

Luis Lauriño¹

I.-INTRODUCCIÓN

Los tiempos postmodernos rompen con el pasado justamente en un punto de inflexión que denomina Jean Baudrillard (1997) como el “vanishing point”, donde la velocidad de los acontecimientos relacionales es prácticamente mayor que la capacidad de respuesta que pueda ofrecerse, por lo que el ámbito laboral no escapa a dicho carácter. Se trata de un cruce del tiempo real de las prácticas laborales, con un tiempo virtual que sólo pareciera tener vigencia en las relaciones mediáticas. Los medios de comunicación y la tecnología se han convertido en el eje catalizador de dichos procesos de aceleración, por lo que los sistemas sociales se ven afectados de manera directa e indirecta, pues han colocado los contenidos, la información y el conocimiento en el centro de los complejos sistemas de relaciones.

Como todo sistema social afectado por la postmodernidad, el comercio y los mercados y por ende las organizaciones deben afrontar los cambios de la sociedad postindustrial de una manera simétrica y efectiva. El cambio se hace inevitable por lo que la innovación se convierte en una constante. Los cambios al relacionarse con la capacidad de respuesta, a su vez se relacionan con la innovación y las exigencias de un cliente que determina los productos que consume, lo cual expresa un cambio radical en la estrategia de mercadeo, pues ya no se trata de una decisión de empresa, sino de cliente. La pelota pasa al otro lado del campo. Es aquí donde el conocimiento y la experiencia juegan un rol primordial para el logro de una alta competencia sin mermas en la calidad de los productos, por lo que es el conocimiento del cliente el que permite una mayor capacidad de respuesta, lo que hace que sea directamente proporcional a la experiencia y al conocimiento sobre el mercado y los productos. Sin embargo, el “know how”, así como la experiencia permiten a su vez diseñar una gestión del conocimiento de la empresa integrada de manera estratégica con los procesos de RRHH.

La Gerencia del Conocimiento surge como respuesta al impacto de las nuevas relaciones en el mundo globalizado y se puede definir como una “disciplina gerencial mediante la cual una organización genera valor para el cliente, sobre la base de su capital humano” (Bukowitz y Williams. 1999. p.69). La Gerencia del Conocimiento busca generar valor a partir de un cuerpo de conocimientos que se encuentran en la organización de forma dispersa y tácita, en manos de la gente y que deben ser recuperados y transformados para ponerlos a disposición de la

¹.Licenciado en Educación de la Universidad Católica Andrés Bello, actualmente cursando la Maestría en Gerencia de Recursos Humanos y Relaciones Industriales en la misma institución.

organización, que valiéndose de éstos garantizará la continuidad creativa y aumentará la capacidad de respuesta que permitan una alta competitividad². Se hace necesaria la creación de estrategias organizacionales, para sacar el mayor provecho del conocimiento en función de los objetivos, de la misión y de la visión de la organización y es allí donde toma un rol importante la gestión de los procesos de Recursos Humanos. La disciplina organizacional que requieren las estrategias de la gestión del conocimiento, así como la alineación de los objetivos con las prácticas del conocimiento deben provenir de una lúcida gerencia de los procesos de RRHH, que se convertirá de esta forma en una de las gestiones más importantes en el aprovechamiento y desarrollo del capital intelectual, como activo de la organización.

Los procesos de RRHH parecieran tener ante sí un nuevo camino por explorar, el cual plantea retos y exigencias distintas y que ante éste novedoso modelo gerencial le podría colocar en el “core business” de la organización, pues como disciplina ha logrado desarrollar a través de los años estrategias suficientes para aprovechar al máximo los activos intangibles, básicos para desarrollar una gestión del conocimiento en la organización.

Los actuales momentos llevan a entender que los activos tradicionales, de carácter físico y tangible, se ven de cierta manera desplazados por el conocimiento, por lo intangible, por el valor agregado que fluye del hombre postindustrial. Sin embargo, es necesaria una revisión de los roles tradicionales de los RRHH y los nuevos retos que debe afrontar en tiempos venideros.

II.-LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y EL MODELO DE TRANSFERENCIA

La Gerencia del Conocimiento toma sentido a partir de ese “Know How” que posee el individuo, de forma tácita, dentro de las organizaciones y que debe ser exteriorizado para agregar valor y generar innovación, por lo que la creación de modelos que faciliten ésta tarea es un imperativo para lograr los objetivos de dicha gestión.

Deben incluirse dentro de los objetivos claves de ésta unidad las tareas diseñadas para el logro de una transferencia efectiva de conocimiento, así como para el mantenimiento y desarrollo de dicho conocimiento.

El conocimiento presenta de forma ontológica dos vertientes que le caracterizan, la primera se refiere al conocimiento explícito, aquel que puede ser demostrado por medio de externalizaciones, de demostraciones sensitivas. La segunda es el conocimiento tácito, aquel que posee la persona y que no puede ser compartido sin el paso previo por la transferencia de conocimiento.

².Cabe destacar las experiencias exitosas de Canon, Honda, Matsushita Electric Industrial Company, NEC, etc.

1.-Condiciones necesarias para el desarrollo de la transferencia de conocimiento.

La transferencia del conocimiento requiere de una plataforma de desarrollo, se trata pues, de unas condiciones básicas necesarias para lograr el objetivo de hacer del conocimiento individual y tácito una herramienta a la disposición de la organización. Por tanto, lo primero que debe existir, como catalizador en dicha plataforma es la "Intención" (Takeuchi y Nonaka. 1999), es decir, la pretensión de la empresa de lograr asumir el conocimiento de su "estructura cognoscitiva"³ como un elemento estratégico para su desarrollo. Por lo que debe incluir en su visión el tipo de conocimiento que desea desarrollar y operacionalizar. Al tener una intencionalidad definida es más fácil para la empresa establecer el ambiente de desarrollo.

La segunda condición necesaria de la transferencia de conocimiento es la que se refiere a la "Autonomía", término relacionado con los sistemas autopoiesicos en donde un elemento no depende directamente de otro, pero de alguna manera son interdependientes. La posibilidad de autonomía de cada individuo en la organización le da un carácter de libertad que abona el campo para el logro de la innovación, al permitir un mayor grado de motivación (Takeuchi y Nonaka. 1999). La libertad, así entendida, se convierte en un catalizador para pensar y plantear nuevas ideas en la empresa, pues no hay límites establecidos para el pensamiento y la implantación, si bien están supeditados a una estructura sistémica, la organización.

Como tercera condición se encuentra la "Fluctuación y el Caos Creativo" (Takeuchi y Nonaka. 1999). Los sistemas abiertos se caracterizan por cierta dosis de negentropía que permite de alguna manera que exista un componente caótico, sin la pérdida del equilibrio del sistema. Es decir, existe un orden dentro del desorden, un orden con un código distinto, por lo que no es tarea fácil descifrarlo. La fluctuación permite romper la "estructura cognoscitiva" de la organización, crear el caos, pues se trata de un cambio de códigos rutinarios (Takeuchi y Nonaka. 1999). Las crisis permiten de cierta manera abrir una brecha de cuestionamiento de las prácticas que veníamos desarrollando, por lo que se propicia una actitud de apertura a nuevas formas, prácticas y pensamientos. La manera de llegar a estos estados caóticos puede tener un origen artificial, por lo que estaríamos hablando del caos creativo y un origen natural, consecuencia de características no provocadas.

Otra condición necesaria para sentar las bases de la transferencia del conocimiento es la "Redundancia", que no es más que la extremación de requisitos informativos necesarios para el desarrollo funcional en la organización (Takeuchi y Nonaka. 1999). La redundancia de información permite un mayor flujo comunicacional a todos los niveles de la organización, así como facilita la generación de respuestas multilaterales a problemas determinados.

³.Al hablar de estructura cognoscitiva de la organización, nos referimos al conocimiento tácito que transformado en explícito posee la gente que labora en ésta. Es decir, es el cúmulo de experiencias y "know how" de la empresa.

2.-Espiral del Conocimiento o Conversión del Conocimiento.

Después de sentar las bases mínimas requeridas para lograr desarrollar la transferencia del conocimiento, se puede hablar de la puesta en práctica de una estrategia particular desarrollada por los investigadores Takeuchi y Nonaka (1999), la cual denominan como “Espiral del Conocimiento”.

El modelo de transferencia que sirve de base al desarrollado por Takeuchi y Nonaka es el denominado ACT, en donde se propone que el conocimiento debe pasar de un estado “declarativo” o explícito a un estado “conductual” o tácito, es decir la transferencia se orienta en una sola dirección. El modelo de “Espiral de Conocimiento” enfatiza el carácter bidireccional de la transferencia del conocimiento (Takeuchi y Nonaka. 1999).

2.1.-La Socialización

Es una de las cuatro formas de conversión del conocimiento, que persigue pasar del conocimiento tácito a tácito. Es decir, trata de compartir modelos y estructuras particulares del individuo, valiéndose para ello de “...la observación, la imitación y la práctica” (Takeuchi y Nonaka. 1999. p. 70).

2.2.-La Exteriorización

Este proceso permite hacer la transferencia del conocimiento tácito a un conocimiento “declarativo”, observable a través de las “...metáforas, analogías, conceptos, hipótesis o modelos” (Takeuchi y Nonaka. 1999). El lenguaje en este proceso juega un rol principal, pues se trata de expresar de manera deductiva, inductiva o con una síntesis de ambas conceptos que muchas veces no son fáciles de expresar sin la utilización de metalenguajes que faciliten la comprensión de las ideas que pretenden transformarse en conocimiento.

2.3.-La Combinación

La tercera forma de conversión del conocimiento busca la transferencia del conocimiento explícito a explícito (Takeuchi y Nonaka. 1999) utilizando para ello herramientas de los sistemas de información, como la Intranet y la Internet. Los documentos y las ponencias son otras herramientas utilizadas para tal fin, pues se trata de transmitir mensajes expresos que puedan ser captados a su vez de forma expresa.

2.4.-La Interiorización

Es el último proceso de transferencia de conocimiento en donde se persigue que el conocimiento que está a la vista, el conocimiento explícito, logre pasar a un estado implícito en el individuo, donde formará parte de la estructura cognoscitiva de éste, que lo procesará para comenzar de nuevo el proceso de Exteriorización, Socialización, Combinación e Interiorización. (Takeuchi y Nonaka. 1999). Es en

este punto en el que se diferencia del modelo ACT, pues logra la bidireccionalidad del proceso, es decir el “espiral de conocimiento” no planteado en el modelo ACT .

Finalmente sostienen los autores que “la socialización se inicia generalmente con la creación de un campo de interacción. Este campo permite que los miembros de equipo compartan sus experiencias y modelos mentales. Segundo, la exteriorización empieza a partir de un diálogo o reflexión colectiva significativos, en los que el uso de una metáfora o una analogía apropiadas ayudan a los miembros a enunciar el conocimiento tácito oculto, que de otra manera resulta difícil de comunicar. Tercero, la combinación da comienzo con la distribución por redes del conocimiento recién creado y el conocimiento existente de otras secciones de la organización, cristalizándolos así en un nuevo producto, servicio o sistema administrativo. Y cuarto, la interiorización se origina en aprender haciendo” (Takeuchi y Nonaka. 1999. p.p. 80-81).

III.-LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LOS PROCESOS DE RRHH

Los procesos gerenciales de las organizaciones, bajo un enfoque sistémico, son autopoiesicos por definición, carácter del cual debe aprovecharse la dirección de los procesos de RRHH para tomar un rol más protagónico en la Gestión del Conocimiento y que a su vez refuerce el perfil “Inter-disciplinar” que poseen las Relaciones Industriales, como bien lo afirma Urquijo cuando al comentar la teoría de Dimitri Weiss sobre éste punto, sostiene que “...las distintas disciplinas se ajustan a una *axiomática común, a una matriz, que las articula y les da coherencia en un todo*, en función de un fin u objetivo común (el estudio y resolución de los problemas de las relaciones sociales de trabajo en los distintos modos de producción)” (Urquijo, 20001, pp. 51).

Los procesos de producción al centrarse en los contenidos y el conocimiento de su recurso humano, han logrado desarrollar productos inteligentes o “smart”, sin embargo se podría pensar que son los procesos de producción, a través de los productos los que están comenzando a cambiar con cada incremento en el monto de inteligencia agregado al proceso. “Las Estructuras crean el contexto que hacen posibles los Procesos, y los Procesos terminan modificando la Estructura” (Ventocilla 2000, p.13). Ante éste hecho es perfectamente sostenible que sólo a través de una estrategia originada en los procesos de RRHH se podría crear una relación entre las metas y objetivos de la organización y la gerencia de la gente. Cuando el producto final es físico, la fuerza de trabajo sólo tiene importancia operacional o cuando mucho táctica, pero cuando el producto final es “smart” el recurso humano se convierte en un insumo crítico, parte inseparable del producto final y del proceso de producción. Esto permite pensar que lo que es estratégico acerca de la gerencia estratégica del recurso humano es la gerencia del conocimiento de la fuerza de trabajo, porque este recurso es convertido en conocimiento final del producto (McGregor, 1991).

Así como cambian los mercados, los productos y los procesos de producción, en las sociedades post-industriales, también cambian las especificaciones de los cargos en las organizaciones, pues el cargo se refiere menos a la posición en el proceso de producción y más a la base de trabajo de conocimiento y habilidades requeridas, es lo que denomina Peter Drucker (1997) como los trabajos de conocimiento o “Knowledge Jobs”.

Los RRHH como procesos de producción “smart” desarrollan la curva del conocimiento, automatizan la producción y desarrollan lo que llama Peter Drucker (1995) como “Intelligent job-shop production”.

El trabajo en los procesos de RRHH es complejo y dinámico pues la inversión en el “stock” de capital Humano es invisible, pero variable. La inversión puede tener varias formas: mejoramiento metodológico de selección, educación, “e-learning”, entrenamiento en el trabajo, sistemas de reclutamiento “smart”, soportes de compensación, mantenimiento de salud e investigación y desarrollo (McGregor, 1991).

“Gestionar el intelecto humano - y convertirlo en productos y servicios útiles - se está convirtiendo en la técnica directiva esencial de esta época. Por lo tanto, es sorprendente que se haya prestado tan poca atención a ese empeño” (Quinn, Anderson y Finkelstein. 2000. pp.203). Reclutar a los mejores, forzar un rápido desarrollo intensivo, evaluación y eliminación, así como apalancamiento intelectual parecieran estar en la frontera funcional de los procesos de la gestión del conocimiento y de los procesos de recursos humanos (McGregor, 1991). Los líderes de dichos procesos deben estar conscientes de las nuevas funciones que deben desempeñar para lograr el máximo desarrollo de su gestión y no convertir el asunto del conocimiento en un proceso anómico dentro de la organización, pues de él depende gran parte de los niveles de producción.

La Gerencia del Conocimiento reviste dos características principales, asociadas a los procesos de recursos humanos, que deben ser tomadas en cuenta como indicadores del futuro de la gestión. La primera se refiere al mejoramiento del desempeño, es decir hacer que las prácticas aumenten el conocimiento, que a su vez mejorará las prácticas. Las estrategias en éste sentido deben ser diseñadas de manera cogestionada para garantizar la alineación de los objetivos estratégicos de ambos procesos. La segunda se refiere a la innovación, a la creatividad que debe garantizarse para competir de manera dinámica y ofrecer constantemente productos a un mercado sumamente exigente y ávido de consumo. La creatividad puede ser definida como una facultad, un conjunto de competencias para generar soluciones y agregar valor con un sello de originalidad, producto de un proceso metalógico, sin embargo, para ello son necesarias una serie de condiciones que debería diseñar y potenciar un proceso con las características y funciones de los recursos humanos. Las condiciones pasan por una comunicación empática y abierta con una evaluación del desempeño que agregue valor y rompa los moldes establecidos para generar opciones (Pitaluga, 2001). El “brainstorming” es otra de las herramientas que desde las actividades de recursos humanos catalizan el proceso creativo de la organización.

Los RRHH parecieran tomar un rol estratégico porque la gente es usada para desarrollar la producción inteligente (smart). La gente es estratégica cuando la velocidad del conocimiento asegura una ventaja significativa de competitividad para ganar mercados. La gente es estratégica en los procesos de producción cuando desarrolla sistemas de producción mecanizados, tanto como cuando aplica la inteligencia artificial a los productos y servicios. Por último, la gente es estratégica cuando los procesos de producción son interrumpidos para complacer las exigencias del cliente. Pero, el desarrollo de la gente en la organización es responsabilidad directa de los procesos de RRHH, por lo que el papel de ésta es estratégico y vital.

“...Conocer y anticipar la conducta del Cliente, innovar constantemente los productos y servicios, asegurar la formación y ampliación del capital y sobre todo conectar la formación del Capital Intelectual con la Acumulación del Capital Financiero” (Ventocilla, 2001, pp. 11-12) son los elementos que generaran valor en los mercados y lo que centrará la importancia de la gestión de recursos humanos. Podemos entonces sostener que los retos de los procesos de recursos humanos y el perfil del profesional del área tienen ante sí un enorme potencial y una gran responsabilidad en el desarrollo postindustrial que exigen los nuevos tiempos.

IV.-BIBLIOGRAFÍA

- BAUDRILLARD, Jean. La ilusión del Fin. Edit. Anagrama. España. 1993.
- DRUCKER, Peter. Su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad. Edit. Norma. Colombia 1997.
- Harvard Business Review. Gestión del Conocimiento. Ediciones Deusto S.A. España. 2000
- McGREGOR, Eugene. Strategic Management of Human Knowledge, Skills, and Abilities. Jossey – Bass Publishers. Oxford. 1991.
- MOHL, Alexa. El Aprendiz de Brujo PNL. 2da edición. Edit. Sirio.España 1999.
- TAKEUCHI, Hirotaka e Ikujiro Nonaka. La Organización Creadora de Conocimiento. Edit. Oxford University Press. México. 1999
- PITTALUGA, Carlos. La Perspectiva del Consultor de Procesos. Desarrollo Gerencial. IESA. Venezuela. 2001.
- SENGE, Peter. La Quinta Disciplina. Edit. Granica. España. 1990
- URQUIJO, José. Teoría de las Relaciones Industriales de cara al siglo XXI. IIES. UCAB. Caracas. 20001
- VENTOCILLA, Eleodoro. Gerencia del Conocimiento y Transformación Organizacional. Síntesis de Conferencia. Caracas. 2000.