciones.

Donde:

Valor de Mercado = Número de Acciones por Valor de cada Acción.

Activos Tangibles = Activos medidos de acuerdo a los principios contables generalmente aceptados.

Activos Intangibles = Todo aquel recurso asociado al Capital Intelectual.

El Capital Humano es definido por algunos autores como un activo intangible, por tanto, cabe contextualizar estos activos, Lopes de Sá (1995), afirma que los activos intangibles “son bienes que no se pueden tocar, pegar, etc., por ejemplo se pueden citar las marcas y patentes. Kaplan y Norton (2001), proponen la siguiente definición de activos intangibles:

“Activos intangibles, como conocimiento y tecnología, raramente ejercen un impacto directo sobre los resultados financieros, sobre la forma de rédito y beneficio. Las mejoras en los activos intangibles afectan a los resultados financieros por medio de las cadenas de relación causa-efecto, envolviendo dos o tres resultados intermedios”

¡Error!

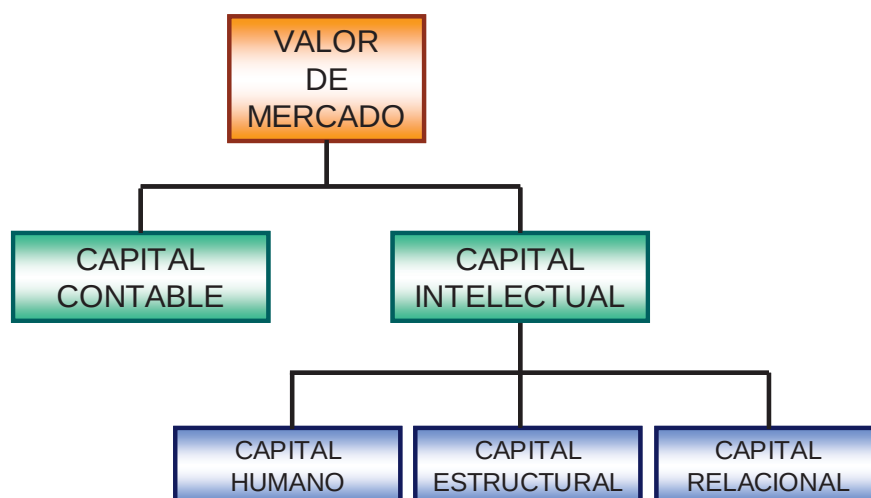


Figura 2.3. Descomposición del Capital Intelectual.

“Las personas son mucho más que empleados. Ellas personifican el conocimiento, las capacidades y las relaciones que la empresa lleva al mercado. La organización depende más de la gente de lo que su gente depende de la organización. La gente es la inversión más importante que hace una empresa”.

Peter F. Drucker

De acuerdo con Enz (2001), el término Capital Humano se origina con Theodore Schultz, su declaración era la de que “la mejora del bienestar de los pobres no dependía de la tierra, de los equipamientos o de la energía, sino más bien del conocimiento. El lo denomina como el aspecto cualitativo del capital humano”.

Crawford (1994) afirma que un marco importante para la nueva economía, la del conocimiento, es el resurgimiento del capital humano, proporcionando una importancia mayor a cantidad y a cualidad del capital humano en esta nueva fase económica. “En una economía del conocimiento, la principal inversión de una sociedad tiene que ser mejorar las habilidades y talentos de su población”.

El capital humano que para este mismo autor “significa personas con formación y especializadas, es el punto clave de la transformación global”.

Enz (2001), describe el capital humano como una combinación de factores, tales como:

Los rasgos de personalidad que una persona utiliza en el trabajo, inteligencia, energía, actitud normalmente positiva, confiabilidad, responsabilidad;

La habilidad de una persona para aprender: aptitud, imaginación, creatividad, prudencia, sensatez;

La motivación para compartir información y conocimiento: espíritu de equipo y orientación hacia la consecución de metas.

Para Stewart (1998) “el capital humano es importante porque es una fuente de innovación y renovación”.

El Capital Humano se genera con el saber y experiencia personal, se integra por el conocimiento útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, 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. La empresa no lo posee, no lo puede comprar, solo alquilarlo durante un período de tiempo.

Capital estructural surge de la experiencia institucional, es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que puede estar latente en las personas y equipos de la empresa. Son 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 organización, facilita una mejora en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la eficacia de la organización. Dentro de esta categoría se encuentran las Patentes, el Know how, los secretos del negocio, entre otros.

El Capital Relacional surge de la interrelación institucional, se integra a la imagen, al estilo, a las políticas de comunicación institucional que proyecta, se constituye con el conjunto de relaciones que una empresa mantiene con el exterior. En ellas encuentra 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.

De acuerdo a lo publicado en la Revista Expansión en Junio del 2001, algunas de las prácticas que se realizan en otras empresas para medir el Capital Intelectual son las siguientes:

NESTLE:

- Identifica a la gente de talento.
- Invierte en esquemas de retención de personal.
- Realiza evaluaciones al desempeño.
- Paquete de compensaciones.

POSADAS:

- Programa llamado líderes.
- Califica el desempeño conforme a tres vectores: conocimientos, experiencia y competencias.
- Un comité evalúa el desempeño del trabajador.
- Práctica Del Knowledge Flow.

ADL:

- Promueve una cultura donde la idea vale por sí misma.
- Trabaja con retos y mecanismos de evaluación preestablecidos.
- Opciones de acciones para todos los empleados.
- Promueve la innovación y la eficacia del personal.

SHORE:

- Incentiva al personal a través de la parte variable del ingreso.
- Facilita las expresiones del talento.
- Reconoce social y económicamente el talento del personal.

BIMBO:

- Reconoce el desempeño de las personas.
- Documenta las actividades del personal.
- Replica los casos de gente talentosa en otras áreas.
- Monitorea el desempeño del trabajador.
- Premia al empleado de acuerdo con metas preestablecidas.

“El único capital irremplazable es el conocimiento y la capacidad de sus gentes y la productividad de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten sus competencias con quienes pueden utilizarlas”.

Andre Carnegie

Hoy en día las organizaciones, desde empresas a universidades están preocupadas por la implantación de políticas y estrategias de gestión del conocimiento así como por las tecnologías que facilitan su implantación. La eficiencia y calidad de las tecnologías junto con un uso correcto será una de las claves del éxito de las organizaciones del siglo XXI.

La Gestión del Conocimiento es un conjunto de prácticas que incluye la identificación de recursos intangibles o intelectuales dentro de las organizaciones, captura, almacenamiento y generación de nuevos conocimientos para obtener ventajas competitivas, haciendo accesible enormes cantidades de información corporativa, compartiendo buenas prácticas de negocio y aplicando estrategias de gestión de tecnologías que den soporte a todo lo antedicho. En esencia se trata de definir, capturar, almacenar, analizar, difundir y mantener el conocimiento de una organización.

El conocimiento solo crece cuando es compartido y se pierde cuando va envejeciendo o simplemente se guarda, ya que se trata de algo vivo, mutable con los cambios y la innovación tecnológica. La llave de apertura pasa siempre por la actitud individual, aprendemos de quien es capaz de enseñar, de la misma forma que el proceso de comunicación, requiere de una comunión entre emisor y receptor, cuya consecuencia es el llamado feedback, sino se escucha, sobre el mensaje.

A menudo las instituciones y empresas gastan ingentes cantidades económicas en algo tan complejo como en la formación sin identificar previamente sus necesidades educativas, muchas horas lectivas gastadas por excelentes oradores se pierden en el vacío de las palabras y son solo cortinas de humo que adornan determinados diplomas de asistencia y justifican reportes de resultados para los accionistas, una lástima porque la formación debe perseguir un objetivo e identificar los medios para conseguirlo. Las empresas están comenzando a darse cuenta de la importancia de saber que es lo que saben y de hacer el mejor uso de este conocimiento. El conocimiento está siendo reconocido como el más importante activo de la empresa, como el único recurso económico significativo y por lo tanto se están haciendo esfuerzos por definir como adquirirlo, representarlo, retenerlo, administrarlo y cómo combinar estos elementos para hacer a una empresa competitiva. Se habla de capital intelectual.

2.5. El Conocimiento

“El conocimiento puede encontrarse sólo en las mentes de los empleados corriendo el riesgo de perderse cuando éstos se marchen de la organización”.

Rene Tissen (2000)

¿Qué es el conocimiento? Esta pregunta ha sido considerada por las mentes más privilegiadas del pensamiento occidental, desde Aristóteles y Platón hasta la actualidad.

Para la filosofía, el termino “Conocimiento” ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia, tales como Platón, Aristóteles, Santo Tomas de Aquino, Descartes, Kant, Hegel, Marx y Nietzsche entre otros.

Recordando una cita de Platón: “Supongamos ahora que en la mente de cada hombre hay una pajarera con toda suerte de pájaros. Algunos en bandadas aparte de los demás, otros en pequeños grupos, otros a solas, volando de aquí para allá por todas partes... Podemos suponer que los pájaros son tipo de conocimiento y que cuando éramos niños este receptáculo estaba vacío; cada vez que un hombre obtiene y encierra en la jaula una clase de conocimiento, se puede decir que ha aprendido o descubierto la cosa que es el tema del conocimiento; y en esto consiste saber”.

Desde el punto de vista occidental, se establece que el conocimiento son las creencias justificadas por la verdad; concepto introducido por Platón.

Bajo esta idea se entiende que conocimiento son las creencias, aunque erradas, que son respaldadas por la verdad aparente.

El conocimiento es un recurso que está convirtiéndose en una materia con un enorme potencial para cambiar el mundo debido a los avances de las nuevas tecnologías de la información. En el entorno económico actual, el conocimiento es un elemento esencial para la economía de la información e implica la creación de herramientas que permitan una gestión correcta de este conocimiento.

Debido a la variedad de visiones existentes a la hora de establecer una definición práctica del término conocimiento, es necesario realizar un análisis objetivo de ellas.

El diccionario define conocimiento como: “El producto o resultado de ser instruido, el conjunto de cosas sobre las que se sabe o que están contenidas en la ciencia”. El diccionario acepta que la existencia de conocimiento es muy difícil de observar y reduce su presencia a la detección de sus efectos posteriores. Los conocimientos se almacenan en la persona. Esto hace que sea casi imposible observarlos.

La real academia española define Conocimiento como “acción y efecto de conocer”, donde conocer se define como “averiguar por el ejercicio de las facultades intelectuales la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas”

Según el Webster's Dictionary, el conocimiento es el hecho o condición de conocer algo con familiaridad ganadas a través de experiencia o asociación. También puede describirse el conocimiento como un juego de modelos que describen varias propiedades y conductas dentro de un dominio. Puede registrarse en un cerebro individual o puede guardarse en procesos orgánicos, productos, medios, sistemas y documentos.

El conocimiento, también puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos. Se puede dividir el conocimiento en dos grupos: uno natural que pertenece a los organismos vivos con sistema nervioso y el otro, artificial, que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural. En el caso del hombre, el conocimiento es producto de procesos mentales que parten de la percepción, el razonamiento o la intuición. En ese sentido, uno de los conceptos fundamentales para el conocimiento es la capacidad de relación o asociación entre estos.

Según Puleo (1985), el conocimiento como información específica acerca de algo puede referirse a dos aspectos diferentes: su forma y su contenido. La forma es esencial al determinar las condiciones por las cuales algo puede llegar a ser objeto del conocimiento. El contenido se produce bajo influencias externas y donde se pueden distinguir dos actividades de la mente: percibir y concebir.

Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición. De otro lado, concebir es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas e a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje. Se debe diferenciar el entender de comprender, se entiende un hecho, una relación, una palabra, un método, en cambio, se comprende una serie, un sistema, un plan. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano.

Para Muñoz Seca y Riverola (1997) el “conocimiento es la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas con una efectividad determinada”.

El Conocimiento es un conjunto integrado por información, reglas, interpretaciones y conexiones puestas dentro de un contexto y de una experiencia, que ha sucedido dentro de una organización, bien de una forma general o personal. El conocimiento sólo puede residir dentro de un conocedor, una persona determinada que lo interioriza racional o irracionalmente.

Existen múltiples definiciones de conocimiento, desde las clásicas y fundamentales como una creencia cierta y justificada, a otras más recientes y pragmáticas como una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción (Davenport y Prusak, 1998).

Para la filosofía, el término conocimiento ha ocupado un lugar importante dentro del trabajo de muchos pensadores a través de la historia, tales como Platón, Aristóteles, Santo Tomás de Aquino, René Descartes, Emmanuel Kant, Hegel, Marx, Nietzsche, Martín Heidegger, Jean-Paul Satre, entre otros. Sin embargo, la definición del término “Conocimiento” está lejos de ser única y precisa.

Para entender la complejidad que afecta a la rama filosófica es necesario estudiar las tendencias asociadas a dos tipos de ramas del pensamiento: La oriental y la occidental.

Desde el punto de vista Occidental, se establece que el conocimiento son las creencias justificadas por la verdad, concepto introducido por Platón. Bajo esta idea se entiende que conocimiento son las creencias, aunque erradas, que son

respaldadas por la verdad aparente. Un ejemplo de aquellas verdades erradas son las teorías y leyes físicas, las que han tenido que evolucionar constantemente sobre la base de las observaciones que las contradicen.

Sin embargo, el filósofo Joan Hessen (1926) establece que el conocimiento es la imagen percibida por el sujeto conforme al objeto observado, dado que es imposible conocer la totalidad del objeto.

Desde el punto de vista Oriental, se establece la inseparabilidad entre el ente pensante y su hábitat, con lo que se establece que el conocimiento refleja la percepción del objeto en observación a través del medio que permite conocerlo.

En general, la teoría del conocimiento presenta el pensamiento de las diferentes escuelas del pensamiento, quienes debaten las bases de certezas (existencia del sujeto, existencia del objeto, totalidad de la capacidad cognitiva, etc.) que definen sus teorías en torno al sujeto, el objeto, el medio y el mensaje.

Analizando aquellos pensamientos, es posible entender el concepto de conocimiento, desde un punto de vista personal, como la percepción y cognición del mensaje por parte del sujeto en torno al objeto.

Stewart (1999), desde el punto de vista de las organizaciones, define el conocimiento, como la información que posee valor para ella, es decir aquella información que permite generar acciones asociadas a satisfacer las demandas del mercado y apoyar las nuevas oportunidades a través de la explotación de las competencias centrales de la organización.

Un punto importante a considerar, es el hecho de que las organizaciones por sí sola no pueden crear conocimiento, sino que son las personas que la componen quienes establecen las nuevas percepciones, pensamientos y experiencias que establecen el conocer de la organización. Bajo esta premisa, entender donde reside aquel conocimiento es de vital importancia para administrarlo y generar valor.

“Una de las maneras más directas en las cuales el conocimiento crea valor en sus negocios es alimentando el proceso de innovación”.

Peter F. Drucker

2.5.1. Sociedad del Conocimiento

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de Sociedades del Conocimiento. Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación difusión y

utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones sociales y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio. Una **Sociedad del Conocimiento** es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

La llamada sociedad del conocimiento ha puesto énfasis en que los conocimientos son el factor más importante en los procesos tanto educativos, como económicos o sociales en general. Por eso, ahora el concepto de moda es el **capital intelectual**, entendiendo por tal la capacidad de generar conocimiento en cualquier ámbito del saber humano.

La globalización y los requisitos de habilidades tecnológicas han dado como resultado un gran aprecio por una características específicamente humana: el cerebro humano, en tanto que poseedor, creador y consumidor de conocimiento.

La sociedad del conocimiento avanza rápidamente en la transformación del saber en productos para la sociedad; un gran empuje ha recibido a nivel de las empresas y de la gerencia que se han concientizado respecto al poder del conocimiento y su valor casi incuantificable. Pero además una sociedad de conocimiento requiere garantizar la producción de los *bienes públicos* necesarios para la generación y difusión social del conocimiento, fortalecer también todos los procesos de aprendizaje social, desarrollar una fuerte *capacidad de pensamiento y reflexión estratégicos*, y construir un marco institucional y normativo capaz de facilitar y orientar estos procesos.

Hoy, la revolución informática pone las comunicaciones, así como cantidades ilimitadas de información, potencialmente al alcance de todos. La información necesaria para el aprendizaje, y para la actividad productiva y social, se puede transmitir rápidamente, duplicar infinitamente y diseminar ampliamente. Los que carecen de acceso a la información y las comunicaciones se encuentran hoy en franca desventaja competitiva frente a los demás.

Sin embargo, lo que importa más que el acceso, es el uso que se le dé a la información. La información es sólo la representación –o codificación– del conocimiento. El aprendizaje se logra a través de la transformación de esos conocimientos y su aplicación a la situación local. Es la identificación de oportunidades y su puesta en práctica a través de la asimilación de conocimientos globales y realidades locales y organizacionales.

2.5.2. El Conocimiento en las Organizaciones

El conocimiento se está convirtiendo en la principal fuente de ventaja competitiva para empresas y organizaciones.

Se rescata la idea de que la información es el insumo esencial del conocimiento, en ese sentido, el desarrollo de las redes de información fundamentadas sobre todo por la tecnología de Internet crea un nuevo contexto a las organizaciones de hoy. En este entorno, las posibilidades de publicar, almacenar y distribuir información se ha expandido considerablemente, conduciendo a las organizaciones al planteamiento de objetivos más ambiciosos y, poco a poco, al traslado de la idea de gerencia de la información a la idea de gerencia del conocimiento.

Las organizaciones empresariales y públicas disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento. El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios. Existen dos soportes básicos del conocimiento:

1. Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
2. La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento, de manera que, en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento.

En este sentido, uno de los mayores exponentes de una corriente en la administración, Senge (1992), plantea la necesidad de que los equipos, en una organización abierta al aprendizaje, funcionen como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encaucen en una misma dirección. Este fenómeno denominado alineamiento, a nivel de los equipos también es necesario entre los equipos, la red de información y la de recursos telemáticos. Tal alineamiento de recursos genera costos de aprendizaje muchos menores.

En la actualidad, hay al menos dos factores a favor de la concepción de sistemas de gestión del conocimiento:

1. Una mayor conciencia de los gerentes hacia la información como un recurso más de la organización y como fundamento del capital intelectual.
2. El avance tecnológico en informática documental, telemática y la integración de ambos a partir de Internet, y de su desviación privada, las intranets.

Según Drucker (1994), en nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento. Este ha pasado de una situación aplicable a ser a otra aplicable a hacer, es decir de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.

En la sociedad actual, la base de conocimiento de una entidad está convirtiéndose rápidamente en la única ventaja competitiva sustentable. Como tal, este recurso debe ser protegido, cultivado y compartido entre los miembros de la entidad. Hasta hace poco, las empresas podían tener éxito basado en el conocimiento individual de un conjunto de individuos estratégicamente posicionados. Sin embargo, cuando los competidores prometen más conocimiento como parte de sus servicios, termina la competencia. ¿Por qué? Porque el conocimiento organizacional no reemplaza el conocimiento individual; complementa el conocimiento individual y lo hace más fuerte y más amplio. Así, la utilización plena de la base de conocimiento de una entidad, acoplada con el potencial de habilidades individuales, las competencias, pensamientos, innovaciones e ideas permitirán a una organización competir más eficazmente en el futuro.

Senge (1992) señala, que las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, estas son:

1. Mejorar continuamente procesos y productos.
2. Aprender a explotar el éxito y,
3. Aprender a innovar.

Asociado a la gestión del conocimiento, el problema de las organizaciones consiste en consultar o acceder a la información y producir información de factores estáticos y de otros dinámicos.

En la práctica, el individuo en la organización se enfrenta a todo el conocimiento o a una parte de él, por eso la gestión del conocimiento organizacional debe ser también un instrumento de investigación. Al capturar, almacenar y emplear el

conocimiento, en los procesos organizacionales se genera valor añadido a las organizaciones lo cual reduce el costo de aprendizaje.

La ecuación del conocimiento en las organizaciones plantea que en un momento dado cuando la realización de los procesos organizacionales envuelve la utilización del conocimiento, se consume una determinada cantidad de energía en recursos (humanos y materiales). Al plantearse en otro momento un proceso análogo pueden ocurrir dos cosas: reproducir el mismo consumo energético o minimizar dicho consumo, disponiendo de un sistema de gestión del conocimiento que permita utilizar el conocimiento producido y acumulado.

2.5.3. Aprendizaje Organizacional

“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”.

Ari de Geus, Jefe de Planificación de Royal Dutch/Shell

El aprendizaje es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento (en un sentido amplio) como input y genera nuevo conocimiento.

El aprendizaje es un concepto que se puede aplicar a las personas, los equipos y las organizaciones. El aprendizaje organizacional requiere herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

Senge (1990) sienta las bases de las denominadas Organizaciones Inteligentes. Para este autor las “Learning Organizations” son: “organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto”.

Otra cita de Senge (1990) permite intuir el concepto de aprendizaje organizacional: “Las organizaciones se desquician, a pesar de la lucidez individual y los productos innovadores, porque no pueden integrar sus diversas funciones y talentos en una totalidad productiva”.

Pero, el proceso de aprendizaje sólo puede producirse en las personas. Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje

individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual (Senge, 1990).

Para Arie de Geus “La capacidad de aprender con mayor rapidez que la competencia quizás sea la única ventaja sostenible”. Sin duda puede estar en lo cierto.

2.5.4. Los problemas del Aprendizaje Organizacional

Las organizaciones tienen capacidad de aprender gracias a los individuos que la componen. De esto no hay duda. Por lo tanto, los problemas del aprendizaje organizacional van a estar muy correlacionados con los problemas de los propios individuos de aprender y de tener una visión global de su aportación y participación en todo el entramado organizativo.

Para Senge (1990) los problemas relacionados con el aprendizaje dentro de una organización son los siguientes:

1. **Yo soy mi puesto:** Lealtad a la tarea, confusión con la identidad, y total especialidad. Olvido del propósito de la empresa. Delimitación de zonas de influencia. No hay responsabilidad compartida, por lo que se generan lagunas de actuación cuando interactúan diferentes partes de la organización.
2. **El enemigo externo:** Culpara a otros de los problemas de la organización.
3. **La ilusión de hacerse cargo:** La necesidad de hacerse cargo para enfrentar problemas complejos. Confundir la proactividad con reactividad disfrazada. Controlar lo incontrolable. Controlar desde la distancia.
4. **La fijación en los hechos:** Creer que para cada hecho hay una causa obvia e inmediata. Énfasis en los acontecimientos inmediatos y, por lo tanto, producir respuestas inmediatas.
5. **La parábola de la rana hervida:** “Si ponemos una rana en una olla de agua hirviendo, inmediatamente intenta salir. Pero si ponemos la rana en agua a la temperatura ambiente, y no la asustamos, se queda tranquila. Cuando la temperatura se eleva de 21 a 26 grados centígrados, la rana no hace nada. A medida que la temperatura aumenta, la rana queda cada vez más aturdida, y finalmente no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana se queda allí y hierve. ¿Por qué? Porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para cambios repentinos en el medio ambiente, no para cambios lentos y graduales...”

6. **La ilusión de que “se aprende con la experiencia”.** Cuando nuestros actos tienen consecuencias que trascienden el horizonte de aprendizaje, se vuelve imposible aprender de la experiencia directa. “...Se aprende mejor de la experiencia, pero nunca experimentamos directamente las consecuencias de muchas de nuestras decisiones más importantes...”
7. **El mito del equipo administrativo:** “La mayoría de los equipos administrativos ceden bajo presión. El equipo puede funcionar muy bien con los problemas rutinarios. Pero cuando enfrenta problemas complejos que pueden ser embarazosos o amenazadores, el espíritu de equipo se va al traste”.

Nuevo enfoque integral del Aprendizaje:

a).- Aprender a Desaprender (Learn to be Unlearn)

El primer paso del aprendizaje es eliminar los antiguos paradigmas y modelos mentales que generan la ceguera esquemática o de conocimiento empobrecedor (creer que se sabe, cuando no se sabe o no se conoce lo nuevo).

b).- Aprender a Aprender

Se han desarrollado diversos métodos y técnicas para estimular las habilidades intelectuales del individuo y del aprendizaje grupal y organizacional. Esto permite aprender mejor y de manera más rápida, lo que a su vez origina la Inteligencia Organizacional.

c).- Aprender a Empezar

El mayor reto del aprendizaje es aprender a crear nuevas ideas, métodos, procesos, productos, etc.

“La riqueza fluye directamente de la innovación, no de la optimización, es decir, la riqueza no se obtiene perfeccionando lo conocido, sino aprovechando de forma imperfecta lo desconocido”.

Kelly

2.6. El Conocimiento y la Creación de Valor

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

consideración del conocimiento como un activo y no sólo por los estudios realizados por académicos en el área del comportamiento organizacional sino también por el evidente cambio en los mercados y los requerimientos de los clientes gracias a las nuevas tecnologías como la red Internet y otras más como las teleconferencias y el telecomercio. Si se parte del supuesto que la adaptación de las nuevas tecnologías a los negocios podrían dar una ventaja sostenible y que la aplicación efectiva de las mismas requiere del desarrollo y la obtención de conocimiento se puede decir, que *el conocimiento es un factor que juega como generador de valor o que puede agregar valor al producto final*.

Desde hace tiempo se ha tratado de medir la incidencia del conocimiento en los procesos productivos al igual que en los procesos administrativos y la manera en que los conceptos y las metodologías se han ido redefiniendo y mejorando para adaptarse más fielmente a las especificaciones de nuestros requerimientos dentro del contexto de las organizaciones aprendientes.

2.6.1. Procesos del Conocimiento en las Organizaciones

El uso del conocimiento para una mejora de las estructuras organizativas y sociales ha dado lugar a un gran abanico de herramientas tecnológicas cuya finalidad es soportar estas estructuras y facilitar los flujos de conocimiento entre los agentes que las componen. Las organizaciones no sólo deben disponer de medios tecnológicos para la generación, síntesis y transmisión del conocimiento, sino que deben existir otros sistemas que faciliten el flujo de conocimiento. Como consecuencia, las organizaciones que deciden implementar tecnologías relacionadas con la GC deben realizar cambios organizativos y, en muchos casos, cambios de cultura para conseguir que el uso de estas herramientas acompañado de otros sistemas no tecnológicos lleve a una mejora de los procesos de la organización.

Es necesario que los trabajadores de conocimiento tengan tiempo para compartir el conocimiento, que puedan usarlo de una forma efectiva y que existan canales para la mejora de la captación del conocimiento, tanto el conocimiento explícito como el implícito o tácito. La información a la que están expuestos los individuos puede considerarse como conocimiento potencial; según Nonaka 1991, este conocimiento potencial se transforma en conocimiento tácito cuando se combina la información dentro del contexto y experiencia de los humanos.

2.7. La Gestión del Conocimiento

“Todas las organizaciones deben prepararse para abandonar lo que hacen”.

Peter Drucker

Ya hace cierto tiempo que las organizaciones se dieron cuenta de que sus activos físicos y financieros no tienen la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, y descubren que los activos intangibles son los que aportan verdadero valor a las organizaciones. 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.

La Gestión del Conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta. La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. En este momento se debe plantear cuál es la diferencia entre dato, información y conocimiento. Una primera aproximación podría ser la siguiente: los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en agentes (personas, organizaciones), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Hay que reconocer que, en realidad, lo que fluye entre agentes distintos nunca es conocimiento como tal, sino datos (información). Es posible aproximar el conocimiento de dos agentes que comparten los mismos datos, pero debido a sus experiencias anteriores y a las diferencias en el modo de procesar los datos (modelos mentales, modelos organizacionales), nunca tendrán las mismas tendencias para la acción, ni estados idénticos de conocimiento. Sólo podemos conseguir aproximaciones, ya que el contexto interno y externo de un agente siempre es diferente a otro. Esto es así, porque el conocimiento es información puesta dentro de un contexto (experiencia).

En definitiva, los datos, una vez asociados a un objeto y estructurados se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría, y

finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en Capital Intelectual.

El Capital Intelectual, es un concepto casi contable. La idea es implementar modelos de medición de activos intangibles, denominados habitualmente modelos de medición del Capital Intelectual. El problema de estos modelos es que dichos intangibles no pueden ser valorados mediante unidades de medida uniformes, y por lo tanto, no se puede presentar una contabilidad de intangibles como tal. De cualquier forma, la Medición del Capital Intelectual, nos permite tener una foto aproximada del valor de los intangibles de una organización. Lo interesante es determinar si nuestros intangibles mejoran o no (tendencia positiva).

Por supuesto, interesa analizar la tendencia de todos los activos intangibles de la organización, ya que sería un trabajo imposible de realizar en un periodo razonable de tiempo. El objetivo es determinar cuales son los intangibles que aportan valor a la organización y posteriormente realizar un seguimiento de los mismos.

Una vez introducido el concepto de Capital Intelectual, se puede definir de nuevo el concepto de Gestión del Conocimiento de una forma más precisa: conjunto de procesos y sistemas que permiten que el Capital Intelectual de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

Se entiende la gestión del conocimiento (GC) o (KM) Knowledge Management, como un sistema para administrar la recopilación, organización, refinamiento, análisis y diseminación del conocimiento de cualquier tipo dentro de una organización, el cual no solo soporta las funciones de la empresa, sino que también se encarga de satisfacer las necesidades del trabajador de conocimiento. No solo soporta las funciones de la organización, sino que también se encarga de satisfacer las necesidades del trabajador de conocimiento.

La gestión del conocimiento como disciplina específica de gestión. Está teniendo un desarrollo fulgurante en los últimos años, dando respuesta a la pérdida de relevancia de los factores clásicos de competitividad frente a factores intangibles, como es el conocimiento. Sus principales objetivos son los de contribuir a comprender cómo se pueden conseguir organizaciones más competitivas y adaptables, así como crear procesos y mecanismos de gestión que permitan acelerar los procesos de aprendizaje, la creación, adaptación y difusión del conocimiento entre organización y entorno, y a la vez dentro de cada organización. Hoy en día, la mayoría de las organizaciones suscriben que el conocimiento y la capacidad de aprendizaje es la única fuente de ventaja competitiva sostenible, y

dicha afirmación hace tan solo cinco años resultaba revolucionaria en su planteamiento.

Harold Koontz (1995) define la gestión como el proceso mediante el cual se obtiene, despliega o utiliza una variedad de recursos básicos para apoyar los objetivos de la organización.

La gestión del conocimiento debe cumplir con este concepto entendiendo como recurso al conocimiento. Debido a lo novedoso del término “Gestión de Conocimiento”, existen un sin número de definiciones, por lo que es necesario visualizar algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término entre ellas, las que a continuación se indican:

Kerschberg Larry (2000) “Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en un área específica de interés”.

Harvard Busines Review (1998) “Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los

participantes de la organización, con el objeto de explotar cooperativamente los recursos de conocimiento basados en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor”.

Ann Macintosh (1997), define que la gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales. Sostiene, que el ambiente competitivo actual ha hecho crítica la calidad del conocimiento que las empresas aplican a sus procesos claves de negocio, y que aplicar la gestión del conocimiento en la organización para crear ventajas competitivas se hace aún más indispensable.

KM Consultores (2000), afirma que la gerencia del conocimiento contribuye a aumentar la capacidad competitiva de la organización, a lograr una actividad de innovación sostenida, aumentar la eficiencia de la organización, poniendo más énfasis en el factor humano que en lo material. Señala que debe diseñarse sobre una filosofía de captura del conocimiento y promover una cultura organizacional que pase de la noción del atesoramiento del conocimiento, como factor de poder, a compartir el conocimiento. Sostienen que atesorar la información no es poder, el poder está precisamente, en compartirlo, en ser capaces de generar valor a partir de un conocimiento que se genera como el agregado de distintas inteligencias.

Al considerar la implantación de Gestión de Conocimiento, se debe tener en cuenta que uno de los factores claves para el éxito de ella son las personas, siendo importante considerar el hecho de que está basada en una buena gestión de la información.

2.7.1. Principios de la Gestión del Conocimiento

Según Thomas H. Davenport, Graduate School of Business, University of Texas at Austin Last modified: February 01, (1998) (traducida y adaptada por Freddy L. Arráez T. (1999) Los diez principios de la Gestión de Conocimiento son:

1. **La Gestión del Conocimiento es cara.** *(Pero la estupidez es más cara).* El conocimiento es un recurso y su gestión eficaz requiere inversión de otros recursos. Hay muchas actividades de gestión de conocimiento particulares que requieren inversión de dinero y/o trabajo: captura de conocimiento, es decir, la creación de documentos y traslado de los documentos hacia los sistemas computarizados; valor agregado al conocimiento a través de la revisión, agrupación y aplicación; la categorización de conocimiento en vías de desarrollo y la categorización de nuevas contribuciones al conocimiento; Las infraestructuras de tecnología de información en vías de desarrollo y aplicaciones para la distribución de conocimiento; educación de los empleados en la creación, uso compartido y aplicación del conocimiento.

2. **La efectiva gestión del conocimiento requiere soluciones híbridas de personas y tecnología:** Las empresas que desean manejar conocimiento eficazmente tienen hoy la necesidad una dosis fuerte de trabajo humano. Las personas son muy buenas en ciertos tipos de actividades y las computadoras en otras. Los seres humanos pueden ser caros pero poseen grandes habilidades de conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo dentro de un contexto más amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, las personas son la herramienta recomendada. Éstos son los tipos de tareas de conocimiento en las que aventajamos a las máquinas. Las computadoras y sistemas de comunicaciones, por otro lado, son buenos en tipos diferentes de cosas. La captura, transformación y distribución de conocimiento favorablemente estructurado que cambia rápidamente, las computadoras son más capaces que las personas. Las máquinas están aumentando su utilidad en la realización de estas mismas tareas de conocimiento textual y visual menos estructurado. Dada esta mezcla de habilidades, se necesita construir ambientes de gestión de conocimiento híbridos en los que se empleen personas y tecnología de información de manera complementaria.

3. **La Gestión del Conocimiento es muy política:** No es ningún secreto que "el conocimiento es poder," así que no debe sorprender a nadie que la gestión del conocimiento es una tarea muy política. Si el conocimiento se asocia con poder, dinero, y éxito, entonces también debe ser asociado con el cabildeo, intrigas y tratos de trastienda. Si ninguna actividad política aparece alrededor de la iniciativa de gestión del conocimiento, es una indicación buena que la organización percibe que nada valioso está tomando lugar.

4. **La gestión del Conocimiento requiere de gerentes de conocimiento:** No se manejará bien el conocimiento hasta que algún grupo dentro de una empresa tenga responsabilidad clara por el trabajo. Entre las tareas de tal grupo podría realizar está recolección y categorización del conocimiento, estableciendo una infraestructura de tecnología orientada al conocimiento y supervisando el uso del conocimiento. La meta de semejante organización debe ser meramente facilitar la creación, distribución y uso del conocimiento a través de otras personas y unidades.

5. **La Gestión del Conocimiento beneficia más a los mapas que modelos y más a los mercados que a las jerarquías.** Para la mayoría de las organizaciones es mejor permitir el conocimiento comercial del trabajo, simplemente proporcionando y trazando el conocimiento que los consumidores parecen querer.

Es posible que la dispersión de conocimiento descrito en un mapa parezca ilógico, pero esto es todavía más útil a un usuario que un modelo de conocimiento hipotético que sólo es bien entendido por sus creadores y que raramente se lleva a cabo en forma total. El trazado del conocimiento organizacional probablemente es la única actividad para mejor rendimiento del acceso a este.

6. **Uso compartido y aplicación del conocimiento son a menudo actos antinaturales:** ¿Si mi conocimiento es un valioso recurso, por qué debo compartirlo? ¿Si mi trabajo es crear conocimiento, por qué debo poner mi trabajo en riesgo usando el conocimiento de otro? A veces sorprende que el conocimiento no sea compartido o usado, pero se estaría mejor que los gerentes de conocimiento que asumen que la tendencia natural es acumular conocimiento y se mira con sospecha el de otros. Introducir el conocimiento en un sistema y buscar conocimiento de otros no sólo es una actividad amenazada por ello el esfuerzo debe ser muy motivado para emprender tal trabajo. Si el gerente de conocimiento adoptara este principio, no se compartiría y usara el conocimiento concedido. Se entiende que el uso compartido así como la utilización del conocimiento debe ser motivado mediante técnicas de evaluación del desempeño y compensación, por ejemplo.

7. La Gestión del Conocimiento significa mejora de los procesos de trabajo de conocimiento: Es importante a la dirección y mejora del proceso de Gestión de conocimiento genérico, pero el conocimiento se genera, es usado y compartido intensivamente en pocos conocimientos específicos acerca de procesos de trabajo. Los procesos específicos varían según empresa, estos procesos pueden incluir investigación del mercado, plan del producto y desarrollo, y más aun los procesos transaccionales como las ordenes de configuración y precios. Si las mejoras reales pueden ser hechas con la Gestión de conocimiento, deben mejorarse en procesos comerciales importantes.

8. El acceso al conocimiento es sólo el principio: Si el acceso de conocimiento fuera suficiente, habría grandes líneas conectadas a las bibliotecas de los países. El acceso también es importante en la Gestión de conocimiento, pero su éxito requiere atención y compromiso. Se ha dicho que la atención es el dinero de la era de la información. Para que los consumidores de conocimiento presten atención al conocimiento, ellos deben volverse destinatarios más activos.

9. La Gestión del Conocimiento nunca acaba: Los Gerentes de conocimiento perciben que si ellos sólo pudieran conseguir el conocimiento en la organización bajo su control, su trabajo estaría hecho. Sin embargo, las tareas de Gestión de conocimiento nunca terminan. Como en la gerencia del recurso humana o la gerencia financiera no existe el momento en que el conocimiento se genere totalmente.

10. La Gestión del Conocimiento requiere un contrato de conocimiento: No está claro en la mayoría de las organizaciones si estas poseen o tienen derechos de uso del conocimiento del empleado. ¿Se posee el conocimiento de los empleados o se alquila? ¿Está todo el conocimiento de la mente del empleado a la orden de los empleadores? ¿Es cómo el conocimiento que está en las gavetas del archivo o unidades de disco de la computadora? ¿Cual es la situación del conocimiento de los consultores mientras ellos están realizando los trabajos de consultoría? ¿Y en el caso de los empleados de Outsourcing? Pocas empresas tienen políticas para tratar estos asuntos. Esta ambigüedad o falta de definición en las organizaciones o en sus empleados se mantienen y diferentes cambios sociales hacen semejante enfoque muy difícil de resolver.

2.7.2. Cómo Opera la Gestión del Conocimiento

Una forma común de almacenamiento del conocimiento de una organización son los documentos. Un documento es una información estructurada con el propósito de ser percibida por las personas de la organización. Se pueden citar como ejemplos de documentos disponibles en las organizaciones como prerrequisitos a la creación de conocimiento los informes especiales, los libros de instrucciones,

los informes de proyectos y las descripciones de productos, entre otros. De este modo, los documentos contienen conocimiento externalizado y codificado relacionado con distintos aspectos y temas de las tareas y procesos de una organización.

En este sentido, el desarrollo de la gestión del conocimiento, para aprovechar el conocimiento residente en las organizaciones, está aglutinando en todo el mundo a agentes del mundo académico, de la consultoría, del mundo empresarial y de la administración pública, como no cabría menos de esperar en un momento histórico como el actual, en el que la cadena del conocimiento-comprendida como un proceso secuencial de creación, modelización, difusión y aplicación de conocimiento presenta una interrelación cada vez mayor entre quienes son los agentes básicos de cada etapa .

Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento- como un área del conocimiento específica - es un exponente significativo de la forma en la que está operando la cadena del conocimiento en los albores del siglo XXI, del papel que están adoptando para ello los distintos agentes y del peso relativo que va a jugar el mundo académico en este proceso. Las principales enseñanzas que se pueden extraer de la forma en que ha evolucionado este proceso son las siguientes:

- Las etapas de la cadena del conocimiento se producen prácticamente de forma simultánea: No se espera a que el conocimiento esté totalmente creado y modelizado para aplicarlo y difundirlo. Por el contrario, la permanente aplicación y contraste de los avances teóricos que se van dando, permite centrar los sucesivos pasos del desarrollo teórico-conceptual en el área. En el Cluster del Conocimiento en Gestión, se ha denominado a este *efecto “el paso de una perspectiva lineal a una perspectiva circular de la cadena del conocimiento”*.
- Los agentes con problemas que resolver son quienes adoptan un papel más activo en el desarrollo del conocimiento que pueda ayudarles a resolverlo: Además, con ello determinan la velocidad y dirección que va a adoptar el proceso y los agentes que van a colaborar en resolverlo.
- Quienes pueden acabar guiando al proceso de creación y difusión del conocimiento pueden ser organizaciones no ligadas al mundo académico, aunque éste acabe participando para sistematizar procedimientos, metodologías y resultados, y para utilizar canales de difusión específicos del conocimiento, entre otros acciones formativas.

El hecho de que la gestión del conocimiento haya respondido todo a una preocupación de las empresas, y se haya enfocado por ello a la búsqueda de elementos que permitan su evaluación e implantación efectiva en la empresa, es

lo que hace que las instituciones universitarias de administración y gerencia de empresas estén ganando peso específico frente a otras alternativas académicas, en su desarrollo y difusión, seguidas a distancia por las instituciones con carrera de tecnologías de información.

2.7.3. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

Para facilitar el flujo de conocimiento que facilita la creación de conocimiento, tanto explícito como implícito, se han desarrollado una serie de herramientas tecnológicas. Estas herramientas para la GC deben entenderse dentro del entorno tecnológico donde operan. Los grandes avances en las tecnologías deben acoplarse a los sistemas ya existentes; el entorno tecnológico, además de sistemas de software, también incluye sistemas de hardware, desde mainframes hasta ordenadores personales y servidores, pasando por dispositivos portátiles, tanto aquellos que se usan con un ordenador como aquellos que contribuyen a una diseminación de la información, como los teléfonos portátiles. Tanto las tecnologías del software como las de hardware deben estar diseñadas con el propósito de disminuir la distancia comunicativa y proveer un entorno común para el almacenaje, el acceso y posibilidad de compartir el conocimiento.

Las herramientas de búsqueda y personalización de información: La búsqueda de texto completo es probablemente el método más conocido y usado al realizar una búsqueda. La idea detrás de este método es la búsqueda a través de documentos de palabras claves; donde los motores de búsqueda más conocidos por el público en general son los que se pueden encontrar en Internet, como Google, Yahoo, Altavista, Lycos, entre otros; pero existe una gran variedad de motores de búsqueda. El modo de operar de estos, consiste en la construcción de un índice de palabras claves que se encuentran en los documentos, y estos índices creados, se hacen corresponder cuando se realizan búsquedas y como resultado se muestran las páginas que tienen aquellos índices.

Herramientas de Trabajo en Grupo: Para hacer efectiva una Gestión del Conocimiento (GC) dentro de las complejas organizaciones de hoy en día, es necesario disponer de herramientas que permitan generar procesos colaborativos, distribuir y sincronizar tareas en la organización, de forma que se pueda reducir el tiempo y aumentar la eficacia. Estas herramientas engloban procesos que podrían incluirse dentro de funcionalidades de búsqueda o de distribución personalizada de información, pero van mucho más allá de estos para convertirse en paquetes altamente integrados, capaces de realizar una gestión casi integral del conocimiento de la organización. Es importante mencionar, que para que estas herramientas tan complejas puedan servir a la organización en su totalidad en muchos casos tienen que realizarse cambios no solo organizativos, sino incluso culturales en la empresa / organización en la que se implanten. Las herramientas analizadas incluyen tantas funciones de relación síncrona, es decir que se llevan a

cabo en el mismo instante de tiempo, como de relación asíncrona, sin que sea necesario que las distintas partes que comparten conocimiento se comuniquen en el mismo instante.

Portales Corporativos: La creación de portales, y en concreto portales del conocimiento, permite aprovechar la utilización de los estándares de Internet e integrar las distintas herramientas de gestión de datos e información. Mediante los portales, los individuos tienen acceso a contenido personalizado y además, son una herramienta que ayuda a crear ambientes colaborativos. Cada vez adquiere más importancia el disponer de un portal corporativo porque facilita el acceso a una gran cantidad de información sin que el usuario tenga que cambiar de aplicación para realizar distintas tareas relacionadas con el conocimiento. Otra particularidad de las herramientas de creación de portales de conocimiento es que, indirectamente, se permite el acceso a una cantidad inmensa de información que no necesariamente está depositada en los repositorios de la organización, sino que proviene de fuentes externas. Además, mediante el acceso personalizado e integrado se permite que aumente la eficacia en la búsqueda de información.

2.7.4. Modelos de Gestión del Conocimiento

En este aspecto se debe destacar el desarrollo y existencia de cuatro modelos de gestión de conocimiento. Estos son:

- Modelo de Gestión del Conocimiento de KPMG Consulting (Tejedor y Aguirre, 1998).
- Modelo Andersen (Andersen, 1999).
- Knowledge Management Assessment Tool (KMAT).
- Proceso de creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995).

El modelo parte de la siguiente pregunta: ¿qué factores condicionan el aprendizaje de una organización y qué resultados produce dicho aprendizaje?. Para responder a esta pregunta KPMG realiza un esfuerzo que produce un modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje.

Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que están conectados entre sí.

Los factores condicionantes del aprendizaje: Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

1.- Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles.

El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2.- Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

Disponer de personas y equipos preparados es condición necesaria pero no suficiente para tener una organización capaz de generar y utilizar el conocimiento mejor que las demás. Para lograr que la organización aprenda es necesario desarrollar mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, permitiendo el aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y equipos.

Si se consigue que las personas aprendan, pero no convierten ese conocimiento en activo útil para la organización, no se puede hablar de aprendizaje organizacional. La empresa inteligente práctica la comunicación a través de diversos mecanismos, tales como reuniones, informes, programas de formación internos, visitas, programas de rotación de puestos, creación de equipos multidisciplinarios, entre otros.

3.- Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente.

Pero no debemos olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, etc.

En definitiva, la forma de ser de la organización no es neutra y requiere cumplir una serie de condiciones para que las actitudes, comportamiento y procesos de aprendizaje descritos puedan desarrollarse.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Los resultados del aprendizaje: Una vez analizados los factores que condicionan el aprendizaje, el modelo refleja los resultados que debería producir ese aprendizaje. La capacidad de la empresa para aprender se debe traducir en:

La posibilidad de evolucionar permanentemente.

Una Mejora en la calidad de sus resultados.

La organización se hace más conciente de su integración en sistemas más amplios y produce una implicación mayor con su entorno y desarrollo.

Modelo Andersen (Arthur Andersen, 1999)

Andersen (1999) reconoce la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan usarla para crear valor para los clientes.

¿Qué hay de nuevo en este modelo? Desde la perspectiva individual, la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.

Desde la perspectiva organizacional, la responsabilidad de crear la infraestructura de soporte para que la perspectiva individual sea efectiva, creando los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan capturar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y distribuir el conocimiento.

Modelo de Gestión del Conocimiento de Arthur Andersen

Se han identificado dos tipos de sistemas necesarios para el propósito fijado:

1.- Sharing Networks

Accesos a personas con un propósito común a una comunidad de práctica. Estas comunidades son foros virtuales sobre los temas de mayor interés de un determinado servicio o industria. Existen más de ochenta comunidades de prácticas. Ambiente de aprendizaje compartido.

2.- Conocimiento “empaquetado”

La espina dorsal de esa infraestructura se denomina “Arthur Andersen Knowledge Space”, que contiene:

Global best practices.

Metodologías y herramientas.

Biblioteca de propuestas e informes.

Knowledge Management Assessment Tool (Kmat)

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

Modelo Knowledge Management Assessment Tool (KMAT)

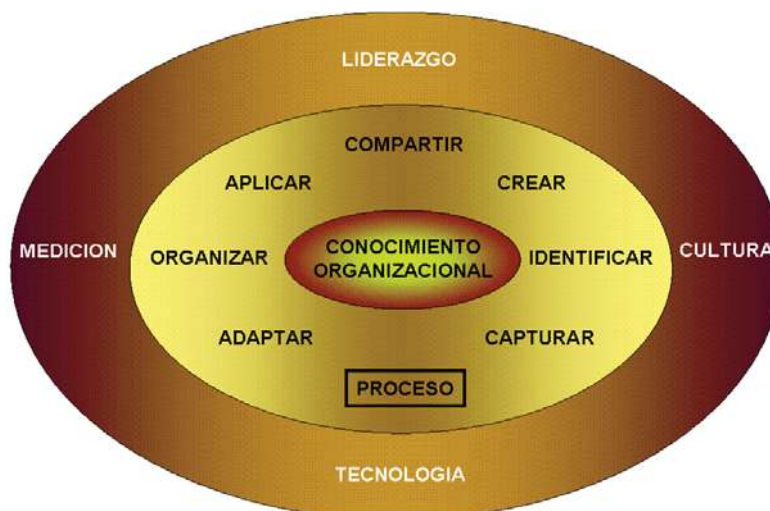


Figura 2.4. Modelo Knowledge Management Assessment Tool.

Liderazgo

Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura

Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología

Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición

Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

Procesos

Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Un año después de creada la herramienta, 85 empresas la habían utilizado. La encuesta que se realizó arrojó los siguientes resultados consolidados:

Proceso de Creación del Conocimiento (Nonaka, Takeuchi, 1995)

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico. Es un proceso de interacción entre conocimiento tácito y explícito que tiene naturaleza dinámica y continua.

Se constituye en una espiral permanente de transformación ontológica interna de conocimiento, desarrollada siguiendo 4 fases que podemos ver de forma gráfica en la siguiente figura:

Procesos de Conversión del Conocimiento en la Organización

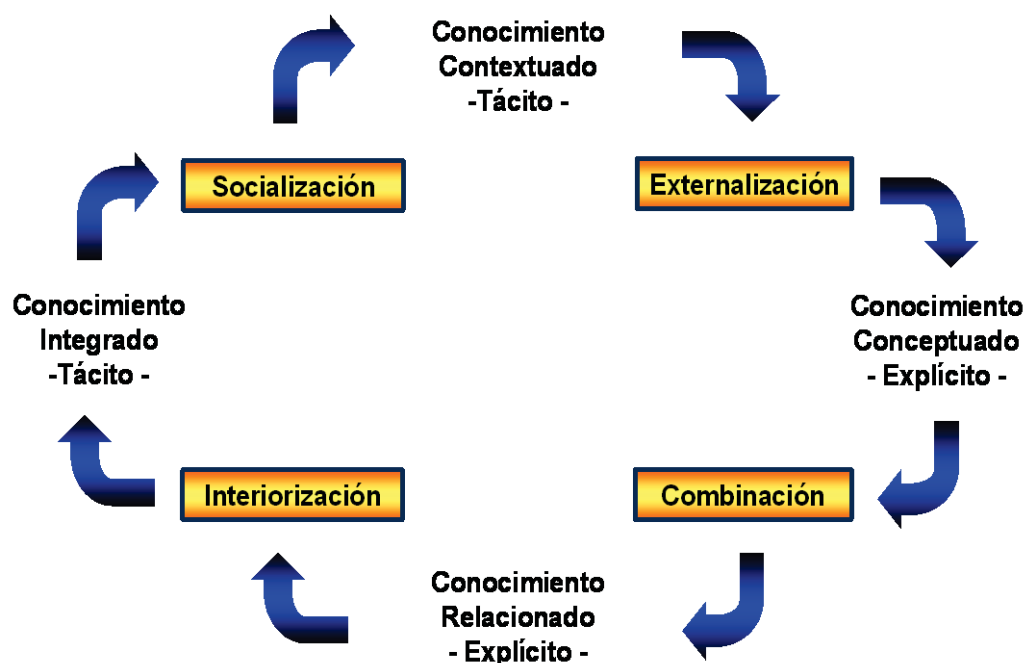


Figura 2.5. Proceso Conversión del Conocimiento.

La Socialización, es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

La Exteriorización, es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento.

La combinación, es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, chats, foros, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que produzcan conocimiento explícito.

La Interiorización, es un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización en la forma de modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Para Nonaka y Takeuchi, lo expresado por Peter Drucker en el sentido de que, la esencia de la dirección es, cómo se puede aplicar de la mejor forma un conocimiento existente para poder crear otro conocimiento nuevo o reciclado, es justificado ya que sus estudios en compañías japonesas respaldan el proceso de creación del conocimiento que ambos Japoneses han sostenido.

Adicionalmente existen modelos de medición del capital intelectual que permiten en términos contables la valorización de este activo organizacional. Entre ellos destacan:

La gestión del conocimiento se encuentra en un estado de bastante movimiento, donde las diferentes visiones en torno al tema han generado una serie de expectativas, actividades, roles y tecnologías, las cuales han apuntado a dar apoyo al desarrollo de las capacidades deseadas por las organizaciones, pero sin fijar un rumbo o marco que permita establecer de un modo claro cómo implantar la gestión del conocimiento.

Desarrollo de la Gestión del Conocimiento:

La Gestión del Conocimiento está tomando cada vez mayor relevancia en el desarrollo sustentable de las empresas. Estudios realizados en empresas como: Microsoft, Hewlett Packart, Ernst & Young, Chevrón, Bristh Petroleum, entre otras, han iniciado programas de Gestión del Conocimiento orientados a fortalecer sus negocios y competencias.

A continuación se enunciarán una serie de acciones realizadas por algunas grandes compañías internacionales:

British Petroleum:

Es una de las compañías petroleras con mayor experiencia en la Gestión del Conocimiento, declara que gracias a ella ha obtenido mejoras significativas en el desarrollo de sus negocios. Según Kent Greenes, responsable del programa.

La Gestión del Conocimiento comenzó informalmente en 1994 como un programa llamado “equipo de trabajo virtual” orientado a compartir experiencias. Luego de

una fuerte reestructuración, la gerencia decidió apoyar formalmente el programa. Sus objetivos son:

- Lograr que el conocimiento existente forme parte de la rutina de trabajo, y
- Crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente el resultado de los negocios.

Bajo estas directrices, la Gestión del Conocimiento se basó en un esquema de análisis simple: un ciclo de proceso de aprendizaje “antes”, “durante” y “después”.

Además cuenta con una guía administrada por los empleados, tipo páginas amarillas, que contiene información de 10,000 personas. Basta consultarla para encontrar a la persona que tiene el conocimiento sobre una determinada actividad. Alrededor de 1,500 personas cuentan con tecnología de vídeo conferencia y para compartir aplicaciones en sus escritorios.

Otra iniciativa importante ha sido establecer “guardianes del conocimiento”, quienes ayudan a cosechar el conocimiento recién creado.

Microsoft:

La aplicación de programas de Gestión del Conocimiento ha tenido su base en el desarrollo de una estructura de competencias. Los empleados de esta empresa se ven enfrentados a ella para así definir las instancias de trabajo en las cuales pueden participar, es decir, desarrollo de perfiles.

Un factor interesante de resaltar es el desarrollo de un ranking de empleados basados en sus competencias, el cual está orientado a establecer un dialogo en torno a las capacidades de los empleados a través de toda la empresa. Esto ha llevado al desarrollo de un sistema de competencias on-line, el cual cuenta con una interfaz Web para facilitar su acceso, y a su vez se encuentra enlazado con recursos educativos orientados a fortalecer las capacidades requeridas.

La catalogación de competencias y habilidades tiene un enlace directo con las experiencias específicas del trabajador, por lo que es importante la constante actualización de sus capacidades.

“Si Bill Gates determina que los empleados de Microsoft necesitan capacitarse en una nueva forma de conocimiento, tal como el desarrollo de aplicaciones Web, entonces él puede forzar el desarrollo de la competencia insistiendo en su presencia en todos los perfiles de trabajo”, es decir, se establece como una competencia de nivel “Habilidad Básica”.

En la práctica, Microsoft es exitosa debido a que puede manejar su capital intelectual mucho mejor que muchos de sus competidores.

Hewlett Packard:

Cuenta con algunas características organizacionales dignas de comentar: muchos de sus empleados son ingenieros con orientación técnica, quienes disfrutan de aprender y compartir su conocimiento con el resto de la organización. Además, todos los empleados participan de un programa de participación de ganancias. Sin embargo, la descentralización y diversidad es una de las grandes características. Igualmente en la compañía es natural que los empleados participen de una alta rotación de puestos de trabajo, lo cual ha significado algún grado de transferencia informal de conocimientos dentro de las funciones de la empresa.

Dentro de la empresa se realizaron una serie de proyectos aislados en torno a Gestionar el Conocimiento (proyectos nacidos de iniciativas individuales, orientadas a compartir las mejores prácticas), lo cual ayudó a visualizar el valor que se le estaba dando a apoyar las redes informales de conocimiento. Esto llevó a establecer un plan corporativo de homogeneización de plataformas, lenguaje y objetivos en torno al conocimiento.

Al juntar todos los esfuerzos en un proyecto corporativo, la orientación fue generar una red de expertos que pudiera proveer de conocimiento a toda la compañía. De hecho, el desarrollo de productos se fortaleció a través de “links de conocimiento”, lo cual significa acceso a la documentación de las mejores prácticas establecidas por los expertos, además de fortalecer el enfoque de desarrollo de productos a través de prototipos.

Ernest & Young:

Inició su programa a inicios de 1994. Desde ese entonces cuenta con un equipo de 300 personas alrededor del mundo dedicado al tema.

La orientación está enmarcada en compartir experiencias: los consultores aprovechan lo que aprenden sus pares al resolver determinado problema de un cliente, y aplican ese conocimiento a problemas similares a otros clientes.

Las comunidades de interés analizan lo aprendido y publican constantemente las cuestiones más relevantes en un contenedor de conocimiento que alberga todo lo último que un profesional debe saber para ejecutar su trabajo. Así, cuando los consultores enfrentan unos problemas similares pueden acelerar el proceso. Actualmente cuenta con 30 comunidades de interés en diferentes áreas.

Cabe agregar que la Gestión del Conocimiento incrementa el valor de las organizaciones logrando notables diferencias entre los valores de libros (valor financiero) y el valor de mercado (valor real). Tal discrepancia entre ambos valores se debe a que el valor que posee el conocimiento residente en la organización no se encuentra registrado formalmente, y por ello no esta reflejado en el valor financiero según Strassmann cita las siguientes organizaciones de la industria farmacéutica, en las cuales su valor de mercado es mucho mayor a su valor financiero, debido al fuerte componente de conocimiento que tiene esta industria:

Empresa	Valor de Mercado	Valor Financiero	Valor de Conocimiento
Jonson & Johnson	USD 188.213	USD 31.813	USD 156.400
GlaxoSmithKline	USD 139.032	USD 11.352	USD 127.680
Novartis	USD 122.651	USD 33.783	USD 88.868
Roche	USD 81.743	USD 24.731	USD 57.012
Wyeth	USD 56.823	USD 9.848	USD 46.975
Valores expresados en millones de dólares			

Cuadro 2.1. Valor del Conocimiento.

2.7.5. La Organización Inteligente de Senge

“Las Organizaciones Inteligentes son posibles porque en el fondo todos somos aprendices”.

Peter Senge

“La Quinta Disciplina”, concepto que da título a su conocido libro de 1990. Mencionando una cita de la revista Fortune: “olvide sus viejas y trilladas ideas acerca del liderazgo. La empresa de mayor éxito de la década de los 90 será algo llamado Organización Inteligente” (Senge, 1990,11), postula siguiendo a un conocido ejecutivo, que “la capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible” De Geus, en Senge, 1990, 11). Para este autor, la Quinta Disciplina es el Pensamiento Sistémico (Senge, 1990, 21), la disciplina resultante de otras cuatro disciplinas que convergen para innovar las “Organizaciones Inteligentes”:

Dominio Personal: cimiento espiritual de la Organización Inteligente, cuyas raíces se nutren de las tradiciones espirituales de oriente y occidente (Senge, 1990,16).

El dominio personal consiste en el adecuado manejo de las emociones y razones que impulsan nuestros actos, teniendo en cuenta que nuestra racionalidad se basa en la interpretación que hagamos del mundo.

La práctica del dominio personal está referida a la importancia de aprender a desarrollar y mantener una visión personal, una tensión creativa y una visión precisa de la realidad que nos rodea.

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

Modelos Mentales: supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes de los que tenemos poca conciencia. Trabajar con ellos supone “volver el espejo hacia adentro: aprender a exhumar nuestras imágenes internas del mundo, para llevarlas a la superficie y someterlas a un riguroso escrutinio” (Senge, 1990,18).

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

Los modelos mentales personales se traducen en cuestiones laborales y en las relaciones cotidianas, generalizándose así para un colectivo de personas, especialmente en situaciones conflictivas.

El problema no radica en la naturaleza de los modelos mentales, sino en que no somos conscientes de ellos y esto conspira a arraigarlos. La inercia de los modelos mentales puede impedir el aprendizaje, sin embargo, al moldearlos podemos lograr que en vez de atascarlo aceleren el aprendizaje.

La disciplina de los modelos mentales se orienta a remodelar las inclinaciones naturales en dos aspectos: interpersonales y aptitudes empresariales, para unir esfuerzos y generar un aprendizaje genuino.

Las organizaciones inteligentes tomarán decisiones críticas basadas en la comprensión compartida del cambio, con modelos mentales que reconozcan

patrones de cambio a largo plazo y estructuras genéricas que generen estos patrones.

Construcción de una Visión Compartida: “cuando hay una visión genuina, la gente no sobresale ni aprende porque se lo ordenen sino por que lo desea”. Así el aprendizaje de esta disciplina enseña a los líderes que es contraproducente imponer una visión, por sincera que sea (Senge, 1990,18-19).

La visión compartida es una expresión que deriva del sentido de la visión y destino compartidos de la organización e incluye los siguientes componentes: visión, valores, misión y metas.

La visión es una imagen del futuro que deseamos crear, muestra adónde queremos ir y cómo seremos cuando lleguemos. Se caracteriza por ser tangible e inmediata, lo que infunde forma y rumbo al futuro de la organización y ayuda a la gente a fijar metas que sirvan de impulso.

Los valores constituyen una guía de la conducta que ayudará a la gente a desplazarse hacia la visión.

La misión representa la razón fundamental para la existencia de la organización.

Aprendizaje en Equipo: “la capacidad de los miembros del equipo para suspender los supuestos e ingresar en un auténtico pensamiento conjunto. Implica también reconocer los obstáculos del aprendizaje: por ejemplo los patrones de defensa. Si no se los detecta, erosionan el aprendizaje, pero si se detectan y se les hace florecer creativamente, pueden acelerar el aprendizaje (Senge, 1990,19).

El aprendizaje en equipo es el proceso de alinearse y desarrollar la capacidad de equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean. Se construye sobre la disciplina d desarrollar una visión compartida y sobre el dominio personal, pero lo que realmente importa es que sepan trabajar juntos. Los equipos, “personas que se necesitan mutuamente para actuar”, se están transformando en la unidad clave de aprendizaje en las organizaciones.

El aprendizaje en equipo tiene tres dimensiones críticas:

1.- Pensar agudamente sobre problemas complejos. Los equipos deben aprender a explotar el potencial de muchas mentes para ser más inteligentes que una sola mente.

2.- La necesidad de una acción innovadora y coordinada. Cada miembro permanece consciente de los demás miembros y actúa de manera que complemente los actos de los demás.

3.- el papel de los miembros del equipo en otros equipos. Un equipo que aprende alienta continuamente a otros equipos que aprendan a inculcar las prácticas y destrezas del aprendizaje en equipo.

La disciplina del aprendizaje en equipo implica dominar las prácticas del diálogo y la discusión.

“El Pensamiento Sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes”.

Peter Senge

Pensamiento Sistémico: Según el Instituto Andino de Sistemas, El pensamiento sistémico es la actitud del ser humano, que se basa en la percepción del mundo real en términos de totalidades para su análisis, comprensión y accionar, a diferencia del planteamiento del método científico, que sólo percibe partes de éste y de manera inconexa.

El pensamiento sistémico aparece formalmente hace unos 45 años atrás, a partir de los cuestionamientos que desde el campo de la Biología hizo Ludwing Von Bertalanffy, quien cuestionó la aplicación del método científico en los problemas de la Biología, debido a que éste se basaba en una visión mecanicista y causal, que lo hacía débil como esquema para la explicación de los grandes problemas que se dan en los sistemas vivos.

Este cuestionamiento lo llevó a plantear un reformulamiento global en el paradigma intelectual para entender mejor el mundo que nos rodea, surgiendo formalmente el paradigma de sistemas.

El pensamiento sistémico es integrador, tanto en el análisis de las situaciones como en las conclusiones que nacen a partir de allí, proponiendo soluciones en las cuales se tienen a considerar diversos elementos y relaciones que conforman la estructura d lo que se define como “sistema”, así como también de todo aquello que conforma el sistema definido. La base filosófica que sustenta esta posición es el Holismo (del griego holos = entero).

Las filosofías que enriquecen el pensamiento sistémico contemporáneo son la fenomenología de Husserl y la hermenéutica de Gadamer, que a su vez se nutre del existencialismo de Heidegeer, del historicismo de Dilthey y de la misma fenomenología de Husserl.

Así, el enfoque sistémico contemporáneo aplicado al estudio de las organizaciones plantea una visión inter, multi y transdisciplinaria que le ayudará a analizar a su empresa de manera integral permitiéndole identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales, sus múltiples causas y consecuencias. Así mismo, viendo a la organización como un ente integrado, conformada por partes que se interrelacionan entre sí a través de una estructura que se desenvuelve en un entorno determinado, se estará en capacidad de poder detectar con la amplitud requerida tanto la problemática, como los procesos de cambio que de manera integral, es decir a nivel humano, de recursos y procesos, serían necesarios de implantar en la misma, para tener un crecimiento y desarrollo sostenibles y en términos viables en el tiempo.

En un marco conceptual, el pensamiento sistémico es un cuerpo de conocimientos y herramientas que se ha desarrollado en los últimos años, es la Quinta Disciplina. Es la disciplina que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un solo cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas, el pensamiento sistémico recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de las partes. (Senge, 1990)

Resumiendo, la Organización Inteligente de Senge es la Organización que aprende. Este aprendizaje no lo es sólo en el sentido de aprendizaje adaptativo, sino que también tiene lugar para el aprendizaje generativo, el cual, basándose en la creatividad, permite lo que él llama metanoia: "...desplazamiento mental o cambio de enfoque, tránsito de una perspectiva a la otra". Metanoia viene literalmente de meta (más allá) y noia (de la mente): trascendencia, y, aunque el catolicismo lo tradujo como "arrepentimiento", los Gnósticos antiguos, lo concebían como el despertar de la intuición compartida y del conocimiento directo de lo más elevado.

Este concepto contiene, para Senge, el significado más profundo del término "aprendizaje" (Senge, 1990,23).

2.8. Los Planes de Sucesión

Según el diccionario Vox de la Lengua Española, la palabra sucesión significa entre otras cosas, la "entrada o continuación de una persona o cosa en lugar de otra" y "prosecución, continuación ordenada de personas, cosas o sucesos". Y en pocas palabras eso es lo que ha de entenderse por los planes de sucesión: la continuación ordenada y planificada de una persona en lugar de otra, con iguales o superiores características.

Algunos autores, suelen referirse a los Planes de Carrera y de Sucesión como sinónimos, siendo esto contrario a la realidad.

A diferencia de los planes de carrera, cuya planificación suele ser rígida y lineal, los planes de sucesión no prevén el crecimiento o desarrollo profesional del empleado basado en años de permanencia en un cargo o de acuerdo a los niveles académicos obtenidos; los planes de sucesión parten principalmente del mapa de competencias desarrolladas o potenciales del individuo y las comparan con los mapas correspondientes a las diferentes vacantes que puedan existir, aquella que más se aproxime se convierte de manera inmediata en el futuro sucesor sin importar para ello si el candidato posee tres meses o tres años en la empresa.

Esta importante diferencia es la que separa a los planes de carrera de los planes de sucesión, siempre que estos últimos estén basados en competencias, pues de lo contrario se estaría incurriendo en el error de denominar de dos maneras a la misma práctica.

Los planes de sucesión son utilizados por organizaciones cuya madurez organizacional y responsable orden en los procesos le permiten establecer el mapa de competencias de su personal desde que ingresa a la organización, actualizándolo de manera constante, facilitando con ello la tenencia de una fotografía casi instantánea del perfil de competencias de su gente lo que se traduce en una importante herramienta de decisión pues permite evaluar a los futuros responsables de cargos de mayor envergadura por su talento y no por su trayectoria curricular, como ocurre con los planes de carrera.

Las organizaciones que utilizan verdaderos planes de sucesión no están en búsqueda de coincidencia entre cargos o niveles de capacitación, su orientación está dirigida primordialmente al talento y a la manera en que éste ha sido distribuido en el mapa de competencias.

Es precisamente esa ventaja lo que hace mucho más flexibles y atractivos, a la vez más exigentes y acertados, a los planes de sucesión que a la antigua y distinta visión de los planes de carrera, mientras estos últimos hacen hincapié en la antigüedad, certificación y duración, los planes de sucesión se ocupan de la intensidad de la experiencia y el talento desarrollado o potencial existente.

Los planes de sucesión suelen ser mucho más exigentes que los planes de carrera porque exigen mayor esfuerzo en el desarrollo del talento individual y la operacionalización o puesta en práctica del mismo, además de la correspondiente agregación de valor de manera efectiva y medible, eficaz y palpable, por cuanto

demanda no solo el manejo de la información sino del conocimiento actualizado y comparado con la misma, así como su traducción al entorno laboral presente.

Mientras en el pasado la acumulación de tiempo, niveles académicos o experiencia acumulaba puntos para pasar de un nivel a otro, en un ambiente sucesoral es el talento el que se impone, lo cual pareciera recordar aquella frase evolutiva donde se atribuye la supervivencia al más apto y no al más antiguo.

Otra de las ventajas que ofrecen los planes de sucesión es el traslado de la responsabilidad del desarrollo de las competencias al empleado y no a la empresa, quien bajo este concepto es más un facilitador y orientador que responsable de ello.

Esto significa que la empresa ofrece todos los mecanismos para que sus empleados puedan conocer los mapas de competencias existentes o esperadas para cada puesto de la organización y compararlos con los propios, siendo quienes deciden qué competencia desarrollar para alcanzar el nivel jerárquico o de conocimiento que desean en la organización.

Es un escenario como el anterior es el empleado y no la organización quien fija la meta, la cual puede alcanzar en pocos meses o varios años, solo basta que su mapa de competencias supere al más cercano y se ajuste en un porcentaje adecuado al lugar que aspira, lo cual no puede ser traducido en las mismas condiciones a los planes de carrera.

No obstante, lo antes expuesto no puede ser entendido como la ausencia de apoyo o interés por parte de la organización en cuanto al adiestramiento de su gente, por el contrario, éste se incrementa y magnifica en un enfoque de sucesión, pues ante la expectativa de mejorar competencias son los empleados quienes demandan capacitación y esta se ajusta a las exigencias previamente establecidas por la organización en cuanto a los mapas de competencias esperados para los cargos que posee.

Ahora bien, es normal que ante afirmaciones como las anteriores surjan dudas en cuanto al mérito del empleado que ha permanecido años en la empresa y que merece por sus constancias ser considerado para un cargo de mayor envergadura por encima de cualquier otro trabajador de antigüedad inferior a la suya. Esto no es más que la consecuencia de la práctica lineal y el pensamiento rígido heredado de la visión gerencial dominante de los siglos pasados. Existen una serie de interrogantes dignas de despejar antes de emitir un juicio de valor. ¿Qué ha impedido el crecimiento de esa persona en los últimos años? ¿Cuánto se ha esforzado por desarrollar sus competencias? ¿Cuánto valor ha agregado a la organización? ¿Cuándo se dio cuenta que era un candidato para esa vacante? ¿Además de la antigüedad qué otros méritos posee?.

Bajo el enfoque de los planes de carrera todo individuo que acumulara los puntos correspondientes a la antigüedad se convertía de manera automática en un precandidato a evaluar para una posición superior. Pero en un esquema de planes de sucesión, la antigüedad no es descartada pero tampoco es excluyente, pesa más el talento y el conocimiento efectivo que se posea que el tiempo que a permanecido en una posición, pues los planes de sucesión operacionalizan el concepto presente en los nuevos paradigmas de selección.

Los planes de sucesión, observados bajo el concepto aquí planteado, son la evolución del concepto de carrera como resultado del desarrollo de la visión de las competencias y la ahora llamada inteligencia emocional; le dan más importancia a la persona que al plan en sí y pretenden valorar el conocimiento y sus frutos por encima de los esquemas tradicionales, por lo tanto hay que replantear su concepto y diferenciarlo de otros que se supone como una extensión de las prácticas pasadas.

En conclusión mediante la aplicación de Planes de Sucesión es posible evitar la pérdida del conocimiento de los trabajadores que se desvinculan de la Organización. Además de generar nuevo conocimiento al personal a partir de la transmisión de experiencia de los actuales trabajadores; contando de esta forma con personal competente y capacitado para ocupar un puesto vacante.



Figura 2.6. Modelo Plan de Sucesión de creación Propia.

2.9. Análisis de la División Centro Occidente de la C.F.E.

Antecedentes de la energía eléctrica en la División Centro Occidente:

La Comisión Federal de Electricidad inicia sus operaciones en Michoacán a fines de 1937.

Siendo Presidente de la República Mexicana el señor General Lázaro Cárdenas del Río, se instala en la población de Tzintzuntzan, Mich., la primera planta eléctrica con una capacidad de 25 Kw. con motor diesel. Además se construye una red de distribución que entra en servicio en octubre del mismo año.

En 1939 se instala en Chupícuaro, una planta de 120 Kwh. con motor diesel y una subestación elevadora de 6,600 Volts construyéndose una línea de transmisión para dar servicio a los pobladores de Oponguio, San Jerónimo Purenchécuaro, San Andrés Zirondaro, Santa Fe de la Laguna, Tzintzuntzan e Ihuatzio, instalándose transformadores de 10 a 15 Kwh.

En febrero de 1940, se inaugura en Pátzcuaro en la Colonia Revolución, la primera planta instalada por la Comisión Federal de Electricidad, una planta diesel con capacidad de 75 kW con una subestación elevadora de 6,600 Volts, entrando en servicio en marzo de 1940.

El primer contrato para suministro de energía eléctrica se firma con el señor José Solís, en marzo de 1940 en la Colonia Revolución de Pátzcuaro, donde fueron instaladas las primeras oficinas del Sistema Eléctrico de Michoacán.

El primer ingreso por venta de energía eléctrica fue de \$ 2.50 correspondientes al mes de abril del mismo año, cubierto por el señor José Solís, de acuerdo con el contrato número 1, alcanzándose una facturación mensual de \$ 3,000.00.

En ese mismo año se instalan en la isla de Janitzio y en Carácuaro dos plantas de diesel e hidroeléctrica para proveer de este servicio a las poblaciones de Janitzio, Carácuaro y Nocupétaro.

También en 1940 se instala la planta hidroeléctrica de Bartolinas, con dos unidades y capacidad de 750 kW, para proporcionar servicio a la zona electrificada por la misma Comisión Federal de Electricidad en los Ingenios Azucareros de Pedernales y la población de Tacámbaro.

En 1940 se electrificaron los 11 pueblos de la Cañada de Chilchota y a principios de 1941 se empieza a dar servicio a dichos poblados con energía comprada a la

Compañía Guanajuato Power, la que proporcionó servicio a la Comisión Federal de Electricidad de la planta "El Platanal".

En 1941 se instala una planta hidroeléctrica cerca de la población de Jaripo con el nombre de Granados, con capacidad de 940 kW y entra en servicio en 1942; además se construye una línea de transmisión de dicha planta a la del Platanal para suministrar servicio a los poblados de Tangancícuaro, Valle de Guadalupe, Etúcuaro, Chilchota, Huancito y Carapan; a partir de esta fecha se deja de comprar energía a la Compañía Guanajuato Power.

En septiembre de 1943 entra en servicio la primera etapa de la planta de Zumpimito en las cercanías de Uruapan, con una unidad y capacidad de 1899 kW para proporcionar energía a la zona de Paracho, Aranza, Cherán, Nahuatzen y otros; se interconecta con la planta de Granados.

En 1943 se instala la planta térmica de Arteaga y el mismo año inicia sus operaciones la planta termoeléctrica de Tecomán, Colima y se termina la ampliación de la planta hidroeléctrica de Zumpimito, hasta alcanzar su capacidad total de 6,400 kW.

En el año de 1950 al interconectarse las plantas de Zumpimito y Granados con la de Bartolinas, mediante líneas de 33,000 Volts, se inicia una etapa en la historia de Comisión Federal de Electricidad de Michoacán, dando lugar al Sistema Interconectado de Michoacán.

La capacidad total instalada en el sistema a partir de la entrada de la planta de Zumpimito, fluctúa de 10,383 hasta 10,753 KVA en el año de 1952.

En agosto de 1952 se construye la División Michoacán, ahora denominada División Centro Occidente, con los sistemas eléctricos que hasta la fecha existían en el Estado. Anteriormente los sistemas eran administrados directamente por las oficinas centrales de la Comisión Federal de Electricidad y con motivo de su crecimiento se ve la conveniencia de descentralizar, creando divisiones a las cuales se les dio cierta autonomía y facultades para ser más flexible la prestación del servicio eléctrico en las funciones de generación, transmisión, transformación, distribución y suministro.

En abril de 1944, inicia sus operaciones la planta hidroeléctrica de Cóbano de 52,000 kW, dando vital impulso a la generación de energía eléctrica, no sólo del estado de Michoacán, sino de la rica zona del Bajío en el centro del país, donde tenía concesión la empresa extranjera The Guanajuato Power Electric Co., y para la región del Estado de Jalisco donde proporcionaba servicio la nueva Compañía Eléctrica Chapala, S.A., propiedad del Estado y Administrada por Nacional Financiera.

A partir de esta fecha cambió la denominación de División Michoacán a como se conoce actualmente: División Centro Occidente, y así entra en servicio y se instalan en 1955 la planta térmica de Coalcomán. En 1957 el sistema Huetamo, en 1962 la planta hidroeléctrica Cupatitzio (75,000 kW de capacidad) y en 1961 la planta hidroeléctrica Infiernillo (con capacidad mayor a 1, 000,000 de kW).

El 27 de septiembre de 1960 se nacionaliza la Industria Eléctrica Mexicana, al adquirir el gobierno las acciones de las empresas que operaban en el país con capital extranjero. Así para 1968 se incorporan a la División Centro Occidente, instalaciones conocidas anteriormente como Compañía Eléctrica Morelia, S.A., Industrial Eléctrica Mexicana, S.A., y lo que en principio se estructuró como Gerencia Estatal de Colima formada por las empresas: Hidroeléctrica Occidental (Colima) y Eléctrica de Manzanillo, así como las instalaciones que ya tenía Comisión Federal de Electricidad en el Estado de Colima.

No es sino hasta enero de 1969, liquidadas estas empresas, cuando Comisión Federal de Electricidad a través de la División Centro Occidente se hace cargo de su administración directa.

En 1971 entra en servicio la Villita, instalada en la desembocadura del Balsas, planta hidroeléctrica muy importante, que tiene la característica especial de que la operación se realiza a control remoto desde el tablero de la planta Infiernillo a 60 Km. de distancia.

En el ámbito de la División operan otras áreas de Comisión Federal de Electricidad:

- Región de Generación Hidroeléctrica Balsas Santiago (Uruapan, Michoacán).
- Región de Transmisión Occidental (Uruapan, Michoacán).
- Región de Transmisión Central (Los Azufres, Michoacán).
- Centro Nacional de Control de Energía Sub-Area Morelia (Morelia, Michoacán).

Localización y Marco de Referencia:

La División Centro Occidente, es una de las trece Divisiones de Distribución con que cuenta actualmente la Comisión Federal de Electricidad en el país.

Tiene sus Oficinas Divisionales ubicadas en la Ciudad de Morelia, Mich., y atiende el suministro de energía eléctrica de los Estados de Michoacán y Colima, así como

a algunos Municipios de Jalisco, Guanajuato y Guerrero, con una superficie total de 71,872 kilómetros cuadrados.

Esta conformada por 12 Zonas de Distribución y un Centro de Trabajo Divisional, en los cuales se atiende a 1,527,557 clientes, a través de 40 Agencias Comerciales.

Actualmente la División de Distribución Centro Occidente cuenta con el siguiente Capital Humano:

**División Centro Occidente
Capital Humano**

Personal	Sindicalizado	Confianza	Total
Permanente	1,519	279	1,798
Temporal	413	20	433
Eventual	231	47	278
Jubilado	734	140	874

Cuadro 2.2. Capital Humano División Centro Occidente.

**División Centro Occidente
Personal Permanente**

Genero	Número de Personal	Años de Servicio	Edad
Hombres	1,379	16 años 6 meses	41 años 9 meses
Mujeres	419	15 años 2 meses	39 años 1 mes

Cuadro 2.3. Personal Permanente de la División Centro Occidente.

**Oficinas Divisionales
Personal Permanente**

Genero	Número de Personal	Años de Servicio	Edad
Hombres	102	19 años	46 años 3 meses
Mujeres	73	15 años 1 mes	39 años 11 meses

Cuadro 2.4. Capital Humano Oficinas Divisionales.

**Oficinas Divisionales
Capital Humano**

Personal	Sindicalizado	Confianza	Total
Permanente	103	72	175
Temporal	23	12	35
Jubilado	45	69	114

Cuadro 2.5. Personal Permanente Oficinas Divisionales.

**Oficinas Divisionales
Rotación de Personal 2007**

Motivo	No. de Trabajadores	Porcentaje en relación a permanentes
Nuevo ingreso	22	12.29
Renuncias	4	2.23
Jubilaciones	10	5.59
Despidos	0	0

Cuadro 2. 6. Rotación de Personal en Oficinas Divisionales.

**Oficinas Divisionales
Escolaridad**

Grado de Estudio	No. de Trabajadores	Porcentaje
Primaria	3	1.71
Secundaria	38	21.72
Preparatoria	31	17.71
Licenciatura	76	43.19
Maestría	26	15.10
Doctorado	1	0.57
S u m a	175	100

Cuadro 2.7. Escolaridad en Oficinas Divisionales.

Historia del sistema de Calidad en la División Centro Occidente:

En los últimos dieciocho años, la División Centro Occidente, atendiendo a las legítimas demandas de los clientes y trabajadores, encabezó con firmeza y disciplina la tarea de superar las condiciones adversas que estaban vigentes en esa época, para lograr el avance que a la fecha se tiene en materia de calidad.

Así es como surge el modelo de calidad, denominado Administración para la Calidad, el cual a partir de 1990 se implementó en la División Centro Occidente, cumpliendo con el objetivo de incorporar a la organización a la modernidad.

A partir de entonces la División ha obtenido entre otros los siguientes reconocimientos:

- En los años 1994, 1996, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001, 2002, 2004, 2005 y 2006 el Primer Lugar Nacional entre las trece Divisiones de Distribución del país por la evolución de los resultados en los índices de gestión de los procesos operativos.
- En los años 2000 y 2005 la División Centro Occidente gana el Premio Nacional de Calidad.
- En el año 2003 ganadora del reconocimiento de bronce del premio Iberoamericano de calidad.
- En el año 2004 es ganadora en la categoría de Organización Grande de servicios y manufactura del Premio Internacional de Calidad Asia Pacífico, el cual es otorgado desde el año 2001 por Asia Pacific Quality Organization (APQO). Esta organización fue creada en 1985, y es una de las más importantes a nivel global, porque ya abarca a países de dos terceras partes del mundo.

El premio Internacional de Calidad Asia Pacífico, se otorga calificando los siguientes siete elementos:

- 1.- Liderazgo.
- 2.- Planeación Estratégica.
- 3.- Enfoque al cliente y al mercado.
- 4.- Administración del conocimiento.
- 5.- Medición y análisis.
- 6.- Enfoque en Recursos Humanos.
- 7.- Administración del Proceso
- 8.- Resultados de negocios.

El premio aplica la metodología de evaluación del premio Malcolm Baldrige de los Estados Unidos adicionalmente, solo pueden competir por este premio las organizaciones que han obtenido el Premio Nacional de Calidad en su país respectivo.

Actualmente se participa para obtener el Premio Iberoamericano de Calidad. FUNDIBEQ, es la fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad que desde 1999 impulsa la participación de las organizaciones a participar en el Premio Iberoamericano a la Calidad.

Los objetivos del premio son:

- Estimular el desarrollo de las organizaciones
- Promover la autoevaluación como herramienta de mejora
- Mejorar la utilización de recursos, dando satisfacción al cliente
- Difundir las mejoras prácticas, para mejorar la competitividad y
- Contribuir a distinguir, destacar, explicitar y reconocer la calidad de las organizaciones ganadoras en los países Iberoamericanos y del mundo.

Algunos de los países participantes son: Argentina, Andorra, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, España, Guatemala, Honduras, México, Paraguay, Perú, Portugal, Republica Dominicana, Nicaragua, Panamá, Uruguay y Venezuela.

Dentro de los puntos que se evalúan es conveniente mencionar los siguientes, ya que se encuentran relacionados con el tema que nos ocupa:

1.- Desarrollo de las personas.

Analiza cómo desarrolla, conduce y hace aflorar, el pleno potencial de las personas en forma individual, en equipo o de la organización en su conjunto con el fin de contribuir a su eficaz y eficiente gestión.

2.- Recursos y Asociados.

Analiza cómo la organización gestiona sus recursos internos, por ejemplo: los financieros, de información, conocimiento, tecnológicos, de propiedad intelectual, materiales y recursos externos incluidas, las asociaciones con proveedores, distribuidores, alianzas y órganos reguladores con el fin de apoyar una eficaz y eficiente gestión de la misma.

3.- Clientes.

Analiza cómo la organización diseña, desarrolla, produce y sirve productos y servicios, y como gestiona las relaciones, con el fin de satisfacer plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes actuales y futuros.

En el año 2006 es ganadora de la Medalla de Oro a la calidad y servicio otorgada por la Asociación Mundial de Mercadotecnia (WMO).

En la División se atienden 3,749 poblaciones, con 1'527,557 clientes con un crecimiento en el año 2004 del 3.87%. Los clientes que se atienden están segmentados en tarifas: Industrial, comercial, agrícola, domésticos y de servicios. En la actualidad se da servicio al cliente con mayor consumo del país que es SERSSINSA en Lázaro Cárdenas, Michoacán.

Producto:

Consiste en el suministro y comercialización de Energía Eléctrica a los consumidores finales de la misma. Para realizar este producto la División de Distribución Centro Occidente cuenta con varios procesos de negocio que sirven para recibir la energía eléctrica, transformarla, distribuirla y entregarla a los usuarios.

Metodología de trabajo para fomentar el potencial del personal:

En la DCO se tiene establecido un procedimiento denominado CFEEcrea con el objeto de que los trabajadores participen aportando sus conocimientos mediante sus ideas creativas innovadoras de forma individual o colectiva, departamental o interdepartamentalmente, en el desarrollo de trabajos alineados a los objetivos estratégicos que se tienen establecidos.

Los trabajos son desarrollados y entregados al Comité de Calidad de Zona u Oficinas Divisionales para su evaluación y el mejor trabajo de zona se inscribe para participar en el Congreso de Calidad Divisional el cual se celebra en el último trimestre del año en el que se otorga un reconocimiento a los tres mejores trabajos divisionales.

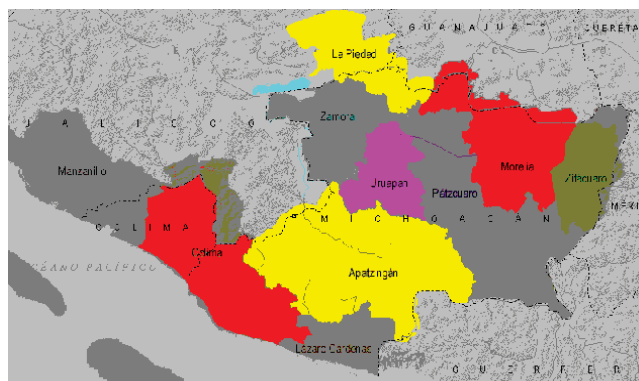


Figura 2.7. Mapa de la División de Distribución Centro Occidente, tomada de la Planeación Estratégica de la Institución.

La División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad reconoce al cliente como su razón de ser

Por tal virtud se trabaja como una organización centrada en los procesos diseñados a partir del reconocimiento de las necesidades de los clientes, alineada completamente a su satisfacción en cuanto a suministro, facturación y servicio.

Bajo la siguiente estructura:



Figura 2.8. Proceso Estratégico tomada de la Planeación Estratégica de la Institución.

La nueva Organización de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad, desde el año del 2002 alineó sus procesos a los requerimientos de los clientes manteniendo una interacción permanente con ellos, en virtud de la necesidad para lo cual contacta a la Organización.

Como en pocas organizaciones publicas antes, en la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad se definieron y se socializaron con relativa facilidad las declaraciones de Misión, Visión, Filosofía y Política de la Organización referidas al sistema de calidad.

Misión: “Satisfacer las legítimas necesidades de los clientes y de la sociedad, en materia de energía eléctrica y servicios afines, cumpliendo los compromisos establecidos con ellos, con respeto a la naturaleza, sin perjudicar a terceros y garantizando el desarrollo de su gente y de la División Centro Occidente a través de nuestro Sistema de Administración para la Calidad”.

Visión: “Consolidar a la División Centro Occidente como empresa eléctrica de clase mundial y **convertirla en el mejor lugar para trabajar y desarrollarse**”.

Filosofía: Trabajamos con orgullo para la **satisfacción global del cliente**.

Política: Satisfacer las **necesidades de nuestros clientes** en términos del contrato de suministro de energía eléctrica y de los compromisos que les ofertamos, mediante la mejora continua de los procesos y la metodología seis sigmas.

Principales resultados alcanzados por la CFE – División Centro Occidente.

Los resultados más tangibles del sistema de calidad es la disminución en la tendencia de varios indicadores como pérdidas de energía, tiempo de interrupción por usuario, tiempo promedio de conexión, inconformidades, rezago y frecuencia en accidentes. Igualmente es posible la tendencia a la alza en algunos indicadores más: el cumplimiento de los compromisos establecidos con los clientes, su satisfacción, el grado de electrificación y la capacitación de la gente como profesionales para brindar un suministro y servicio de clase mundial.

Otro resultado positivo de la empresa es el cambio en la cultura organizacional, lo cual ha permitido elevar la productividad mediante una gestión eficiente basada en el principio de producir más con menos. Disminuyendo costos e incrementando ingresos, atendiendo más clientes con igual fuerza de trabajo.

Dentro de los Objetivos Estratégicos de la organización existen cuatro orientados a las personas:

- 1.- Propiciar el desarrollo de nuevas capacidades de los colaboradores, mediante la oferta de nuevos retos tecnológicos en la ejecución de las actividades de sus procesos.
- 2.- Garantizar que los procesos cuenten con profesionales aptos, seguros y motivados, con alto grado de profesionalismo su certificación laboral y escolar.
- 3.- Cumplir los requisitos de calidad comprometidos con las personas que integran la División de Distribución Centro Occidente mejorando su satisfacción, conscientes que somos los mejores y realizar nuestro trabajo cada día mejor.
- 4.- Ejercer un liderazgo efectivo que logre los resultados comprometidos con los clientes y con sus colaboradores trabaje en pro del bien común.



Figura 2.9. Aula de Capacitación.

Para la gestión del conocimiento la DCO tiene implementado el proceso proveedor de Tecnologías de la Información y Telecomunicaciones (TIT), y ha desarrollado un conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de la organización.

La captación se realiza tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos objetivados y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización por cualquiera de los colaboradores, independientemente de quién los hubiese generado, al objeto de mejorar su eficiencia". Para lo cual ha construido durante los últimos 10 años una red de Telecomunicaciones con: Internet, intranet, Extranet, Redes Externas e internas de servidores; Sistema de Colaboración Empresarial con: Correo electrónico, Correo de voz, Chat, Videoconferencia, Team Rooms, Conferencias, Sistemas de comercio Electrónico para: Transacciones de Compra-Venta, Adquisiciones, Transferencia electrónica de fondos, Registro de proveedores; Sistemas Empresariales internos para: Procesamiento de transacciones internas, workflow, control de procesos, Portal de intranet, supervisiones de instalaciones. La consideramos una disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de la DCO. Estos activos incluyen las bases de datos, los documentos y, mucho más importante, las capacidades y experiencias de los empleados.

La gestión del conocimiento es un medio para lograr nuestros objetivos; en los últimos 5 años se han realizado inversiones por 150 millones USD\$ para modernizar la red de telecomunicaciones y equipos de computo y en capacitación al personal sobre su uso ya que nos brinda las siguientes ventajas: La metodología para gestión del conocimiento se realiza mediante las siguientes actividades principalmente:

- **Creación.** Aportación de nuevos conocimientos.- A través de ISO achieve, e Intranet.
- **Captura.** Transformación del conocimiento tácito en explícito.. Mediante la elaboración de Manuales y procedimientos, normas, videos.
- **Organización.** Clasificación y categorización para almacenamiento y recuperación.- Mediante el control de documento y control de registros (ISO 9001).
- **Acceso.** Diseminación del conocimiento a los usuarios. – Contamos con 1500 puntos de consulta (PCS, Lapo Tope, TP's, Kioscos etc).
- **Uso.** Capitalización / aplicación del conocimiento a los objetivos corporativos. – Software, comercial y corporativo, bases de datos internas y externas.

La DCO Identifica las necesidades de comunicación aplicando los criterios de diseño del Sistema de Administración de Información, los cuales se definieron al identificar las necesidades de comunicación de los diferentes procesos de la organización. Tiene como características específicas convertir información útil para análisis y crear valor para clientes, personal, empresa y sociedad.

Esta información es clasificada en función de las necesidades de la operación, por ejemplo en las operaciones diarias, es necesario información en tiempo real para la toma de decisiones con el cliente en el momento que se presenta. Así mismo en sus planes de calidad se identifica información que es necesario comunicar con el personal además se realizan auto evaluaciones de los planes de calidad de los procesos que permite reducir las brechas entre los procesos al mejorar la comunicación entre ellos.

Como desarrollan y utilizan estrategias y canales de comunicación eficaces de arriba a abajo de abajo a arriba y laterales.- Las estrategias y canales de comunicación se tienen establecidos bajo los siguientes criterios: Amigable y fácil de utilizar; Fácil de acceder y administrar sus variables; Con información en tiempo real; Consultable en red; Confiable en su operación. Para compartir la información y dialogar con las personas de la organización se tiene la siguiente metodología:

fuentes de información accesibles a las personas, herramientas de información, difusión y comunicación y retroalimentación por vía documental o electrónica. El personal realiza 450 mil visitas al año a la intranet.

Como se comparte la información y se dialoga con el personal de la organización. Existen diferentes canales de comunicación principalmente los sistemas de colaboración empresarial. El 100% del personal cuenta con el correo electrónico, que le permite tener una comunicación constante con la dirección y en el ámbito de la DCO. El gerente y superintendentes emiten un correo semanal para informar al personal sobre las actividades relevantes de la semana. Con un liderazgo de puertas abiertas donde no existen barreras para la comunicación entre los altos mandos y el personal de categorías bajas. (Cualquier trabajador puede dialogar con el gerente). Se tienen instalados en todos los centros de trabajo tableros para difusión de información, periódicos, revista "Nosotros", folletos, videos, intranet, buzones etc.

Conocimiento Organizacional.- En la CFE se mantiene un porcentaje de personal (70%) actualizado y a la vanguardia del conocimiento tecnológico de cada uno de sus procesos.

Se han realizado diversas mejoras, incorporando tecnologías de información que han facilitado la distribución del conocimiento contribuyendo al desarrollo del personal y a la competitividad.

Información.- Mediante sistemas transaccionales (SICOM, SIAD, SADAS, etc.), los sistemas de información para la toma de decisiones (CIMA, SICO; TMI), y los que apoyan a los procesos proveedores (SIRH, MYSAP; etc.), la información está disponible en tiempo real, permitiendo la toma de decisiones en los diferentes niveles y en el planteamiento de acciones para el control y mejora de los procesos.

Congresos de Calidad.

A partir de 1991 se estableció la práctica de llevar a cabo en forma anual un foro denominado "Congreso de Calidad", donde se presentan los trabajos de mejora de los equipos de trabajo y equipos de aprendizaje que logren los mejores resultados en las zonas de Distribución. Efectuándose un evento en cada una de las doce zonas de Distribución y otro en la Sede Divisional, en los cuales el ganador participará en un Congreso Divisional y el ganador a su vez en un Congreso nacional, en el cual participan las trece Divisiones de Distribución del país.

Capítulo III

Diseño Metodológico de la Investigación

3.1. Diseño de la Investigación

Esta investigación puede clasificarse como una propuesta de proyecto factible, el cual consiste en una proposición sustentada en un modelo , orientado a satisfacer necesidades de la organización.

Se le dará un enfoque mixto:

Cualitativo mediante el establecimiento de un Modelo de Gestión del Conocimiento.

Cuantitativo mediante la recolección de datos a través de la aplicación de un cuestionario.

Este trabajo es una investigación documental-campo. Para el caso de estudio, la información está registrada en la propia organización, estos registros son productos de esfuerzos sistemáticos de organización de los datos e información sobre el tema objeto de estudio y como tal se considera de alta confiabilidad. Es de campo, porque se siguen las estrategias basadas en métodos que permiten conocer los datos en forma directa de la realidad.

Para la investigación documental se utilizaron fuentes de carácter documental, como investigación bibliográfica (libros) y hemerográfica (artículos, ensayos de revistas y periódicos) para la formación del marco teórico así como para obtener un panorama de los diversos puntos de vista de los expertos y llegar a una síntesis objetiva sobre el tema.

La investigación de campo fue necesaria ya que este tipo de investigación se apoya en informaciones que provienen de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones y dado nuestros objetivos tanto generales como específicos, la investigación de campo nos permite tener un panorama cuantificable de como está nuestro sujeto de estudio y tener una visión más clara de trabajo que implicaría crear y aplicar un Modelo de Gestión de la Información y del Conocimiento.

3.2. Sujetos

El universo lo constituyen todos los trabajadores de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad, la cual actualmente cuenta con 279

trabajadores permanentes de confianza y 1519 sindicalizados, los cuales forman la población objeto del presente trabajo. Con una población tan numerosa y que se encuentra diseminada en todo el ámbito de la División Centro Occidente es conveniente tomar como muestra la Sede Divisional, la cual cuenta con un total de 175 trabajadores. Resaltando así mismo que en esta se encuentran asentados tanto la Alta Dirección, como todos los líderes Divisionales. Lo cual da mayor realce a dicha muestra. La muestra estará conformada por el 50% más uno de los trabajadores de acuerdo a la siguiente formula:

$$N = \frac{n+1}{2}$$

Dónde:

N = Muestra

n = Universo o población total.

DIVISION DE DISTRIBUCION CENTRO OCCIDENTE

Trabajadores

ZONA DE DISTRIBUCION	SINDICALIZADO	CONFIANZA	TOTAL
	Permanente	Permanente	
Morelia	235	30	265
Uruapan	118	18	136
Zamora	156	23	179
Colima	160	25	185
Zitácuaro	109	17	126
Lázaro Cárdenas	61	11	72
La Piedad	132	22	154
Pátzcuaro	98	16	114
Apatzingán	110	17	127
Manzanillo	90	12	102
Oficinas Divisionales	103	72	175
Jiquilpan	67	7	74
Zacapu	80	9	89

Cuadro 3.1. Trabajadores de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad.

Determinación de la Muestra:

$$N = \frac{175+1}{2} = \frac{176}{2} = 88$$

Distribución de la Muestra por Procesos:



DISTRIBUCION DE LA POBLACION POR PROCESO

Proceso	No. de Trabajadores	50% + 1	Cuestionarios	
			Entregados	Contestados
Autónomos	36	18	18	18
Distribución	38	19	19	19
Comercial	16	8	8	8
Laboral	41	21	21	21
Administración	44	22	22	22
S u m a	175	88	88	88

Cuadro 3.2. Distribución de la Población por Proceso.

El tipo de muestra que se decidió elegir es un muestra no probabilística, ya que la selección de los sujetos se realizó a conveniencia del investigador, quien decide a quien encuestar, tomando en consideración aspectos administrativos y laborales.

Características de la muestra:

Promedio de Antigüedad en la Institución: 11.47 Años

Nivel Profesional: 56 Encuestados

Nivel no Profesional: 25 Encuestados

Maestría: 7 Encuestados

Personal Operativo: 53 Encuestados

Personal Directivo: 35 Encuestados

3.3. Instrumento

Los instrumentos para este proyecto lo constituyen aquellas técnicas que se emplearon para la recolección de datos como las consultas bibliográficas y hemerográficas y el cuestionario

El cuestionario será con preguntas cerradas dicotómicas ya que establecen solo dos alternativas de respuesta y girará, en torno a cuatro interrogantes temáticas básicas, a saber:

- ¿Determinar el grado de conocimiento e involucramiento del personal de Oficinas Divisionales en el tema que nos ocupa?
- ¿Determinar el grado de disposición del personal para transmitir su conocimiento?
- ¿Determinar la factibilidad del establecimiento de planes de sucesión como un medio de asegurar la transmisión del conocimiento del personal que se separa de la organización?
- ¿Determinar la factibilidad de aplicar un Modelo de Gestión del Conocimiento?

La ventaja de las preguntas cerradas es que son fáciles de codificar y preparar para su análisis, así mismo requieren de un menor esfuerzo por parte de los respondientes.

Técnicas y procedimientos de análisis de la Información

El análisis de datos se realizó por medio de graficas, es decir que se opero mediante esquemas, dibujos, o tablas, que permiten una rápida visualización de los datos.

La interpretación de datos está relacionada directa y constantemente con el análisis de datos y el objeto del proyecto.

3.4. Creación de la Encuesta

Para poder comenzar la creación de la encuesta se definió primero el objetivo final que es el de encontrar respuestas a las preguntas establecidas en el presente trabajo. La manera más sensata es ir de lo general a lo particular.

De esta forma la estructura primaria de la encuesta queda como:

Al principio del presente estudio se investigo el porcentaje de encuestados por lo cual la encuesta debe comenzar preguntando si la persona en cuestión ha escuchado o conoce el termino: "Organización Inteligente". Aquí se puede establecer el primer árbol de desiciones, aunque el hecho de no conocer el término no implica la finalización del cuestionario, pues puede tener conocimientos dispersos relativos al tema.

3.5. Análisis de la Encuesta

Como se puede observar desde un principio tiene varias partes a saber:

Preguntas orientadas a conocer el proceso, la categoría, antigüedad en la Institución y el nivel de escolaridad de las personas que la contestaron. Es importante mencionar que el universo consistió en 53 trabajadores de un total en Oficinas Divisionales de la División Centro Occidente de 179 trabajadores distribuidos de la siguiente manera:

Capítulo IV

Análisis de Resultados

A continuación se detallan gráficamente los resultados de la encuesta con algunos comentarios al respecto:

1.- pregunta: **¿Has escuchado hablar del término “Organización Inteligente”?**
Es la mas importante ya que nos muestra que solamente un 45.28% de los encuestados conoce o ha escuchado hablar de lo que es una Organización Inteligente. Desconociéndolo un 54.72%.

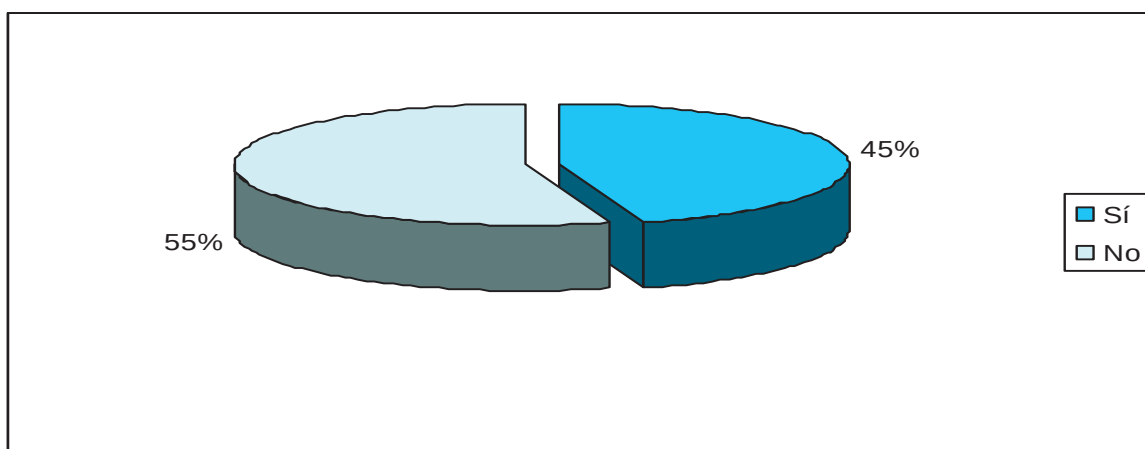


Figura 4.1. Resultado pregunta No. 1.

2.- Pregunta: **¿Sabes qué es el Conocimiento?** Sin embargo un 96.23% afirma conocer lo que es el conocimiento.

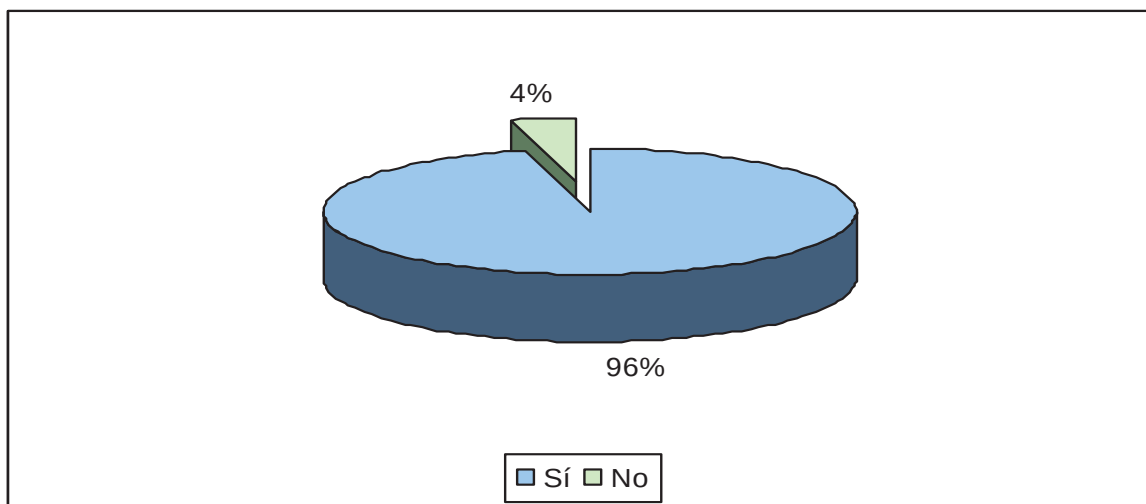


Figura 4.2. Resultado pregunta No. 2.

3.- Pregunta: **¿Contribuyes con tu trabajo diario a la consecución de la Visión de la Institución?** Un 98.11% del personal encuestado esta convencido que contribuye a la consecución de la Visión de la Institución.

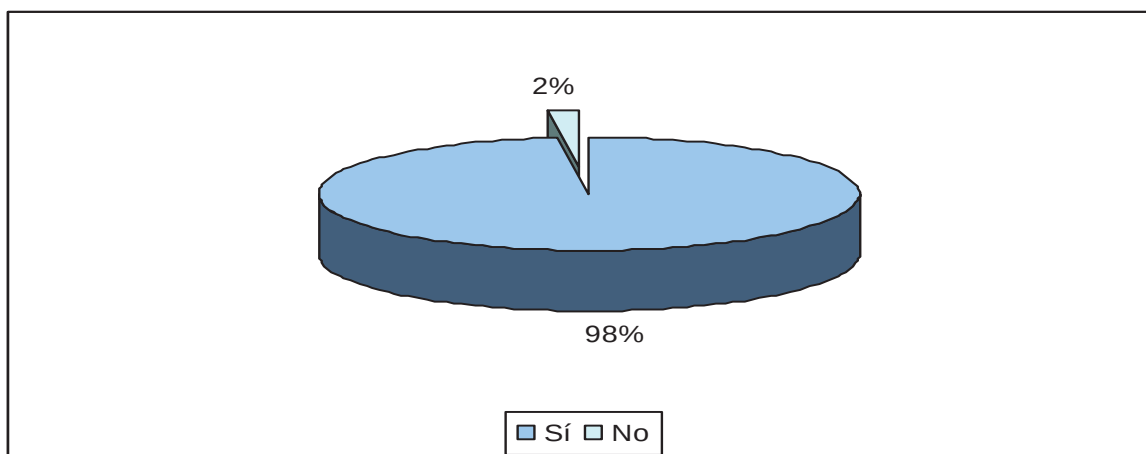


Figura 4.3. Resultado pregunta No. 3.

4.- Pregunta: **¿Tienes idea de lo que es un activo intangible?** Un 83.02% conoce lo que es un activo intangible.

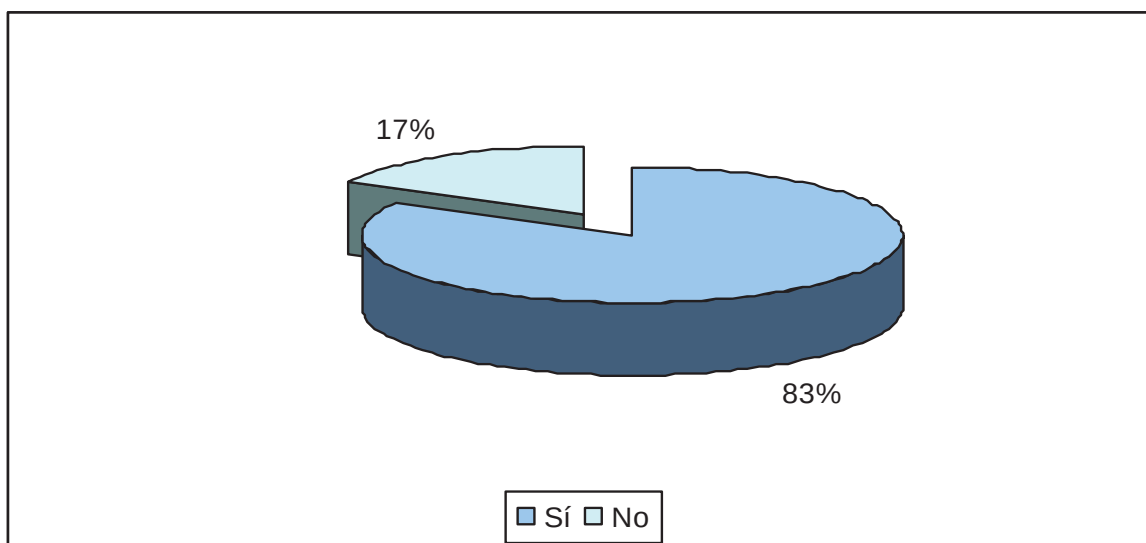


Figura 4.4. Resultado pregunta No. 4.

5.- Pregunta: **¿Consideras que los trabajadores son el principal activo de las Instituciones?** 94.34% considera que las personas son el principal activo de la Institución.

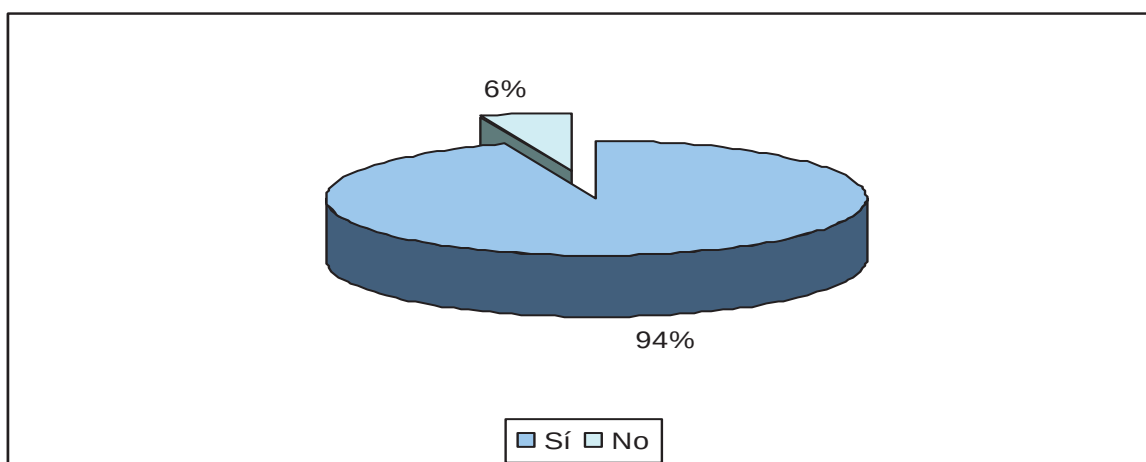


Figura 4.5. Resultado pregunta No. 5.

6.- pregunta: ¿**Consideras que en la Institución se genera conocimiento?** El total de los encuestados considera que en la Institución se genera conocimiento.

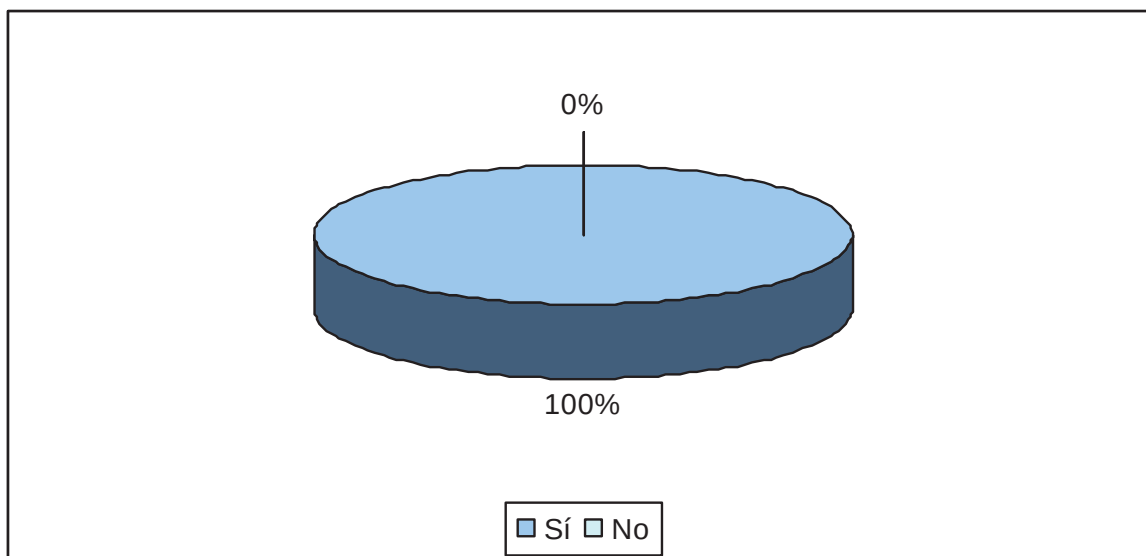


Figura 4.6. Resultado pregunta No. 6.

7.- Pregunta: ¿**Existe fluidez y oportunidad en la transmisión del Conocimiento?** Sin embargo solo un 66.04% considera que existe fluidez y oportunidad en su transmisión.

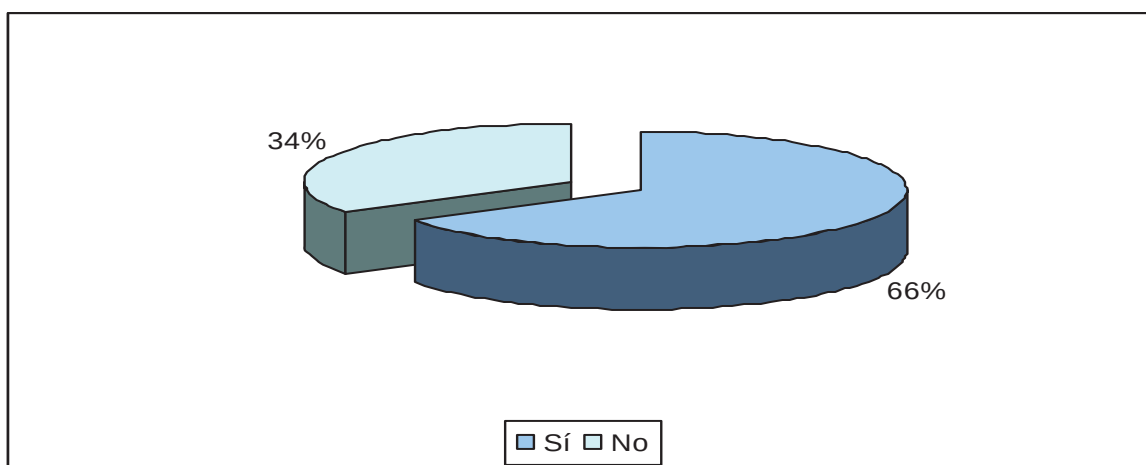


Figura 4.7. Resultado pregunta No. 7.

8.- Pregunta: **¿Consideras que cuentas con el conocimiento suficiente y adecuado para realizar eficientemente las funciones de tu puesto?** El 86.79% considera que cuenta con el conocimiento suficiente y adecuado para realizar sus funciones.

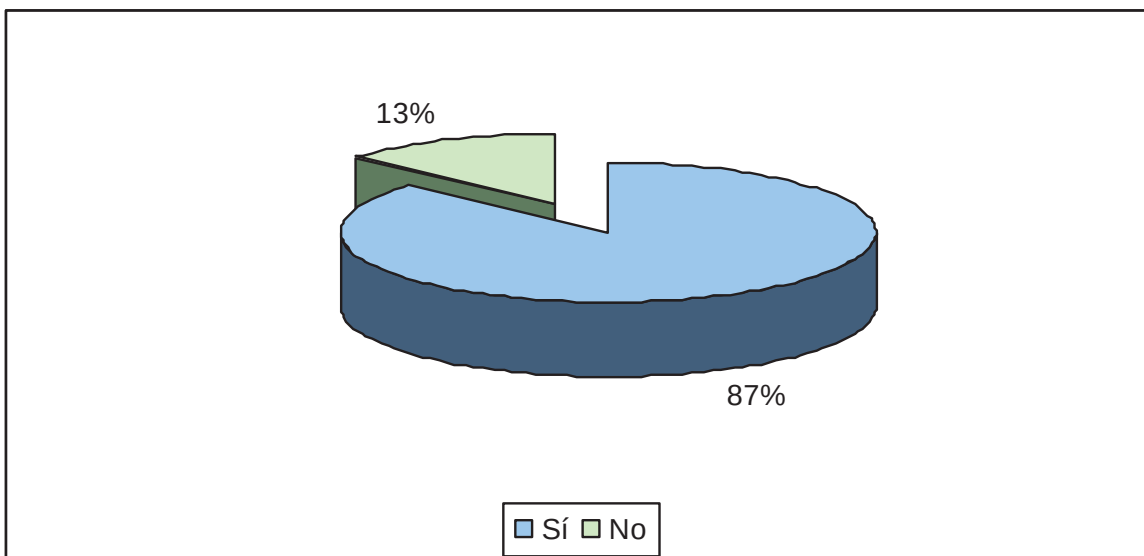


Figura 4.8. Resultado pregunta No. 8.

9.- Pregunta: **¿Consideras que la información fluye a una velocidad adecuada que te permite tomar una decisión?** Solamente un 50.94% considera que el conocimiento fluye a una velocidad adecuada.

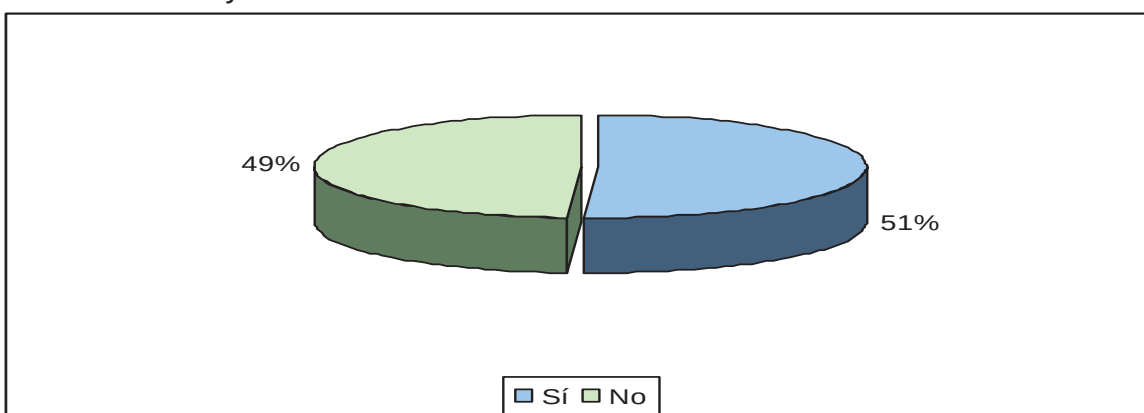


Figura 4.9. Resultado pregunta No. 9.

10.- Pregunta: **¿Consideras que es positivo el trabajo en equipo?** Pregunta
Existe una imagen positiva del trabajo en equipo.

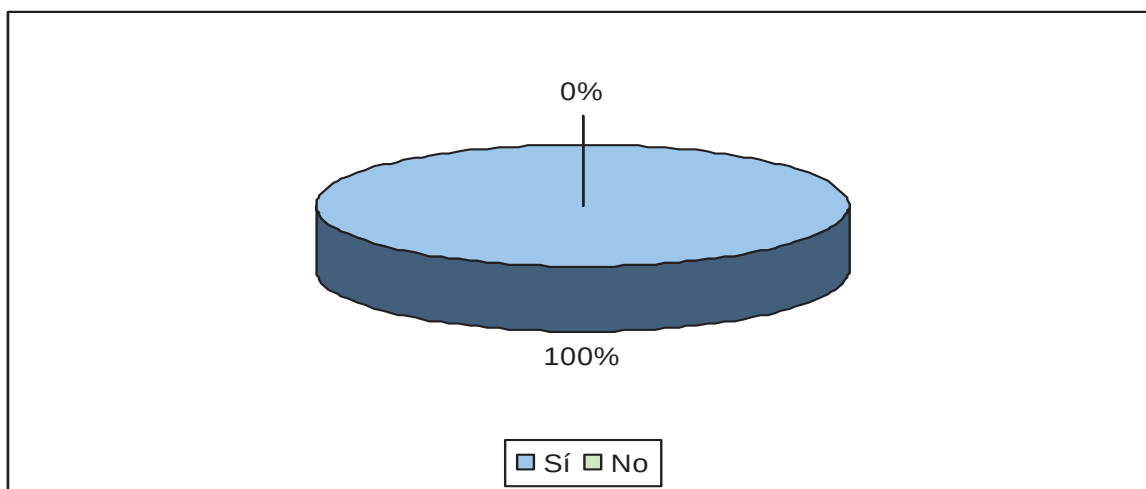


Figura 4.10. Resultado pregunta No. 10.

11.- Pregunta: **¿Estas Generando Conocimiento?** El 98.11% considera que
genera conocimiento.

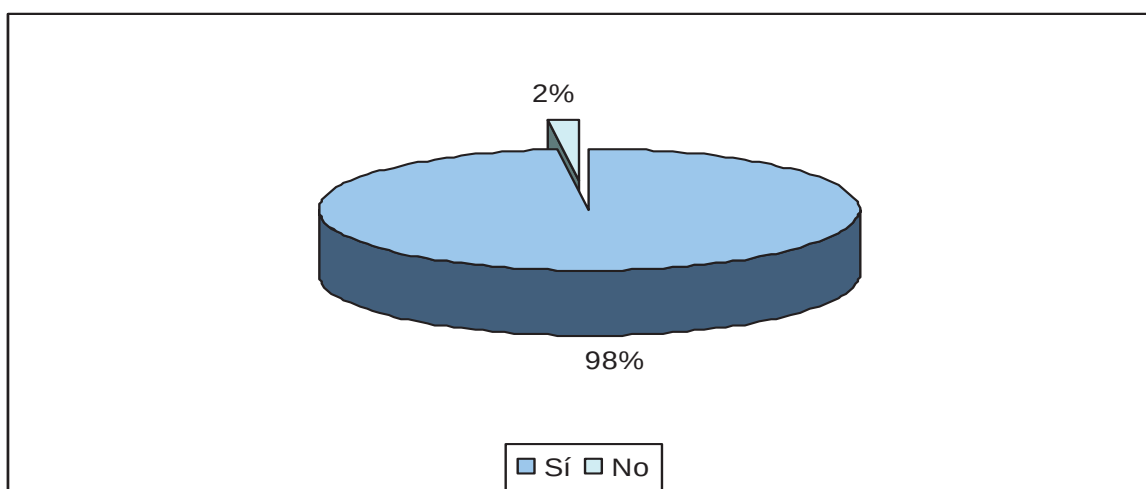


Figura 4.11. Resultado pregunta No. 11.

12.- Pregunta: **¿Compartes tus Conocimientos?**- El 96.23% afirma que comparte sus conocimientos.

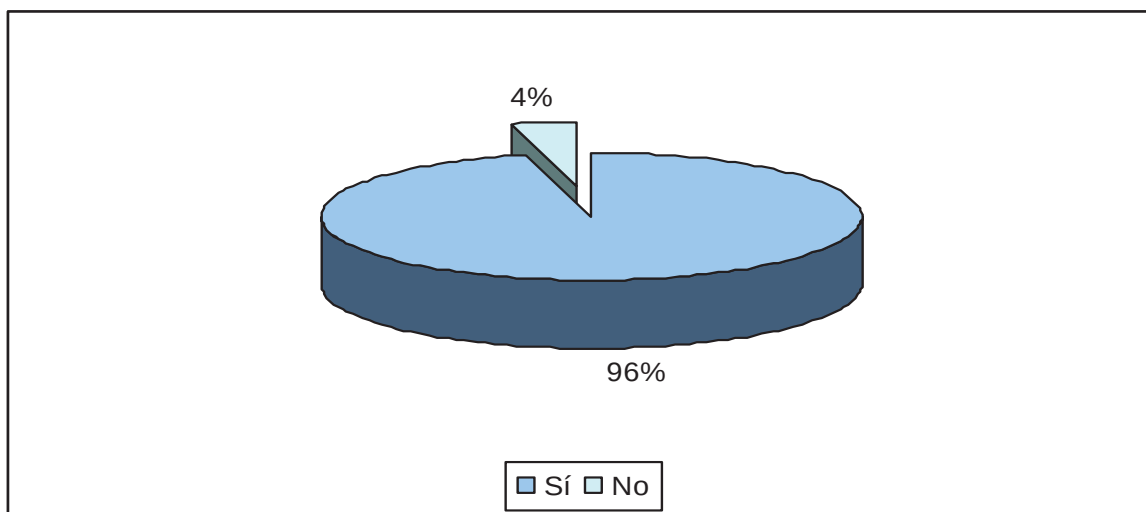


Figura 4.12. Resultado pregunta No. 12.

13.- Pregunta: **¿Estaría dispuesto a transmitir sus conocimientos y experiencias antes de retirarte de la Institución?** Un 94.34% esta dispuesto a transmitir su conocimiento antes de retirarse.

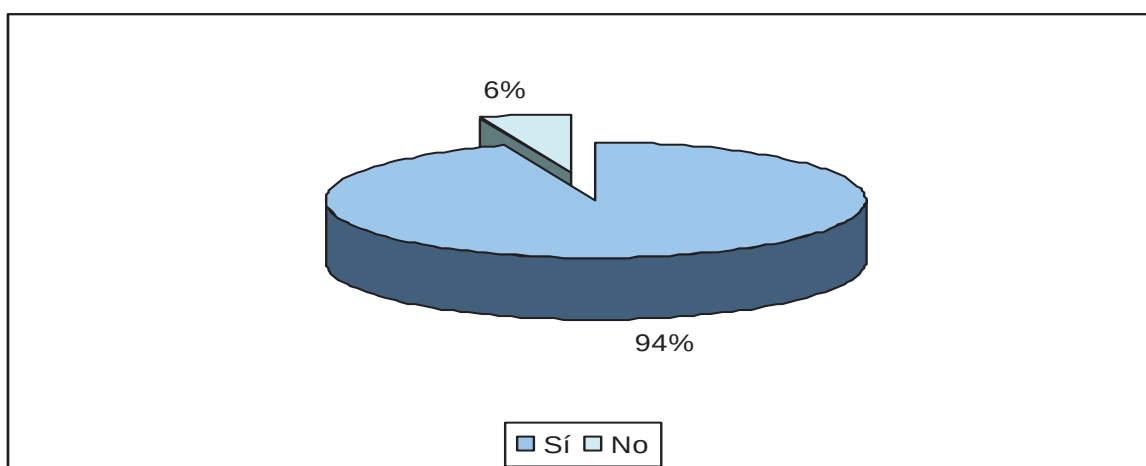


Figura 4.13. Resultado pregunta No. 13.

14.- Pregunta: ¿**Conoces los Medios de transmisión del conocimiento con que cuenta la Institución?** El 83.02% conoce los medios de transmisión del conocimiento con que cuenta la Institución prevaleciendo el Intranet, el correo electrónico (Lotus Notes), Eventos de capacitación y el uso del Internet.

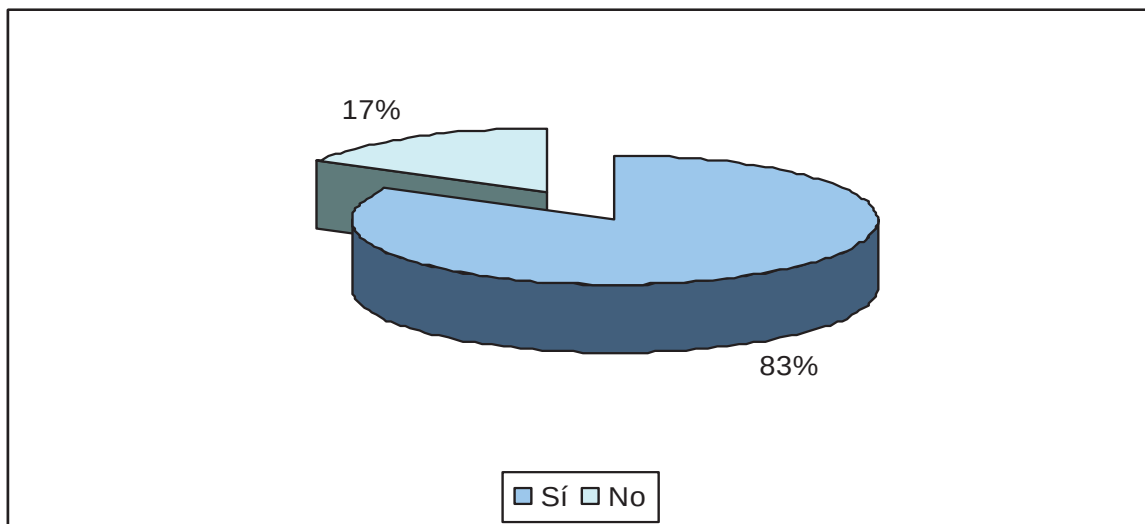


Figura 4.14. Resultado pregunta No. 14.

15.- Pregunta: ¿**Sabías que el Conocimiento es el único bien que crece en la medida que se le comparte?** El 77.36 reconoce que el conocimiento crece en la medida en que se le comparte.

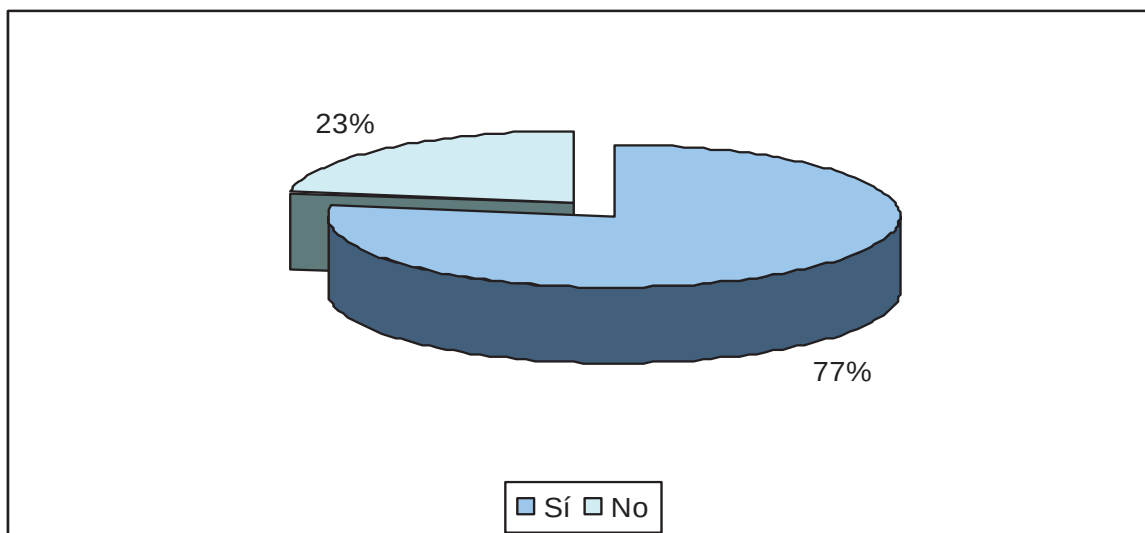


Figura 4.15. Resultado pregunta No. 15.

16.- Pregunta: **¿Sabías que el Conocimiento se puede Gestionar?** El 71.70% sabe que el conocimiento se puede gestionar.

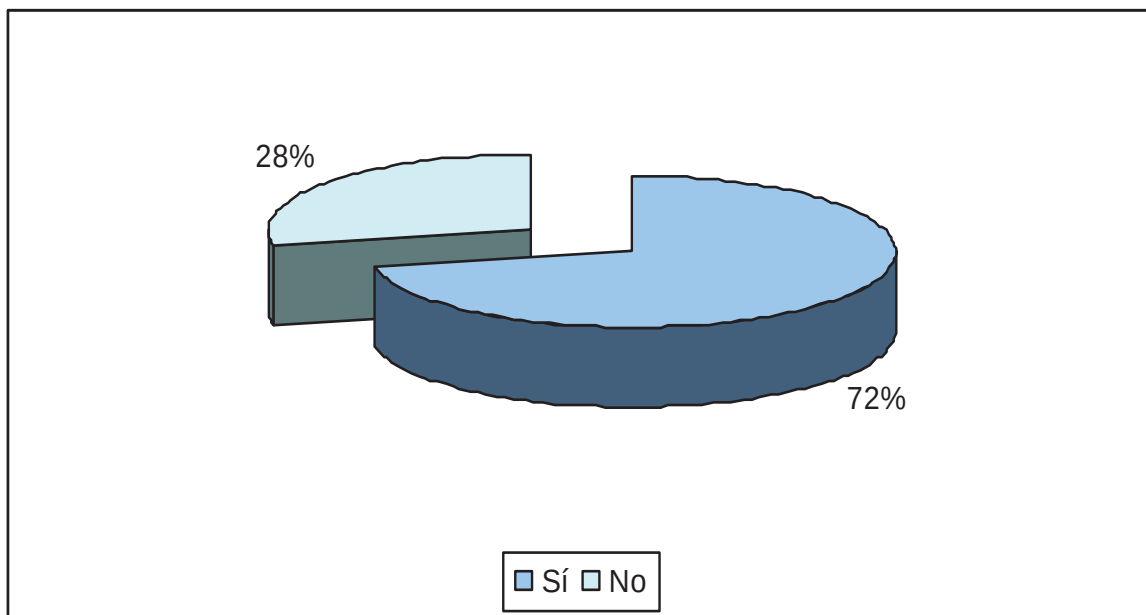


Figura 4.16. Resultado pregunta No. 16.

17.- Pregunta: **¿Considerarías positivo implementar en la Institución un Modelo de Gestión del Conocimiento?** Un 81.91% considera positivo implementar en la Institución un modelo de Gestión del Conocimiento.

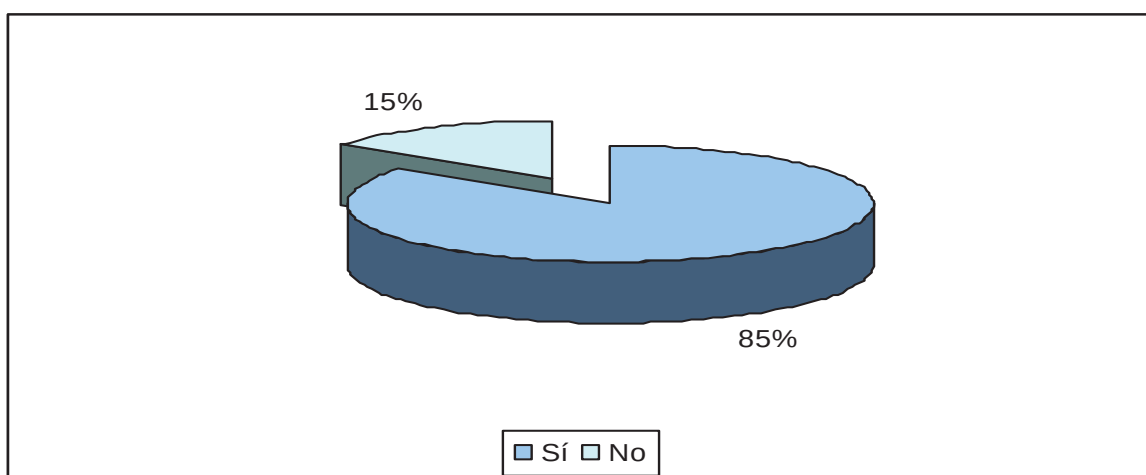


Figura 4.17. Resultado pregunta No. 17.

18.- Pregunta: ¿Considerarías positiva la implementación de planes de sucesión como un medio de transmisión eficiente del conocimiento de quienes se van de la Institución? El 98.11 considera positivo la implementación de Planes de Sucesión.

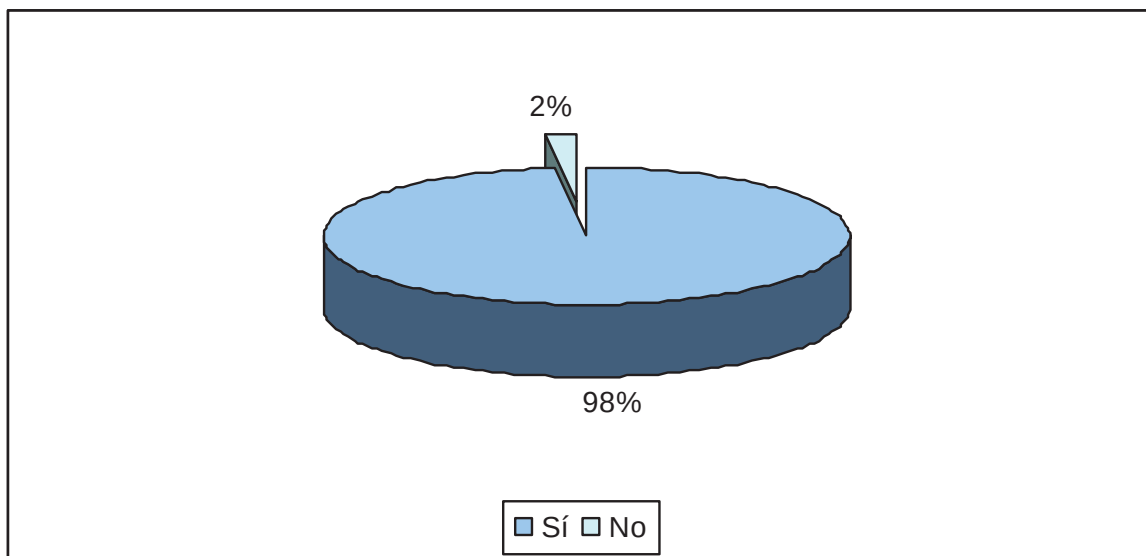


Figura 4.18. Resultado pregunta No. 18.

Capítulo V

Conclusiones

1.- El Objetivo General se cumplió con la creación de los modelos de Gestión de la Información, del Conocimiento y Planes de Sucesión. Mismos que serán propuestos para su aplicación a la alta dirección de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad.

2.- Se obtuvo el grado de conocimiento e involucramiento del personal en el tema que nos ocupa al determinarse que únicamente un 45.28% conoce o ha escuchado hablar de lo que es o de la existencia de Organizaciones Inteligentes, con lo cual queda debidamente solventado el primer Objetivo Específico.

3.- Se determinó el grado de disposición del personal para transmitir su conocimiento ya que un 94.34% manifestó su disposición para transmitir su conocimiento antes de retirarse de la Organización, con lo cual se cumplió con el segundo Objetivo Específico.

4.- El 98.11% del personal encuestado estuvo de acuerdo con el establecimiento de Planes de Sucesión como un medio de transmitir el conocimiento, cumpliendo de esta forma con el tercer Objetivo Específico.

Con el cumplimiento de los Objetivos Específicos y al estar directamente relacionados con las preguntas de investigación, se considera que las preguntas uno, dos y tres quedaron debidamente contestadas. Por lo que respecta a la pregunta número cuatro queda perfectamente definido que mediante la aplicación de Planes de Sucesión se asegura la transmisión del conocimiento.

Recomendaciones:

Se debe concebir al individuo como el talento clave para la Organización; se le debe dirigir hacia el aprendizaje, retención y motivación del conocimiento se debe percibir y valorar en cuanto a su talento y conocimiento: integrar el Capital Humano y Social de la Organización con relaciones laborales adoptando las mejores prácticas de la Administración de recursos Humanos para retener y motivar el conocimiento de los trabajadores.

Recomendación Principal:

Aplicación de los Modelos de Gestión propuestos

Estos Modelos están basados en la obra “Organización Inteligente” de Chun Wei Choo y mediante su aplicación en el ámbito de la División Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad se logrará el objetivo de que la Institución llegue a convertirse en una Organización Inteligente, bajo los siguientes razonamientos.

Como lo establece Choo (1999), la Organización que es capaz de integrar eficazmente la percepción, la creación de conocimiento y la toma de decisiones se puede describir como una Organización Inteligente, posee información y conocimiento, por lo que esta bien informada, es mentalmente perceptiva y clara.

Sus acciones se basan en una comprensión compartida y válida del medio ambiente y las necesidades de la Organización y son influidas por los recursos del conocimiento disponibles y competencias en cuanto a habilidades de sus miembros.

Posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial y le permiten maniobrar con inteligencia creatividad y ocasionalmente astucia al manejar los recursos y los procesos de información, la organización es capaz de: Adaptarse de manera oportuna y eficaz a los cambios en el medio ambiente

La Organización utiliza la información para percibir cambios y desarrollos en su medio ambiente externo, crea, organiza y procesa información a fin de generar nuevo conocimiento a través del aprendizaje organizacional. Un nuevo conocimiento permite a la Organización diseñar nuevos productos y servicios en beneficio de sus clientes y trabajadores.

Otras recomendaciones

1.- Iniciar la capacitación y reforzamiento de conceptos como Organización Inteligente, conocimiento, información, datos, Gestión del conocimiento, etc.

2.- Retención del personal de Talento. Es vital para la gestión de los recursos Humanos la creación de mecanismos que diferencien al personal de alto desempeño, de los demás empleados, ya que estos empleados "Clave", representan el talento interno. Una vez identificados, entonces la Organización se enfocará en crear mecanismos para su retención, tales como beneficios adicionales, reconocimientos y recompensas, programas de sucesión, capacitación en el exterior, etc., este tipo de programas contribuyen significativamente a garantizar que esos empleados clave permanezcan, lo que contribuye a mantener y mejorar el desempeño. En dicha selección se deben de tomar en cuenta dos criterios relevantes: el desempeño y el comportamiento.

3.- Motivar y dar confianza a los trabajadores para que compartan su conocimiento mediante el establecimiento de sistemas de incentivos, evaluación y promoción diseñados para reconocer a los que más comparten su conocimiento. Los trabajadores solo compartirán su conocimiento cuando exista una base sólida de confianza con la Organización.

4.- La Creación de Cédulas y Centros de desarrollo de aprendizaje colectivo y creación de conocimiento. Internamente, y aun externamente, estos grupos pueden enfocarse en promover una organización de aprendizaje. Tomen tiempo para leer, pensar y hablar sobre nuevas ideas y trabajo. Implantar áreas de discusión, salas de conferencia que promuevan la comunicación entre las personas.

5.- Integrar la inteligencia personal en los procesos colectivos de gestión, generar mecanismos de aprendizaje y transferencia de conocimientos que permitan interconectar a las personas para dialogar y aprender conjuntamente.

6.- Infundir una actitud de conocimiento en la que compartir sea algo natural.

7.- Implantación del Modelo de Planes de Sucesión los cuales son utilizados hoy como una de las principales herramientas de retención y desempeño interno por las Organizaciones de categoría mundial. Las Organizaciones de hoy no

únicamente desarrollan programas de sucesión verticales. En esta clase de planes, se identifican cuales son las posiciones que una persona llegará a cubrir en los próximos tres o cinco años y cuales son los principales conocimientos, habilidades y comportamientos, que se necesitan para dichos puestos. Esto contribuye significativamente a crear una cultura de aprendizaje organizacional y alto desempeño.

Mediante su aplicación es posible evitar la pérdida del conocimiento de los trabajadores que se desvinculan de la Institución. Además se generará nuevo conocimiento al personal a partir de la transmisión de la experiencia de los actuales trabajadores; contándose de esta forma con personal capacitado para ocupar un cargo vacante.

Beneficios

Todos los trabajadores aprenden se eliminan las Islas de conocimientos en la Organización y ya no se depende de especialistas para realizar sus labores diarias.

Cuando una Organización administra el conocimiento es capaz de preservarlo, compartirlo y transferirlo, con lo que se evitan costos y la pérdida de tiempo inherentes al fenómeno de “amnesia organizacional”.

Desarrollar el talento de las personas acabando con la consigna actual de que mientras menos sabe el personal más fuerte soy Yo.

Utilizar la inteligencia humana. No hacer que los empleados dejen el cerebro en la puerta de la entrada y luego lo rescaten al volver a casa.

Reeducar a las personas hacia la capacidad de pensar, dar ideas y resolver problemas y no solo recibir órdenes.

Probar que la sabiduría y la creatividad no son sinónimas solo de la gerencia, sino que estos factores pueden ser desarrollados en toda la empresa y por todas sin depender de un nivel jerárquico.

A continuación se presentan los Modelos propuestos para la División de Distribución Centro Occidente de la Comisión Federal de Electricidad.

Gestión de la Información

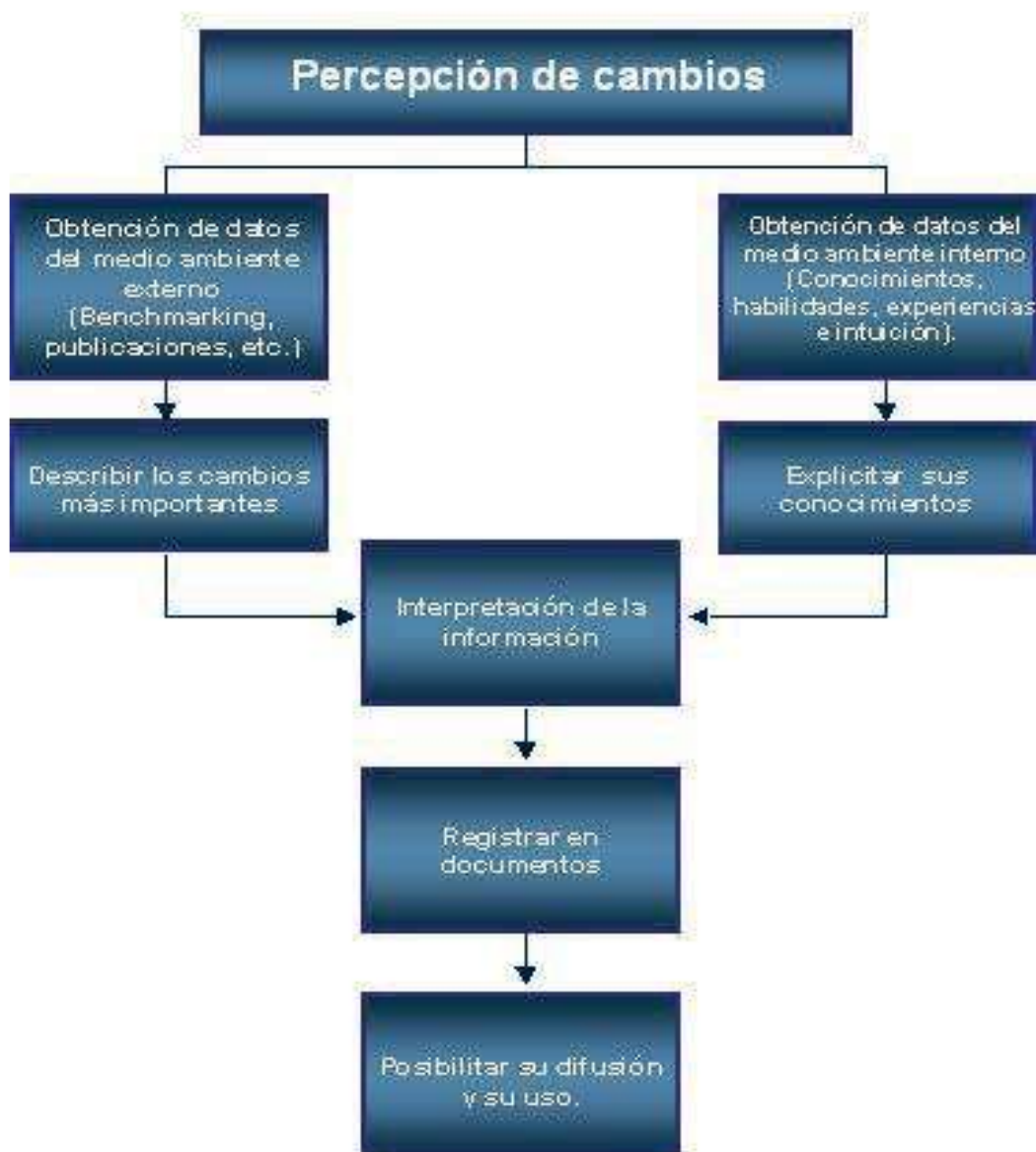


Figura 5.1.- Modelo Gestión de la Información.

Gestión del conocimiento

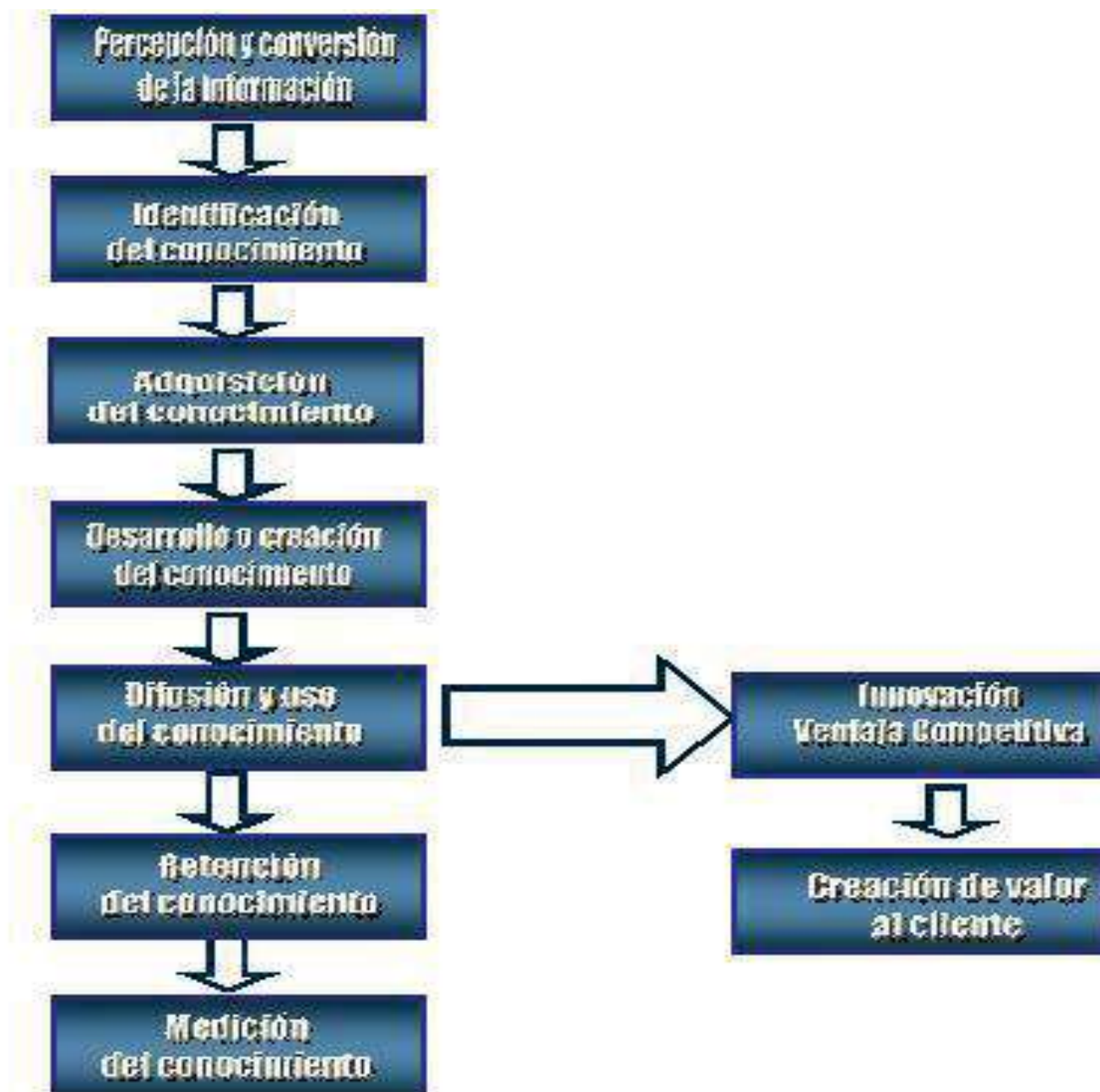


Figura 5.2. Modelo de Gestión del Conocimiento .

Descripción del Modelo de gestión de la Información

Percepción de Cambios.- La organización percibe cambios en el medio ambiente ya sea externo o interno.

Externo.- Obtiene datos por medio de publicaciones, noticias, Benchmarking con otras Organizaciones. Cada vez se requiere un mayor nivel de interacción, para desarrollar sus estrategias, por lo que la capacidad de tejer redes de colaboración que les permitan estar a la vanguardia en todos los campos.

Analiza y describe los cambios más importantes.

Interpreta la información y la registra en documentos para posibilitar su difusión y su uso a los procesos que deben de utilizarla.

Interno.- Obtiene datos sobre conocimientos, habilidades, experiencias e intuición de los trabajadores.

Explicitar la información mediante su codificación y almacenamiento en bases de datos accesibles a los usuarios de la misma.

Descripción del Modelo de Gestión del conocimiento

Percibe la información recibida.

Identifica el conocimiento en dicha información.

Se adquiere el conocimiento de esta.

Se efectúa el acercamiento del conocimiento de la Organización a los ejecutivos y trabajadores para su uso.

Utilización de todo el conocimiento existente en la Organización, para acortar los ciclos de innovación, mediante el lanzamiento de nuevos servicios y la adopción de nuevos sistemas de comercialización, etc.

Creación de valor al cliente. La Gestión del Conocimiento es un procedimiento encaminado a generar valor a la Organización y al cliente.

Retención del conocimiento mediante su explicitación en bases de datos.

Medición del conocimiento. El valor del conocimiento debe ser cuantificable mediante formulas tales como el dividendo, el Capital Intelectual, etc.

En conclusión es preciso identificar el conocimiento relevante para la Organización, establecer mecanismos orientados a captar y crear el conocimiento, buscar formulas sencillas de explicitar, estructurar y almacenar conocimiento, definir sistemas de transmisión y compartimiento del conocimiento transmitido y finalmente reutilizar y renovar dicho conocimiento en todos los ambitos de la Organización.

Glosario:

Términos Básicos

En los términos de esta investigación se emplearán los siguientes términos básicos y sus significados respectivos:

Adquisición del Conocimiento: Etapa importantísima y proceso central en la creación de sistemas expertos. El ingeniero del conocimiento se encarga de crear y organizar un sistema de adquisición de conocimiento, con su respectiva base de conocimiento, a partir de la captación e interrogación de la experiencia previa del experto. El gran recurso para la adquisición es la entrevista y la conversación reiterada y sistemática entre el experto y el ingeniero.

Aprender: Se entiende la creación de conocimiento, que es personal y habitualmente se realiza en los centros de estudio a todos los niveles, y con frecuencia creciente a distancia.

Aprendizaje: Un proceso de acceso a nuevos conocimientos de objetos, fenómenos o procedimientos, así como nuevo conocimiento de las relaciones entre objetos y/o fenómenos. Puede ser suficientemente primitivo como para aplicarse a una máquina o robot, como es el caso del aprendizaje de capturar una tuerca, o para cosas tan complejas que los mismos humanos se equivocan al intentar adquirirlo.

Aprendizaje Adaptativo: Está enfocado a la resolución de problemas en el presente sin examinar la adecuación de las conductas de aprendizaje actuales.

Aprendizaje Empresarial: Facilitación de sesiones tendientes a desarrollar en los equipos de trabajo, competencias en la utilización de herramientas de aprendizaje, poderosas y prácticas, enfocadas hacia aprender antes, durante y después de cada proyecto y/o actividad. Convirtiendo así las interacciones entre los miembros de una organización en verdaderas experiencias de aprendizaje y crecimiento.

Aprendizaje Generador: Se refiere a la creación, requiere el pensamiento sistémico, la visión compartida, el dominio personal, el equipo que aprende, la tensión creativa entre la visión y la realidad actual.

Aprendizaje Organizacional: Es el proceso de detección y corrección de errores.

Asociación: Enlace o relación entre elementos con datos que provee o aumenta el contenido de información y supuestamente disminuye la entropía. Un proceso del cerebro que enlaza la entrada perceptual con el conocimiento almacenado.

Base de Conocimiento: Típicamente se utiliza para descubrir cualquier recolección de información que también incluya referencias de contexto o experiencia hacia otros meta datos.

Benchmarking: es una técnica de gestión empresarial que pretende descubrir y definir los aspectos que hacen que una empresa sea más rentable que otra, para después adaptar el conocimiento adquirido a las características de nuestra propia organización. Aprendizaje de los demás, es una investigación continua y una experiencia de aprendizaje la cual asegura que se están observando las mejores prácticas del sector.

Técnicas de Benchmarking:

Hay cuatro niveles a los que hay que atender para realizar este proceso:

Benchmarking Interno: El análisis de la cadena de valor de la organización propia aportara los primeros datos sobre los cuales son los aspectos que mejor o peor funcionan en la organización.

Benchmarking Primario.- Se recaba información directamente de la competencia. Gonzalo Alegría recomienda la consulta a los antiguos empleados de otras empresas.

Benchmarking Cooperativo: Consiste en la realización de un intercambio de información con las empresas competidoras.

Benchmarking Secundario: Recopilamos información de dominio público sobre un sector de actividad, las empresas competidoras, los mercados, los clientes, proveedores, etc. Internet permite conseguir información.

El objetivo es descubrir cual es el valor añadido de otras empresas. Cuales son los competidores y cuáles son sus debilidades y fortalezas.

Captura de Activos de Conocimiento: Creación de bases de conocimiento que contienen el aprendizaje de la organización obtenido durante la ejecución de proyectos o programas, con el fin de transferirlo al resto de la organización y poder re-utilizarlo en futuras oportunidades y con impacto positivo en el negocio. El proceso de captura de activos de conocimiento se inserta así en el ciclo del conocimiento, destilando y empaquetando el aprendizaje.

Cognición: Procesamiento intelectual avanzado de la información, maduración de la información por el gran salto de encontrarle significado. Pensar. Considerar. Capacidad para sintetizar diversas fuentes de información para la toma de decisiones. Como parte de un mapa del conocimiento, la cognición es la aplicación del conocimiento que se ha intercambiado a través de la intermediación, la exteriorización y la interiorización.

Combinación: Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, Chat, foros, entre otros, y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos que produzcan conocimiento explícito.

Comunicación: Un proceso de ida y vuelta involucrando transmisión y recepción.

Comunidades de Conocimiento: Agrupación de individuos que intercambian presencial y virtualmente con el objetivo de compartir y aumentar su conocimiento y experiencias sobre un área o temática particular. Las comunidades de conocimiento constituyen un vehículo de las organizaciones de hoy en día para acelerar el aprendizaje de la organización y para romper las barreras de acceso al conocimiento.

Conocimiento: Es aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos. Se puede dividir en dos grupos: Uno natural que pertenece a los organismos vivos con sistema nervioso y el otro, artificial, que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural. Ideas o comprensión que posee una entidad y que son usadas para ejecutar una acción eficaz y lograr el objetivo de esa entidad. Reside en el usuario y no en el conjunto de información de los archivos y sistemas de soporte de las organizaciones. La mayoría de la gente tiene la sensación intuitiva de que el conocimiento es algo más amplio, más profundo y más rico que los datos y la información. Para Davenport y Prusak (1999) el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción.

Es una aplicación de la información, que existe solo en la mente humana. El conocimiento es una propiedad individual y nunca es totalmente compartido solo parcialmente.

Cultura Organizacional: Es un conjunto de estructuras de significado colectivo, sobre las que los miembros de la organización se apoyan para interpretar la naturaleza de su mundo y su interrelación.

Dato: Es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Dentro de un contexto empresarial, el concepto de dato es definido como un registro de transacciones. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Las organizaciones actuales normalmente almacenan datos mediante el uso de tecnologías.

Exteriorización: La transferencia de conocimiento desde la mente de sus poseedores hacia un banco externo, en la forma más eficiente posible. Las herramientas de exteriorización ayudan a la construcción de mapas de conocimiento. Ellas captan y organizan conjuntos entrantes de conocimiento explícito y crean agrupaciones de conocimiento.

Información: La palabra “informar” significa originalmente “dar forma a” y la información es capaz de formar a la persona que la consigue, proporcionando ciertas diferencias en su interior o exterior. Es el dato que ha sido elaborado para hacerlo utilizable, por que en cualquier momento reside en un contexto relacional, tiene un significado y este significado puede ser útil...o no serlo; es útil, para dar respuesta a las preguntas ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde? Y ¿Cuándo?

Es la inteligencia humana la que convierte la información en conocimiento.

Innovación.- Es la primera aplicación práctica de una idea de manera tal que haya un amplio y patente reconocimiento a un individuo o a una organización.

Interiorización: Transferencia de conocimiento explícito de un banco de memoria externo (temporal o permanente) hacia un individuo, en la forma más útil y eficiente posible. Existen dos aspectos de la interiorización: la extracción y la filtración. Una de las cuatro funciones claves de la gerencia del conocimiento.

Intermediación: Función de agenciamiento que reúne a los buscadores de conocimiento (preguntas) con los proveedores del mismo (respuestas). Las tecnologías de intermediación facilitan las conexiones entre las personas y la comunicación del conocimiento entre buscador y proveedor. Una de las cuatro funciones claves de la gerencia del conocimiento.

Organización de Aprendizaje: Es la organización en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de cotidiano. Un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear. Organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre.

Outsourcing: es una megatendencia que se ésta imponiendo en la comunidad empresarial de todo el mundo y consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón de su negocio.

Redes Virtuales: Implantación de mecanismos electrónicos de comunicación que conecten conjuntos de individuos con intereses comunes para intercambiar.

Reingeniería: Implica un cambio radical en los procesos organizacionales para lograr incrementos significativos en la eficacia. Repensamiento de la manera fundamental de hacer el negocio.

Representación del Conocimiento: El resultado, por parte del humano de la maduración semántica de la información y su comprensión experiencial, se denomina conocimiento.

Socialización: Es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones y que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

Conocimiento: La palabra se deriva del latín, colligere y gnosis. **Colligere** significa asir, agarrar o tomar, recibir en sí alguna cosa y **gnosis** significa las propiedades y relaciones de las cosas, lo que es y no un objeto. Conocimiento significa entonces apropiarnos de las propiedades y relaciones de las cosas, entender lo que son y lo que no son. Tener discernimiento, es decir juicio por cuyo medio se percibe y establece la diferencia que existe entre varias cosas.

Know-what, que se refiere al conocimiento acerca de los hechos. Es un conocimiento cercano a lo que se denomina normalmente información.

Know-why, que se refiere al conocimiento científico de los principios y leyes de la naturaleza. Este tipo de conocimiento es la base del desarrollo tecnológico y de avances en productos y procesos en muchas industrias. La producción y reproducción de este tipo de conocimiento se organiza a menudo en organizaciones especializadas, tales como laboratorios de investigación y universidades.

Know-how, que se refiere a las habilidades o a la capacidad para hacer algo. Es típicamente una forma de conocimiento desarrollado y mantenido dentro de los límites de una empresa individual. Una de las razones más importantes para la formación de redes industriales es la necesidad que tienen las empresas de compartir y combinar elementos del know-how.

Know-who, que se refiere a la información acerca de quién sabe qué y quién sabe cómo hacer qué. Involucra la formación de relaciones sociales especiales que permiten el acceso a expertos y uso de sus conocimientos de manera eficiente.

Mientras que el know-what y el know-why pueden obtenerse por medio de libros, reportes y bases de datos, las otras dos formas de conocimiento se generan a través de la experiencia práctica. El know-how se aprende típicamente en situaciones donde un aprendiz sigue al maestro y depende de él como autoridad en la materia. El know-who se aprende como producto de una práctica social y en ocasiones en ambientes educativos especializados. También se desarrolla en el trato cotidiano con clientes, subcontratistas e institutos independientes. El know-how es conocimiento socialmente incorporado que no puede transferirse fácilmente por medio de canales formales de comunicación.

Elementos que interactúan con el conocimiento

La definición de conocimiento también nos permite referirnos a diversos elementos con los que se halla relacionado.

Los datos. Los datos son la representación mas o menos aislada de elementos abstraídos de la realidad a partir de los modelos mentales de un individuo o conjunto de ellos. De forma análoga, también se han definido como elementos de la realidad abstraídos de la misma con el fin de identificar hechos de forma discreta (Davenport y Prusak, 2000). Es decir, los datos no aportan por sí solos ninguna explicación sobre los sucesos que describen. Por tanto, tiene que ser interpretados, por las personas para tener significado.

La Información. Se genera a partir de datos seleccionados, organizados y procesados de acuerdo a criterios preestablecidos. La existencia de criterios dota de significado y de intencionalidad a la información resultante, con el mismo objetivo de modificar alguna percepción de los receptores de la misma (Davenport y Prusak, 2000; Drucker, 1998). Los métodos básicos para convertir datos en información y, al mismo tiempo, dotarlos de significado son la categorización, la contextualización, el análisis y la síntesis.

La Inteligencia. Se puede definir como la capacidad de planear y resolver problemas de forma no rutinaria. Cabe señalar que la aplicación de la inteligencia

no resulta usual a causa de la energía que necesita y la incertidumbre que genera. En primer lugar, el concepto de inteligencia esta inseparablemente unido al de innovación, ya que sin la aplicación de la inteligencia toda actividad sería mecánica y sola respondería a situaciones preconcebidas. Por el contrario, la aplicación de la inteligencia humana produce múltiples innovaciones en diversas dimensiones, como la construcción o modificación de sistemas y modelos, la modificación de hipótesis, nuevos modelos de utilidad, etc. De esta forma, el **concepto de organizaciones inteligentes (Senge, 1992)** permite comprender los procesos relacionados en aquellas organizaciones caracterizadas porque sus miembros desarrollan un gran numero de actividades inteligentes.

El Aprendizaje. Es el proceso mediante el cual se adquiere el conocimiento. Por tanto, es lógica la propensión de las personas al aprendizaje ya que supone el principal mecanismo para la socialización y la supervivencia. Cuando el aprendizaje se realiza de forma intencionada mediante la metodología y con unos objetivos determinados nos encontramos en el caso de la formación.

Independientemente de sí la formación es presencial o autoformación, este representa un caso específico en el aprendizaje. Alrededor del aprendizaje como referencia central en la creación y difusión del conocimiento se han generado diversos conceptos de interés para el análisis, tal como los de la “Organización que Aprende” y el de “aprendizaje organizativo”.

Activos Intangibles

La gestión que toma en cuenta los activos intangibles. Activos, hasta ahora no evaluados de forma estructurada por las empresas, como el Capital Humano, el Capital Estructural y el Capital Relacional, los tres bloques de activos intangibles reconocidos por el Modelo de Capital Intelectual.

Fuente: Modelo de gestión del conocimiento. Díaz Muñante, Jorge Raúl

Apéndice A

X.- Bibliografía

Libros:

Alles, Martha. Desempeño por Competencias Evaluación de 360º, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 2002.

Alles, Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por Competencias, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 2002.

Alles, Martha, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, Buenos Aires, Argentina, Ed. Granica, 2003.

Arbonies L. Ángel, Conocimiento para Innovar, 2ª Edición México, 2006. Edit. Díaz de Santos.

Basurto, Aníbal Sistema Empresa Inteligente, México, 2005, Editorial Empresa Inteligente.

Beazley, Boemisch y Harden, La Continuidad del Conocimiento en las Empresas, México, 2006. Grupo Editorial Norma.

Brooking, Annie: El Capital Intelectual, El Principal activo de las empresas del tercer milenio. España, Ed. Paidos. 1997.

Canals, Agustí. Gestión del Conocimiento. España, Ed. Gestión 2000. 2000.

Chiavenato, Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Quinta Edición. Ed. Mc Graw Hill. Marzo 2003.

Dessler, Gary, Administración de Personal. Octava Edición. México, Edit. Prentice may. 2001.

Díaz Khadem, Alineación Total, México 2006, México 2006, Grupo Editorial Norma.

Egán, Gerard. El Valor Agregado de los Empleados en las Organizaciones. México. Ed. Prentice Hall. 1996.

Fletcher, Shirley, Análisis de Competencias. México, Panorama Editorial.

Goleman Daniel, La Inteligencia Emocional en la Empresa, 3ª Edición, México 2006, Edit. Vergara.

Haas Elizabeth, Enseñanzas de Peter Drucker, México, 2007, Edit. Mc Graw Hill.

Hernández, Fernández y Baptista, Metodología de la Investigación. Tercera Edición, México, 2003, Edit. Mc Graw Hill.

Hernández Forte Virgilio, Mapas Conceptuales. La Gestión del Conocimiento en la Didáctica, México, 2005, Edit. Alfa omega.

Kaplan, Robert, Norton, David, Balanced Score Card. Ed. Gestión 2000. 1999.

Kaplan, Robert, Norton, David. Como Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Ed. Gestión 2000. 2001.

Mitrani, Dalziel, Suárez de Puga. Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. España. Ediciones Deusto.1999.

O Connor, Blanchard, Administración por Valores, México, 2006, Grupo Editorial Norma.

Ríos Cantu Graciela, ¿Cómo conseguir triunfadores para tu empresa?, México, 2002. Edit. Electro-comp., S.A. de C.V.

Rivas, Luís Arturo, La Gestión de Competencias en México y el Servicio de Carrera, Segunda Edición Electrónica, México, 2003.

Rivas, Luís Arturo, Gestión Integral de Recursos Humanos, Primera Edición Electrónica, México, 2001.

Senge, Ross, Smith, Roberts, Kleiner. La Quinta Disciplina en la Práctica. España. Ed. Granica, 1999.

Senge Peter. La Quinta Disciplina. México, Edit. Granica, 2004.

Tissen, Adriessen, Lekame. El Valor del Conocimiento.España, Ed. Pretice Hall. 2000.

Ulrich, Dave. Recursos Humanos Champions. Argentina 1999.

Ventura Juan, Ordóñez de Pablo, arias Ana María, Capital Intelectual y Aprendizaje Organizativo, Nuevos desafíos para la Empresa. Madrid, 2003, Edit. AENOR.

Vera Smith Fernando, Indicadores, México 2003, Do fiscal Editores.

Villarreal, René, Tania. IFA La Empresa Competitiva sustentable en la era del Capital Intelectual. México, Ed. Mc Graw Hill, Junio 2003.

Wei Choo Chun, La Organización Inteligente. Ed. Oxford, 1999.

Werther, Keith Davis, Administración de Personal y Recursos Humanos, México, Edit. McGraw-Hill,2000
Quinta Edición.

El contexto que marca la lectura de estos libros abarca de gran manera el estudio de la Gestión del Conocimiento, no tanto desde el punto de vista tecnológico, sino más bien desde el punto de vista organizacional.

Revistas:

Adminístrate Hoy, No 99, Agosto 2002.

Conocimiento y Dirección, Edición 69/2007.

Conocimiento y Dirección, Edición 70/2007.

Conocimiento y Dirección, Edición 71/2007.

Conocimiento y Dirección, Edición 72/2007.

Conocimiento y Dirección, Edición 73/2007.

Conocimiento Dirección, Edición 74/2007.

Laboral, año XIII, 2005 No 150, Abril/05.

Laboral, año XIV, 2005 No 159, Enero/06.

Laboral, año XIV, 2006 No 162, Abril/06.

Management Today año XXXIII, No 8 Febrero Marzo 2008.

Management Today año XXXIII, No 3 Junio Julio 2007.

Management Today año XXXIII, No 2 Mayo Junio 2007.

Management Today año XXXIII, No 1 Marzo Abril 2007.

Revista Nosotros. División Centro Occidente año 12, No 22. Octubre 2002

Talento Humano, Primer semestre 2007. Año 4 No 7.

Talento Humano, Segundo Semestre 2007. Año 4 No 8.

Talento Humano, Primer Semestre 2008. Año 5, No 9.

Los artículos y revistas citadas dentro de este estudio han abarcado mas bien áreas estratégicas y de gestión, sin dejar de profundizar en el contexto de la Gestión del Conocimiento, orientado a generar un modelo con bases robustas.

Cabe destacar que la Internet se presenta como una gran fuente de información y conocimiento, la cual contribuyo a la profundidad de este estudio y al nivel de actualidad de los datos entregados.

Apéndice B

Análisis bibliográfico

Dentro del estudio bibliográfico realizado para el presente trabajo cabe destacar los siguientes:

Libros:

- **La Quinta Disciplina en la Práctica** (Peter Senge, 1990): El autor presenta un análisis de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones desde el punto de vista sistémico, la modificación de modelos mentales, las visiones compartidas, la apertura, entre otras.
- **El Capital Intelectual** (Annie Brooking 1997): Esta es una de las primeras obras en analizar el Capital Intelectual con un enfoque sistémico.
- **El Valor del Conocimiento** (Tissen, Adriessen, Lekame 2000): El autor muestra como convertir el conocimiento intangible en valor empresarial tangible creando una organización basada en los procesos, los equipos y las comunidades.
- **El Valor Agregado de los Empleados en las Organizaciones** (Gerard Egán 1996): Se enfoca en el lado oculto de cualquier organización: aquellas prácticas y creencias informales e implícitas que distinguen a una compañía de otras.
- **IFA La Empresa competitiva sustentable en la era del Capital Intelectual** (René Villarreal 2003): Enfrentar con éxito la hipercompetencia global de la nueva economía del conocimiento implica desarrollar empresas IFA.
- **La Organización Inteligente** (Wei Choo 1999): El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones.

- **Gestión del Conocimiento** (Agustí Canals 1999): Es una selección de artículos analizados en los últimos años en la revista electrónica know Org.
- **Balanced Score Card** (Kaplan, Nortón 2000): Nos muestra la forma en que los Directivos pueden utilizar esta herramienta revolucionaria para movilizar a su gente a fin de que cumplan la Misión de la Empresa.
- **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Para implantar y gestionar su estrategia:** (Kaplan, Nortón 2000): Se expone como conseguir que la estrategia y el cuadro de mando integral se implanten con éxito.
- **Desempeño por Competencias:** (Martha Alles 2002): Aborda un aspecto indispensable para el buen manejo integral de los Recursos Humanos en todo tipo de organización: la medición y evaluación al desempeño del personal.
- **Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias:** (Martha Alles, 2003): Cubre desde la etapa inicial de atracción y selección de personal hasta la desvinculación final.
- **Elija el mejor. Cómo entrevistar por Competencias:** (Martha Alles 2003): Es una fuente de consulta para conducir entrevistas de selección de personal.
- **Análisis de Competencias Laborales:** (Shriley Fletcher 2000): Nos permite Planear los usos reales y potenciales de los resultados del análisis.
- **Administración de Recursos Humanos** (Idalberto Chavenato): Destaca que el éxito depende más en el actual ambiente de una eficaz Administración de los Recursos Humanos.
- **Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos** (Alain Mitrani, Murray M. Dalziel e Ignacio Suárez de Puga): Propone métodos para la gestión de los recursos humanos, describe con detalle el concepto de competencias y da soluciones prácticas para la gestión de los recursos humanos mediante la aplicación de dichas competencias.
- **La Gestión de Competencias en México y el Servicio de Carrera.** (Dr. Luis Arturo Rivas Tovar). Se hace referencia a la competitividad, así como a las competencias laborales en su enfoque orientado tanto a los Ejecutivos, como a los trabajadores y a la necesidad de que las competencias se valoren en el lugar de trabajo.
- **Gestión Integral de Recursos Humanos.** (Dr. Luis Arturo Rivas Tovar).

Toman como factor esencial del Capital Intelectual al Capital Humano como fuente de cambio y desarrollo de los otros factores. Considera que la identificación y Gestión del Capital Intelectual es una fuente de ventaja competitiva.

- **La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización inteligente. SENGE, Peter (1990-1992):** El autor presenta un análisis de los procesos de aprendizaje dentro de las organizaciones desde el punto de vista sistémico, la modificación de modelos mentales, las visiones compartidas, la apertura, entre otras. Senge conceptualiza la organización humana, la organización inteligente, que justifica la necesidad de realizar aplicaciones dinámico – sistémicas para facilitar el proceso de aprendizaje organizacional. Enfatiza que una organización inteligente sería aquella en donde el enfoque de aprendizaje planteado se difunda ampliamente, donde su mayor potencialidad radique en su capacidad de aprender.
- **Conocimiento para Innovar: (Arbonies L. Ángel).** El gran reto organizativo de nuestro tiempo no es acumular contenidos, sino transformar el talento individual en inteligencia colectiva, donde aprender no es suficiente, donde lo decisivo es crear valor.
- **¿Cómo conseguir triunfadores para tu empresa? (Ríos Cantu Graciela).** El éxito de una empresa radica en el talento y las potencialidades humanas de los miembros que las integran.
- **Administración por Valores (O Connor, Blanchard).** Describe como cualquier compañía puede alcanzar un nuevo nivel de éxito organizacional, de grupo e individuales.
- **Enseñanzas de Peter Drucker (Haas Elizabeth).** Captura los conceptos visionarios en Administración, los aplica a los riesgos y oportunidades claves del negocio y expone las opiniones de Drucker sobre las prácticas de negocios, cambios económicos y tendencias actuales, muchos de los cuales él predijo hace varias décadas.
- **La Inteligencia Emocional en la Empresa (Goleman Daniel).** Realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicando al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control en sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa, y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.
- **Mapas Conceptuales. La Gestión del Conocimiento en la Didáctica (Hernández Forte Virgilio).** La técnica de los mapas conceptuales o redes

semánticas, se está difundiendo velozmente en todo el mundo, debido a que es un recurso confiable para la representación y Gestión del Conocimiento, a actividades que contribuyen de modo decisivo al aprendizaje.

- **Indicadores, México 2003, Do fiscal Editores (Vera Smith Fernando).** Resaltar la importancia que los indicadores tienen para la Administración, en especial para el proceso de control.
- **Alineación Total (Díaz Khadem).** Como convertir la visión de la empresa en realidad, mediante la alineación de las capacidades de los empleados.

DESCRIPCIÓN DEL ALCANCE DE LOS CAPITULOS

Resumen Ejecutivo.- (En Español), mediante el cuál se incluirán los puntos principales, la justificación, Objetivos, resultados y conclusiones del trabajo.

Sumario.- (En Inglés), se hará una traducción al Inglés del Resumen, para dar a conocer a un mayor número de lectores el trabajo de investigación.

Introducción.- en esta parte se enunciará el propósito del presente estudio, haciéndose mención de los antecedentes más relevantes, así como la importancia del mismo.

Capítulo I.- El Problema. En este capítulo haré una reseña de los antecedentes relativos al tema que nos ocupa en el presente trabajo.

Capítulo II.- Marco Teórico. En este capítulo me referiré a las citas bibliográficas, datos o puntos de vista de otros autores relacionados con el tema que me ocupa.

Capítulo III.- Diseño Metodológico de la Investigación. En este capítulo se desarrollará el trabajo de investigación, donde toda Organización necesita desarrollar una capacidad de aprendizaje que permita reducir la brecha entre los conocimientos existentes en la organización y los que son necesarios, se hablará de la determinación del Capital Intelectual, así como la aplicación de la Gestión del Conocimiento que llevará a la Institución a convertirse en una Organización Inteligente, se formulará e implementará un modelo de Gestión del Conocimiento.

Capítulo VII.- Análisis de Resultados. En este capítulo se incluirán los descubrimientos y resultados obtenidos en forma objetiva, exacta y clara que resulten del trabajo realizado.

Capítulo V- Conclusiones y recomendaciones. Dentro de este capítulo se incluirán en forma sencilla y corta las conclusiones a que se haya llegado, una vez terminado el trabajo, así como las recomendaciones que se consideren adecuadas en beneficio de la Institución.

Referencias.- Se enlistarán las referencias bibliográficas mencionadas en la tesis, en orden alfabético. Así como los anexos del presente trabajo.

Apéndice C:

Cuestionario para Trabajadores:

Fecha de aplicación:_____

CUESTIONARIO

El único fin del presente cuestionario es servir de apoyo en la formulación de tesis para obtener el grado de Maestro en Administración.

Proceso:_____

Categoría:_____

Antigüedad:_____

Nivel de escolaridad:_____

1. ¿ Has escuchado hablar del termino “Organización Inteligente”?
si_____ no_____
2. ¿ Sabes que es el conocimiento?
si_____ no_____
3. ¿ Contribuyes con tu trabajo diario a la consecución de la Visión de la Institución?
si_____ no_____
4. ¿Tienes idea de lo que es un activo intangible?
si_____ no_____
5. ¿Consideras que los trabajos son el principal activo de las Instituciones?
si_____ no_____
6. ¿Consideras que en la Institución se genera conocimiento?
si_____ no_____
7. ¿Consideras que cuentas con el conocimiento suficiente y adecuado para realizar eficientemente las funciones de tu puesto?
si_____ no_____
8. ¿Consideras que la información fluye a una velocidad adecuada que te permite tomar una decisión?
si_____ no_____
9. ¿Consideras que es positivo el trabajo en equipo?
si_____ no_____
10. ¿Consideras que es positivo el trabajo en equipo?
si_____ no_____

11. ¿Estas generando conocimiento?

si _____ no _____

12. ¿Compartes tus conocimientos?

si _____ no _____

13. ¿Estarías dispuesto a transmitir sus conocimientos y experiencias antes de retirarte de la institución?

si _____ no _____

14. ¿ Conoce los medios de transmisión del conocimiento con que cuenta la Institución?

si _____ no _____

Si tu respuesta fue positiva menciona tres de ellos:

15. ¿Sabias que el conocimiento es el único bien que crece en la medida en que se le comparte?

si _____ no _____

16. ¿Sabias que el conocimiento se puede gestionar(administrar)?

si _____ no _____

17. ¿Consideras positivo implementar en la institución un modelo de gestión de conocimiento?

si _____ no _____

18. ¿Considerarías positiva la implementación de planes de sucesión como un medio de transmisión eficiente del conocimiento de quienes se van de la Institución?

si _____ no _____

|||||GRACIAS POR PARTICIPAR|||||