



---

### III COLOQUIO PREDOCTORAL IBEROAMERICANO

#### Perfiles Profesionales para Redes de Conocimiento

por

Alex Mauricio Escalona Pavez  
Candidato Doctoral

Tutor:  
Dr. Jesús Rodríguez Pomedá,  
Vicedecano de Asuntos Estudiantiles,  
Universidad Autónoma de Madrid, España

Programa Doctoral en Ciencias Empresariales,  
Universidad Autónoma de Madrid, España y Universidad de La Frontera, Chile

## PERFILES PROFESIONALES PARA REDES DE CONOCIMIENTO

### **Introducción:**

Frente al nuevo escenario social, dominado por lo que muchos llaman la revolución de la información, surgen nuevas formas de dimensionar el desempeño de las personas en sociedad y en la forma de operar en ella, incluidas las organizaciones tanto públicas como privadas que la componen.

Es así como también se han transformado las prácticas de las personas dentro de los sistemas organizativos, adquiriendo relevancia aquellos recursos intrínsecos de las mismas como nuevas fuentes de competitividad, los cuales como ya sabemos presentan una gran complejidad a la hora de la medición y/o evaluación operativa en los sistemas estratégicos de gestión de intangibles.

### **Planteamiento del Problema:**

Frente a la complejidad de hacer patente y efectivo el capital intelectual de una organización y la falta de aproximación empírica a la evaluación del recurso humano desde el paradigma de la Gestión del Conocimiento, surge la necesidad de sistematizar y profundizar respecto de los componentes y variables específicas que poseen una mayor significancia en el factor del recurso humano, a partir de un análisis tanto de criterios relevantes, como de una exploración de perfiles individuales en relación a redes de trabajo.

Frente a este escenario la problemática se pretende abordar desde un análisis sistemático de las variables del recurso humano en redes de conocimiento y cómo estas conforman perfiles individuales y/o categorías grupales en función de su desarrollo en organizaciones que asumen un compromiso de gestión efectiva.

En términos de un cuestionamiento y análisis crítico de las prácticas, objetivos y resultados, las diversas organizaciones e instituciones se han planteado la evaluación con el propósito de ser más eficientes y compatibles con el entorno, situación que ha alcanzado a instituciones tanto privadas como públicas, en donde sistemas fundamentales para el desarrollo han interiorizado conceptos como el desarrollo y el mejoramiento entre otros.

Por ello, se hace imprescindible analizar científicamente los elementos que determinen el obtener un óptimo desempeño y lograr eficazmente objetivos que le corresponden a las distintas instituciones (Coffee, 2005). En este ámbito, diversas organizaciones han visto la necesidad de cuestionar y fortalecer su misión, asumiendo la complejidad que conlleva el incorporar uno de los más importantes recursos: *el conocimiento*, el cual forma parte en forma intangible en los más diversos procesos.

Hasta el momento si bien se han estudiado ampliamente los desempeños de las personas al interior de las organizaciones, y por otra parte a su vez se ha indagado respecto a las funciones y características de las cuales se componen las redes y sobre todo, los estados hacia los cuales deben apuntar las mismas, no existe una claridad de cuales serían las características objetivas y concretas relevantes de los miembros de una organización que se encuentra actualmente en un nuevo escenario y visión organizativa que pretende generar competencias dinámicas y efectivas a partir del conocimiento. La competitividad, se convierte por tanto, en un concepto más complejo en el marco de un profundo cambio de enfoque. Esta deja de ser pensada como la resultante de ventajas comparadas estáticas y/o de la dotación factorial que tiene un país y como un fenómeno exclusivamente asociado a los comportamientos individuales de los agentes (informe CEPAL, 2003).

Además, si bien ya es reconocida la importancia del recurso humano en su función en la transferencia y generación de conocimiento (Eisenhardt & Santos, 2002), la complejidad de los procesos que ocurren en las personas en función de los objetivos organizacionales revisten una serie de consideraciones que hacen que el conocer, medir y sobre todo implementar (desde en conocimiento a la competencia) estrategias sean desafíos de gran especificación y manejo del tema (Monteiro, Arvidsson & Birkinshaw, 2004), el cual sobretodo en los países latinoamericanos presenta muchos desafíos por desarrollar en donde solo se encuentran aproximaciones iniciales, específicamente en su dificultad de implementación (Cimoli, 2002).

Es por ello que considero relevante analizar algunos elementos fundamentales en los procesos de gestión de recursos como el conocimiento y la autoformación organizacional a través de agentes administradores y/o facilitadores de los procesos de adquisición de destrezas intangibles en las organizaciones, con énfasis en ciertas características específicas involucradas en el trabajo en redes de conocimiento que requieren capacidades que potencien los resultados de la institución mayor a la que pertenecen. Todo esto con el fin de poder establecer herramientas que permitan discriminar capacidades y proyectar así (quizás), a diversos ámbitos en donde se requieran personas eficientes dentro de redes de información y conocimiento

### **Tema:**

Desarrollo de un modelo inicial de indicadores o criterios para perfiles profesionales de trabajo en redes de conocimiento.

### **Objetivos específicos:**

- Determinar las variables más relevantes respecto a perfiles de recurso humano en redes de gestión del conocimiento.
- Establecer indicadores teóricos y empíricos para la medición de perfiles profesionales en redes de conocimiento.

- Establecer un modelo evaluación de las capacidades de capital humano respecto a la participación en redes de conocimiento.
- Establecer a partir de los resultados obtenidos un plan de desarrollo de capital intelectual y gestión de recurso humano en redes de conocimiento, focalizando la acción desde el entrenamiento en variables específicas y centrales a nivel individual como a nivel de grupos y equipos de trabajo.

### **Metodología de Investigación:**

#### **Tipo de Estudio:**

La presente investigación posee un carácter explicativo del fenómeno estudiado, con un criterio de tiempo de transversalidad en la recogida de la información, que se basa en un marco fundamental de dependencia de las variables a estudiar.

#### **Muestra:**

*Unidad muestral:* encargados de programas, estrategias, de Instituciones y/o Organizaciones que requieran operar en redes de gestión, o en su defecto, individuos con cierto grado de responsabilidad en cuanto a gestionar recursos y capitales intangibles de su organización.

*Marco muestral:* muestra compuesta por una cantidad suficiente al estudio según normas estadísticas, de agentes de organizaciones de mandos medios y mandos superiores en base a una pauta de criterios que principalmente determine la necesidad de según el cargo o nivel, de la puesta en acción de capacidades y/o decisiones de gestión acorde con el paradigma de la gestión del conocimiento.

#### **Procedimiento Inicial:**

La idea es generar un cuestionario ya sea uno nuevo o sistematizado desde otras fuentes que determine la presencia de ciertas capacidades o variables relevantes para el desempeño efectivo en redes.

Las etapas comprenderán en primer lugar, la selección de variables más apropiadas para el estudio, esto pretendo realizarlo mediante revisión de la literatura y la opinión de jueces expertos a través de entrevistas cualitativas de pauta semiestructurada.

Posteriormente se procederá a la determinación de ítems o indicadores de las variables para la construcción del cuestionario. Se realizará una aplicación piloto para determinar las características de medida del instrumento (esto debe estar culminado para la entrega de tesina). Esto implica realizar

análisis de confiabilidad y validez, a través de los análisis de correlación correspondientes..

En etapas posteriores el objetivo es recolectar la muestra definitiva para realizar los análisis correspondientes.

### **Plan de Análisis:**

Los datos resultantes de las etapas anteriores serán analizados a través de diversas técnicas:

### **Análisis Previo:**

Análisis factorial: con el objetivo de conformar la dimensionalidad subyacente en la temática correspondiente, inicialmente respecto a la dimensionalidad y confiabilidad del o los instrumentos a utilizar, así como también del cómo se agrupan las variables de estudio, para su comparación inicial con referentes estadísticos y teóricos previos.

### **Técnica de Análisis Principal:**

#### **Análisis de Ecuaciones estructurales:**

Con el objeto de determinar causalidades entre las distintas variables y fenómenos observados a partir de los análisis previos, y establecer un posible modelo de evaluación. Como técnica central de análisis, se pretende en primer lugar validar el proceso a través de la confirmación del comportamiento tanto de las variables, como de los sujetos estudiados, con el fin de reafirmar con la suficiente información (dada por los análisis anteriores), y así poder finalmente obtener los indicadores suficientes para en análisis y proyección de los resultados que arroje la técnica de ecuaciones estructurales.

A través de esta técnica se intentará describir en profundidad el comportamiento del fenómeno estudiado y sobretodo se intentará predecir su proyección a futuro, a través de la aplicación de los resultado a realidades similiares desde lo teórico hacia lo empírico, ya que si se realiza el proceso de análisis planteado, existirá la suficiente información para describir y explicar adecuadamente el fenómeno de estudio planteado en este proyecto.

Dentro de las ventajas de tratar las variables a través del Modelo de Ecuaciones Estructurales nos permite aumentar la capacidad explicativa a partir de los datos recogidos, buscando siempre comprender las relaciones de dependencia cruzada en un único modelo, que pudiera servir a futuro como una estrategia de medición y predicción del comportamiento de las personas dentro de una organización,

explicando el los constructor asociados al recurso humano y a las abstracciones resultantes o no visualizadas desde un punto de vista inicial y/o lógico, lo que pudiéramos llamar también como fenómenos latentes (Hair, Anderson, Tatham & Black, 5ta edición, 2001).

#### Estrategia de Modelización Estructural:

Respecto al procedimiento de modelización a seguir se pretende generar una estrategia de modelos rivales, para lograr conseguir la mejor explicación del fenómeno estudiado, una vez seleccionadas las variables definitivas a estudiar.

Esta estrategia permitirá indagar una serie de perspectivas respecto del comportamiento del fenómeno, relacionando y contrastando parámetros alternativos a partir de la combinación de variables que conforman distintos modelos según su explicación teórica.

No se descarta una estrategia de desarrollo de modelo, lo que estará determinado por el comportamiento de los datos, y obtener así perspectivas de reespecificación, sujetas al sustento teórico que pueda representar.

#### Proceso de modelización de ecuaciones estructurales.

En primer lugar, una vez seleccionadas las variables se procederá a determinar el comportamiento teórico de las mismas, y definiendo así relaciones causales en base a criterios establecidos de relación, tiempo etc. Intentando disminuir al máximo el error de especificación. Estas relaciones de causalidad serán llevadas a un diagrama de secuencias el que deberá ser construido de acuerdo a las necesidades de la presente investigación.

Consiguientemente se realizará la conversión del diagrama de secuencias al conjunto de ecuaciones estructurales y definición de variables endógenas y exógenas, así como también los errores de medida específicos, y así sucesivamente con la aplicación de las etapas correspondientes del análisis, que se explicitará mejor, cuando de hallan determinado las variables.

#### **Análisis Complementarios.-**

Objetivo: es determinar con mayor precisión el comportamiento del fenómeno a través de distintas perspectivas empíricas y/o de comprobación estadística.

- Análisis Clúster: con el objetivo de determinar cómo se agrupan los sujetos y verificar el comportamiento o características de los grupos resultantes y establecer posibles categorías, que determinarán la continuidad del estudio en cuanto a cómo evaluar la variabilidad y las

características específicas de determinados comportamientos de acuerdo a la temática estudiada.

- Análisis determinante: con el fin de agrupar a los sujetos según sus características y niveles de capacidades en categorías determinadas por los análisis anteriores determinando y contrastando a su vez, las variables más relevantes.

### **Resultados Esperados:**

- Poder obtener una aproximación a un modelo inicial compuesto por variables y sus correspondientes indicadores específicos para la evaluación de perfiles.
- Obtener características determinantes que indiquen un óptimo desempeño a nivel en redes desde la visión del modelo de Gestión del Conocimiento.
- Determinar en términos cuantitativos y cualitativos un modelo de trabajo en redes, junto estableciendo directrices respecto a las características de la administración del capital humano en dichas redes.
- Realizar un análisis de la realidad universitaria desde un punto de vista organizativo y desde una visión del modelo de gestión del conocimiento.
- En términos futuros me gustaría derechamente plantear mi estudio hacia una publicación de carácter científico.

### **MARCO TEÓRICO:**

Parece imprescindible destacar la importancia que tiene liderar la gestión de capitales que llegan a ser fuente de ventaja competitiva, y así lograr llevar a cabo los objetivos que se han planteado las empresas y las organizaciones, que pretenden operar en mercados y entornos de alta competencia.

Uno de los componentes fundamentales en la articulación de las estrategias que busca desarrollar el capital intangible y que cobra necesariamente una trascendencia especial: hablamos de las personas o recurso humano, manifestándose en ello un núcleo que permite potenciar un mayor impacto de los conocimientos y aprendizajes, y que en definitiva conforma el capital intelectual de la empresa.

Sin duda, la complejidad en cómo abordar esta temática representa algún grado importante de abstracción en términos de su medición y consecuentemente en su intervención, sobre procesos tan intrínsecos como la conducta de los individuos en un conjunto organizado, dentro de lo cual

encontramos habilidades, actitudes motivaciones, pero sobre todo las experiencias y el conocimiento respecto al desempeño de una determinada función u objetivo. Los conocimientos son de difícil transmisión y esto implica un tema de comunicación, dado que se basan en la experiencia subjetiva, en el "saber hacer" personal y en las capacidades idiosincrásicas de las personas y de las organizaciones (Nonaka y Takeouchi, 1995).

Al respecto, Prahalad (1998) ha proyectado estas ideas en torno a la necesidad de crear y de sostener la ventaja competitiva o competencias esenciales como la consecuencia de un nuevo enfoque para dirigir los nuevos desafíos en los actuales escenarios, y principalmente, observar cómo se progresa en la forma de crear competencia efectiva.

Prahalad (1998) pone en evidencia términos como la creatividad y la imaginación, conceptos que se relacionan con capacidades específicas y en gran medida innatas, que deberán desarrollarse para llevar a cabo procesos de innovación, y así poder encontrar nuevas formas de hacer y de crear negocios u oportunidades que potencien una mayor competitividad.

Sin embargo, las distintas capacidades que posea una organización necesaria y lógicamente deberían situarse en un contexto que otorgue dinamismo y fluidez a esa puesta en acción de las capacidades, por lo que surge la necesidad de una comunicación efectiva en la estructura interna de la organización, en donde por lo general, se generan múltiples y complejos mensajes que parten de ciertas normas implícitas que sintetizan la experiencia, las tradiciones, la historia, los estilos de mando, una cultura particular, el quehacer cotidiano, etc. traducido en una forma de aprender intrínseca, configurando a la vez un actuar y un modo propio de hacer las cosas.

Ante este escenario, las personas al servicio de las organizaciones se convierten en el factor fundamental y diferenciador. La calificación del personal como "elemento estratégico de las organizaciones" nos debe hacer reflexionar sobre la forma en que se deben gestionar ante una situación diferente a la existente hasta no hace muchos años y tan cambiante ante el futuro. Los modelos que han guiado las ya no son válidos, la dinámica de las administraciones y la inercia organizativa que generan, se convierten en factores que dificultan los procesos de cambio y adaptación, que deben ser continuos y permanente (Sotillo, 2004).

Desde lo anterior, se demuestra el cambio de visión general respecto del modo de gestionar las organizaciones, en donde la trascendencia del recurso humano radica en su factor determinante de la estrategia de la organización respecto de su desempeño debido a esta tiene a la base la relación con la conducta, habilidades y actitudes de quienes la componen el sistema estratégico (Becker, Huselid, & Ulrich, 2001).

En términos de estructura organizacional, la gestión del capital intelectual y la creación de nuevos conocimientos al interior de las

organizaciones ha demostrado formar parte fundamental en el planteamiento de estrategias que superan los ciclos clásicos de competencia y lograr el replanteamiento y reutilización de recursos internos en función de una competitividad a lo largo del tiempo (Oshri, Frans, Van Den Bosch & Volberda, 2004). Sumado a esta idea encontramos a otros autores que plantean la importancia del recurso humano en el replanteamiento de procesos de gestión y la necesidad de la generación interna de proyectos estratégicos de integración y flujo de conocimientos, logrando así altos niveles de desempeño (Cusumano y Nobeoka, 1998; Sobek et al., 1998).

Hasta este momento hemos podido evidenciar la importancia de las personas como componentes fundamentales de las estrategias de gestión del conocimiento y el éxito de las organizaciones según cuales sean sus objetivos, por lo que queda claro el carácter central del dinamismo que lleva a la organización a conservar y promover sus aprendizajes y experiencia, por lo que algunos autores conciben a la Sociedad del Conocimiento y de las organizaciones que gestionan el conocimiento (Drucker 1993; Nonaka y Takeuchi 1995 y 1999) como un estadio más de la evolución de la Sociedad de la Información, al mismo que se trabaja sobre un nuevo modelo organizativo, en donde las organizaciones que aprenden y pasan a definirse de inteligentes (Argyris y Shön 1978; Aubrey y Cohen, 1995).

Pero, en el fondo, ¿Cuál es la función específica del componente humano dentro de los procesos de gestión del conocimiento?, y ¿cuáles deberían ser las características para un desarrollo óptimo en términos de una estrategia, seguimiento y las conductas?. Para esto continuaremos revisando algunos argumentos teóricos que llevan a destacar posibles características del capital humano como base una exitosa gestión de intangibles.

Drucker (2000) manifiesta que para transformar datos en información hacen falta conocimientos, es decir, información con cierto valor. Para ello, es esencial que la forma en que las organizaciones, instituciones y empresas interactúan a fin de aprovechar y generar sinérgicamente nuevo conocimiento y apropiarse del conocimiento o recursos externos, es también importante para el nivel de conocimientos que puedan alcanzar las personas o las instituciones en lo individual.

Probst (2001), representa el conocimiento como el conjunto de aprendizajes y habilidades que los individuos utilizan para solucionar problemas, es el único recurso que aumenta con el uso. Dixon (2001) se refiere a este tipo de conocimiento que reside en las organizaciones como “conocimiento común”, que a diferencia de aquel que reside en los libros, bases de datos, etc., se lo localiza en los miembros de la organización. Si bien el conocimiento se está convirtiendo en una fuente y recurso central para el desarrollo de las sociedades, hasta el presente se tiene poco conocimiento sistemático sobre la producción, transferencia y uso del mismo (Rollin, Kent 2000).

Se necesita una cierta dosis de intención y reflexión para crear conocimiento. Las organizaciones tienen historias, derivadas de las acciones y palabras de las personas, expresan valores y creencias institucionales. Nonaka afirma que el conocimiento está compuesto por creencias y confianza, el poder del conocimiento para organizar, seleccionar aprender y evaluar proviene tanto de valores y creencias como de información y lógica.

Citando a Bueno (1999) “el aprendizaje es el proceso de transformación y de incorporación del conocimiento tanto a nivel persona, como de grupo o de organización en su conjunto. El aprendizaje en equipo, se basa en procesos de observación interpersonal y en compartir el grupo sus conocimientos individuales, para ello es fundamental trabajar en red. Finalmente, el capital intelectual es la medida del valor creado, es una “variable fondo” que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar, en suma, la eficiencia de la gestión del conocimiento”.

En conclusión, el recurso humano en la gestión del conocimiento parece alejarse irremediamente de las concepciones clásicas de aproximación a los desempeños en las organizaciones. A lo largo de esta aproximación teórica hemos podido evidenciar que el perfil del individuo dentro del nuevo paradigma alcanza características y capacidades bastante ideales, reflexivo, motivado, abierto, expresivo, creativo, dinámico, flexible, proactivo y prosocial al interior de la organización etc. Pero qué complejidad y combinaciones adquieren dichos elementos en la realidad.

El foco para que las organizaciones aseguren la sinergia a través de la capacidad de procesamiento de la información se encuentra en el recurso humano, las que incrementarían las ventajas del uso de la misma, que debe constantemente alienado con los cambios organizacionales.

El recurso humano pasa a ser el sensor de la organización con el entorno, ya que interactúa constantemente con el ambiente, lo que lo hace poseedor de una riqueza en el entendimiento de los fenómenos y cambios que en dicho escenario ocurren. Cada uno de los sujetos puede ser una ayuda para la organización a través de la extracción de información del medio y su procesamiento lo que debe ser sincronizado con las prácticas de la misma, junto con sus objetivos. Por lo tanto, la organización necesita implementar un sistema que coordine las acciones organizacionales con las acciones específicas llevadas a cabo con los miembros de la misma sobretodo en la utilización de la información, para que sirvan como un constante chequeo para renovar las practicas de la empresa, en donde la innovación y la creatividad cobran capacidades centrales, que requiere asumir una función dentro de la organización que implica el repensar los procesos y rutinas (Malhotra, Yogesh, 1998).

Sin duda que la responsabilidad que estamos delegando en los miembros de la organización es bastante grande, y por eso también existe la conciencia de que los esfuerzos y competencias radican en una serie de

características que hacen efectivo el conocimiento al interior de la organización, ante lo cual se debe facilitar las condiciones técnicas y de gestión, ya que cada idea o entendimiento rutinario debe ser delegado a través de tareas programable para concentrar los esfuerzos en generar valores agregados a partir de capacidades más creativas, sin embargo, una de las capacidades mas importantes es la de juzgar las prácticas internas de acuerdo con el ambiente interno y sobretodo el externo, según sean las metas organizativas. Esto a su vez requiere de un ambiente interno activo que genere y guíe procesos tanto de aprendizaje como de desaprendizaje, entendiendo siempre que nos basamos en una visión de cambio (Malhotra, Yogesh 1998).

El Capital Intelectual esta formado por cuatro categorías de activos: activos de mercado (marcas, clientes, imagen, cartera de pedidos distribución, capacidad de colaboración, etc.) activos humanos (educación, formación profesional, conocimientos específicos del trabajo, habilidades), activos de propiedad intelectual (patentes, derechos de diseño, etc.) y activos de infraestructura (filosofía del negocio, cultura organizativa, sistemas de información, bases de datos existentes en la empresa, etc).

Pero para efectos del presente marco teórico, nos interesa abordar aquellos componentes determinantes del desarrollo del recurso humano en la organización, como parte de los activos humanos denominados por algunos como activos de competencia individual, definidos como los valores cconocimientos, habilidades, valores y actitudes de las personas que trabajan en la empresa. No son propiedad de la empresa, la empresa contrata el uso de estos activos con sus trabajadores, los trabajadores al marcharse a casa se llevan consigo estos activos (Viedma,1998).

En este sentido se configura una nueva visión de los profesionales y las funciones del recurso humano en la empresa. Por ejemplo, un estudio respecto a los nuevos perfiles profesionales en la era del conocimiento elaborado por el Consejo Económico y Social Vasco (CES) señala que tres de cuatro trabajadores en esta Comunidad Autónoma necesitarán algun tipo de competencia en procesamiento de la información tecnológica, revelando que un 10% del empleo que no dispone en la actualidad de competencias en esta materia las necesitará en un futuro próximo. Por sectores, Banca, Seguros y Servicios concentraran dos de cada tres empleos de este tipo y las actividades más demandadas por las empresas vascas de cara al próximo año serán responsables de e-commerce, webmasters, analistas de Internet, arquitectos de sistemas y técnicos de comunicación. Pero más importante, este estudio insiste en la necesidad de abordar procesos de recualificación de los trabajadores, así como la adaptación y reorientación de los sistemas formativos, incidiéndose en la formación continua (Forintel, 2005)

En la Sociedad del Conocimiento el aprendizaje sustituye a la enseñanza, es decir, lo que más importa es cómo aprende el aprendiz, es decir, como se adquieren la diversidad de conocimiento que pueden ponerse en acción más allá de las funciones específicas de cada persona. El

conocimiento se entiende como capital y valor agregado; organizaciones que aprenden y organizaciones inteligentes, aprender a aprender en un nuevo paradigma de corte socio cognitivo.

De ahí que se proyecte el desarrollo de perfiles profesionales de aprendizaje, en una sociedad de aprendizaje. En este contexto, el Dr. Martiniano Román, señala: “Nos apoyamos en un modelo claro de aprendizaje explícito (cómo aprende el que aprende y sus procesos subyacentes en el aprendizaje) y de esta manera nos posicionamos en la sociedad del conocimiento y en el denominado “paradigma del aprendizaje sociocognitivo”. Román explica que existen diferencias significativas en la forma de entender las competencias en el marco de la sociedad industrial y de la sociedad del conocimiento, pues en la actualidad gran parte de las aplicaciones del concepto de competencias y perfiles profesionales están basados en el paradigma conductista y no responden a la sociedad de hoy (Tobar, 2005).

### **Los Activos Intangibles**

Las habilidades de los individuos y grupos; las estrategias, métodos, procesos, ideas y propiedad intelectual son el resultado de pensamientos; de lazos de cultura, experiencia, e incluso el afecto entre empleados, clientes y compradores – ellos, todos de acuerdo, separando buenas de rezagadas compañías. Todos podemos construir, comprar o rentar el mismo producto y cada uno puede obtener distintas cosas, ellos solos no pueden tener una ventaja competitiva. La verdad, como hemos explorado, las inversiones en el activo físico aproximadamente igualan al costo de capital intangible para la mayor parte de las empresas.

El primer rol de los mayores ejecutivos es decidir dónde competir y dónde invertir, cómo asignar recursos a diferentes alternativas y cómo compartir el dinero entre las personas que pusieron el dinero y quienes hicieron el trabajo. Esa es una enorme responsabilidad. Algunos usan el dinero para comprar una planta y/o equipar una compañía, hay otros que invierten en intangibles: Entrenamiento, investigación y edificios de marcas, por ejemplo. Sin información exacta sobre el valor de aquella inversión el capital se estaría malgastando. Invertir dinero para en algo innecesario es tirar el dinero por el desagüe. renunciar a una inversión con un alto retorno es dejar el dinero sobre la mesa. Los mercados cometen el mismo error que hacen los directivos: mantienen el costo de capital de manera igualitaria para todo.

La investigación en general que actualmente se desarrollan exploran la medida de los activos intangibles, por un lado se examina cómo ejecutivos asignan las fuentes intangibles para un mejor retorno; otra mirada como las compañías miden las capacidades de la mano de obra. Cada una de estas tareas demanda que el ejecutivo siempre debe sopesar la imaginación de un problema de distintas formas y la disciplina de proponer soluciones sobre su experiencia en el mundo real. la teoría de manejar activos intangibles es

inexpugnable. La investigación deberá dar los pasos para construirlos de igual rigor en la práctica.

Por lo tanto, mi investigación continua ahondando en aquellas capacidades básicas e intrínsecas del recurso humano en función de describir el nuevo perfil humano y generar un modelo inicial de medición empírica frente a la temática de los capitales intangibles, buscando evaluar las principales variables y/o subvariables y capacidades fundamentales para la gestión de conocimiento a partir de los individuos en relación con otros.

### **Redes de conocimiento:**

En los últimos años, en forma paralela a la consolidación de un nuevo paradigma de información y conocimiento, ha venido creciendo la importancia de la discusión sobre competitividad de agentes interrelacionados que hasta la fecha actuaban en forma individual.

Esta nueva concepción de competitividad con un rol fundamental del conocimiento para el desarrollo de ventajas competitivas dinámicas y en el nuevo papel de las redes distribuidas como consecuencia de la emergencia de un escenario tecno-organizativo lo que ve asociado a una ruptura del modelo lineal de innovación.

En este nuevo esquema, se va estableciendo una jerarquía de conocimientos de muy diversa complejidad que dan lugar a diferencias significativas en las ventajas competitivas generadas y en la sustentabilidad de las mismas. Como plantean David y Foray (2002), el conocimiento y la información pueden considerarse como “sin rival en su uso” con el rasgo especial que su precisión aumenta con su uso. El consumo y circulación del conocimiento, que asimismo constituyen una fase importante de su producción, depende positivamente de la complejidad y articulación de las redes y del grado de competencias endógenas de los agentes involucrados: desarrollo de capacidades tecnológicas, aseguramiento de la calidad, grado de movilidad de los recursos humanos, predominio de formas de organización del trabajo, importancia alcanzada por la capacitación, entre otros.

Estas transformaciones se manifiestan en nuevos estilos de vinculación entre los agentes que involucran a las organizaciones. Así, tanto el desarrollo de competencias endógenas individuales a partir de la generación, difusión y transformación de conocimientos codificados y tácitos como el desarrollo de nuevas formas de vinculación se convierten en partes claves de la creación de ventajas competitivas dinámicas.

En ese marco, debido a que la capacidad de aprender de las organizaciones constituye un factor clave en la competitividad de los agentes que además de las exigencias individuales, requiere de la necesidad de entrenamiento continuo que involucra de procesos informales que se desarrollan a partir de: (i) la resolución de problemas en el puesto de trabajo,

(ii) las relaciones interpersonales, y (iii) la cooperación y formación de redes internas de la empresa (Johnson y Lundvall, 1994). El desarrollo de estas competencias requiere además actividades de capacitación y consultoría (Boscherini y Yoguel, 1996; Angelelli et al 1999).

En consecuencia, en este nuevo esquema, las organizaciones requieren permanentemente actualizar el *Stock* de sus capacidades y competencias a través de un doble proceso integrado de aprendizaje, interno y externo. La calidad y magnitud de este flujo de nuevos conocimientos incorporados activamente en el proceso productivo y de gestión condicionan las posibilidades reales de acción de acuerdo a los objetivos perseguidos.

Por lo tanto, el plano de vinculación directo entre los agentes a través del cual las organizaciones desarrollan conocimientos tácitos y codificados más allá de las interrelaciones que mantienen con las Instituciones tradicionales que generan conocimientos científicos y tecnológicos se torna central y adquiere más relevancia en las redes de conocimiento.

Estos nuevos procesos de aprendizaje, que se producen en el marco de la competencia global y vienen asociados a una creciente importancia de sistemas competitivos que operan en el ámbito de territorios específicos, se caracterizan además por la importancia creciente de nuevas instituciones tanto tangibles como intangibles (lenguaje, confianza recíproca, entre otros) que nuevamente en el caso de las redes de conocimiento adquieren la máxima importancia (Poma, 2000). Así, dado que el lenguaje comienza a ser considerado una institución virtual y que entre los agentes económicos coexisten distintos lenguajes, el proceso de aprendizaje y el desarrollo de competencias requiere y se manifiesta a partir de un proceso de interacción de lenguajes. Sin embargo, la condición necesaria para que se genere esa interacción es el desarrollo de funciones de traducción.

En el caso específico de los países latinoamericanos, debido al particular perfil de especialización y de integración a la economía mundial que se profundizó a lo largo de los años noventa, el estudio y la relevancia de las redes de conocimiento es aún incipiente en la mayor parte de los países de la región (Cimoli, 2002).

Un actor clave en la construcción de las redes tal vez por la facilidad para traducir y leer necesidades (tecnológicas, productivas, de gestión, de desarrollo de competencias específicas, etc.) y convertirlas en demandas- son las instituciones de interfase conformados por agentes del espacio público (tanto públicos como privados). Estos se convierten en promotores de proyectos específicos, pueden actuar como fideicomisos con recursos provenientes de los integrantes para financiar proyectos de investigación útiles para la región, coordinan las acciones y fomentan las interacciones de los agentes locales, La interfase también se puede producir, en el caso mexicano, a través de traductores individuales. Las estrategias y mecanismos de vinculación son claves en todos los casos debido a que estos procesos no son

automáticos. Como efecto de las interacciones y de los múltiples mecanismos de traducción, las instituciones modifican sus estrategias, redefinen sus objetivos y cambian sus estructuras.

Las condiciones necesarias para que una red pueda ser identificada como las siguientes (Albornoz et al, 2002):

1 Elevado nivel de competencias endógenas en términos de aseguramiento de la calidad, existencia de equipos de desarrollo, proceso de capacitación que parte de las competencias existentes y que involucra la mayor parte de los recursos humanos, una organización del trabajo con una organización celular del trabajo, gestión de competencias, etc.

2 Fuerte correspondencia entre los factores determinantes de las competencias endógenas que asegura que no existan desbalances entre los factores mencionados,

3 Existencia de múltiples funciones de traducción tanto espontáneos como generados explícitamente y:

4 Fuerte asociación entre competencias endógenas y la importancia de los canales de circulación de información y conocimiento al interior de la red.

La complejidad de transferir el conocimiento pasa por identificar y estructurar los recipientes o espacios de transmisión, debido a que obstáculos que impiden su efectividad y transferencia original respecto a su fuente, como por ejemplo, surge en principio los errores de reproducción que causan problemas muchas veces consecutivos, en segundo lugar existe un problema respecto a la interdependencia al interior de la organización, debido a que se generan objetivos o prioridades comunes que devalúa la calidad de los resultados de las diversas ideas y/o información.

Sin embargo, el éxito de la estructuración de redes surge también de la base del acceso a las fuentes de información o a los sucesos originales, ya que se ha demostrado que la mayor facilidad a los sucesos y su información oportuna permite tomar mejores decisiones y cometer menos errores (Winter,1995), por lo tanto es importante diseñar registros que sirvan como futuras fuentes objetivas de las situaciones y experiencias originales, con sustento suficiente para mantener la complejidad y diversidad del conocimiento que puedan otorgar las fuentes, en relación al impacto que puedan tener en los objetivos de la organización (Sorenson & Anderson, 2004)

Dentro de muchos factores del desarrollo de redes de conocimiento encontramos la capacidad visualizar objetivos comunes al interior de la organización lo que se percibe por las personas que la conforman, debiendo asumir un concepto de comunidad del conocimiento, inicialmente como organización y como hemos visto, en un segundo momento mas allá de la organización. No obstante, debe ocurrir una conciencia a partir de la visión de

comunidad no solo a nivel teórico o reflexivo, sino que además a partir de las prácticas que se estructuran lógicamente con todos los procesos de la organización, con sus respectivos respaldos y mediciones, de acuerdo al fin de movilizar herramientas, procesos, soluciones, aspectos que van a ser las entradas de la red de conocimiento, y las mismas deben estar inmediatamente disponibles para todos los miembros que harán generar nuevas entradas. Este ha sido el caso de Caterpillar, bajo una filosofía que se basa en el registro, verificación de valor de la información y la consecuente retroalimentación y empoderamiento de los miembros respectivos (Caterpillar Case, 2004).

Con lo revisado hasta el momento vamos encontrando nuevas líneas respecto al nuevo concepto de quienes conforman el factor humano de las redes que en este caso se basan en el conocimiento y/o transferencia de información, en donde necesariamente hablamos de un perfil que va mas allá de una simple responsabilidad frente las funciones de cada cargo, sino que implica poner en práctica todas aquellas competencias que vayan en beneficio de otorgar a la mayor cantidad de personas y espacios informales y formales del sistema aquella información que pueda ser traducida y fuente de conocimiento útil, con ello surge como clave el tema de la conciencia que debe tener el individuo en relación a su organización, sus objetivos y sus integrantes que interactúan bajo fines comunes, a partir de ideas diversas.

\*\*\*\*\*