



CONVERGENCIA DE LOS MODELOS DE CONOCIMIENTO Y DE COMPETENCIAS COMO SOPORTE PARA LA MODERNA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

R esumen

Este artículo presenta la relación entre los modelos de administración del conocimiento y de administración de competencias como elementos esenciales para una nueva filosofía empresarial basada en la valorización del capital humano y como fuente generadora de valor competitivo en el actual contexto de negocios. Para el efecto se analizan como variables los conceptos de administración, tecnología, conocimiento y competencias. Se procede, luego, a realizar el análisis relacional entre los modelos de conocimiento y de competencias, con el fin de establecer los nexos convergentes hacia una administración de empresas.

A bstract

This article presents the existing relation between the knowledge management model and the application of competences or essential elements for a new managerial philosophy based on the value of human capital and as a generating source for competitiveness in our current business context. For this purpose, variables of managerial concepts, technology, knowledge and competences are taken for granted. Next, a relational analysis is made between knowledge and competence models, with the aim of establishing the necessary links to achieve appropriate business management.

Por
Enrique Louffat
Doctor en Administración.
Universidad de Sao Paulo,
Brasil.
Maestría en Administración.
Universidad de Sao Paulo,
Brasil.
Docente, Universidad ESAN
de Perú.
E-mail: elouffat@esan.edu.pe

Palabras Clave:

Administración, conocimiento,
competencias.



I NTRODUCCIÓN

La administración, entendida como ciencia, técnica y arte relacionados con planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos financieros, materiales y humanos de las empresas en sus diversas áreas de *expertise* –marketing, finanzas, producción, RH, T.I.–, viene desarrollándose en un contexto moderno de negocios muy exigente y lleno de cambios en relación con paradigmas tradicionales e históricos. Para Saavedra, Verdugo & Lacruz, (1997:69) las siguientes son algunas de las características que moldean el nuevo perfil del contexto de negocios:

- La internacionalización y globalización de los mercados.
- La disminución de los ciclos de vida de productos y procesos.
- Los nuevos modelos de negocios (nuevo rol de los empleados, nuevos modelos de gestión y estructuras horizontales, etc.).
- La aparición de nuevos competidores y nuevas formas de organización de empresas virtuales, trabajos en equipo, etc.
- La necesidad de disminuir el tiempo de desarrollo de nuevos productos.
- El ajuste continuo con la aparición de términos como *rightsizing*, *downsizing*, etc.
- La mejora en la atención al cliente, que involucra un cambio de orientación de una economía basada en productos a otra basada en servicios.
- La mejora continua en los sistemas informáticos y la optimización del coste de los mismos.

Este nuevo contexto implica desarrollar una “nueva tecnología de gestión” estratégica,



estructural y operacional, es decir, el *know-how* de administración, constituido de modernas filosofías, técnicas, procesos, estructuras, indicadores, etc., capaces de responder a las exigencias y desafíos requeridos.

En ese contexto, surgen propuestas de gestión que resaltan la necesidad de innovar, de crear, de ofrecer condiciones que permitan el desarrollo sustentable de los negocios, por medio de la generación de valor, a través del conocimiento. La creación del conocimiento es un proceso donde el protagonismo es asumido indudablemente por el talento y/o potencial humano, de forma intrínseca.

El funcionario en sus diversos niveles jerárquicos y áreas de *expertise* debe constituirse en generador proactivo de conocimiento y encargarse de que no se quede solo en teoría sino que pueda ser aplicado a la realidad empresarial, de forma concreta.



La empresa debe contar con funcionarios “competentes”, cuyos perfiles individuales en cuanto a conocimiento, habilidades y actitudes sirvan para sustentar sus *Core-competences* estratégicas; en este caso específico, “el conocimiento” como factor de ventaja competitiva. Por lo tanto, el binomio constituido por la administración del conocimiento y la administración por competencias se constituye en un soporte sinérgico y simbiótico que puede sustentar la administración moderna de empresas, por medio de la creación y el empleo de tecnologías de gestión acordes aplicadas a la coyuntura actual.

BASES TEÓRICAS

El modelo teórico de análisis del presente trabajo está constituido por las siguientes variables:

- Administración.
- Tecnología.
- Administración del conocimiento.
- Administración por competencias.

ADMINISTRACIÓN

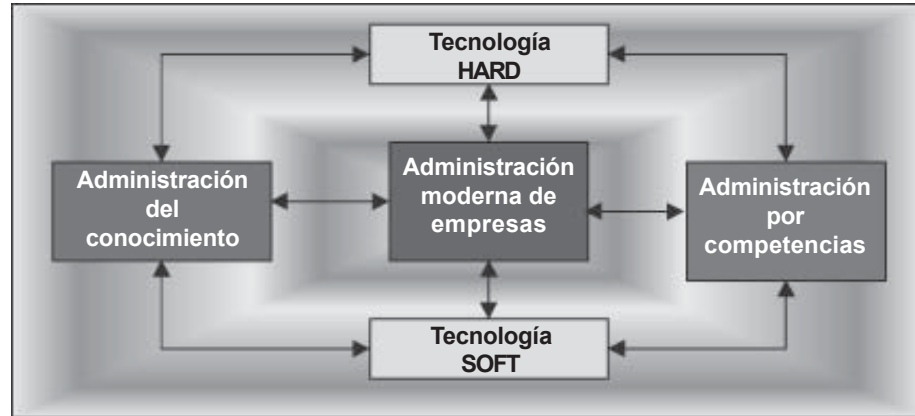
La administración de empresas se sustenta en la aplicación del proceso administrativo, constituido por cuatro elementos esenciales: la planeación, la organización, la dirección y el control. Es necesario señalar que estos elementos tienen el mismo grado de importancia y mantienen una relación constante.

La Planeación. Es el elemento del proceso administrativo encargado de formular la esencia de lo que es y ha sido la empresa, así como aquello que ésta desea ser y alcanzar en el futuro. Para eso, es preciso establecer los planes estratégicos, tácticos y operacionales, los cuales básicamente determinan la misión, la visión, los objetivos, las fortalezas, las debilidades, las amenazas, las oportunidades y las estrategias (Louffat, 2004:165). La planeación por lo tanto se encarga de definir las *core-competences* estratégicas que le servirán de ventaja competitiva para lograr un desarrollo sustentable. En ese sentido la aplicación de los modelos de conocimiento y de competencias son propuestas que le pueden permitir desarrollar nuevos conceptos de gestión moderna. Si la empresa es capaz de crear su propio *know-how* de gestión, podrá alcanzar mayor independencia y logrará diferenciarse frente a la competencia; de otro lado el desarrollo del conocimiento representa implícitamente la elevación del nivel de competencia del personal a partir de sus conocimientos, habilidades y actitudes.

La Organización. Es el elemento del proceso administrativo encargado de establecer la estructura de la organización, sus unidades orgánicas y la relación de los ocupantes de los puestos de dicha estructura. Para ello se tienen en cuenta criterios de departamentalización, actividades de línea/staff, descripción de actividades, cadena je-



GRÁFICA No. 1
MODELO DE ADMINISTRACIÓN BASADO EN CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS



Fuente: Enrique Louffat

rárquica, grado de centralización/descentralización, amplitud administrativa, comunicación y capacidad de decisión.

Tradicionalmente la organización se ha expresado en organigramas y se ha formalizado con detalles rígidos a través de manuales de funciones o de procesos, lo cual daba a sus funcionarios poco margen para iniciativas propias (Louffat, 2004: 166). Con la evolución del diseño organizacional, surgen nuevas arquitecturas como la de la estructura organizacional en red, la cual presenta un panorama nuevo: departamentalización por procesos, con menor cantidad de niveles jerárquicos y donde el poder se basa en la autoridad del conocimiento técnico en vez de la jerarquía formal del ocupante del puesto.

Cobran impulso las unidades orgánicas celulares con autonomía y funcionarios polivalentes integrados a otras células y/o procesos. Es decir, predomina la integración organizacional con flexibilidad y la utilización de comunicaciones virtuales, lo que facilita la toma de decisiones. Un detalle importante es que estas redes no sólo pueden ser internas sino que preconizan las alianzas inter-organizacionales, con proveedores, productores, distribuidores, clientes e incluso competidores. Este contexto moderno exige la

valorización de la actuación sinérgica, con base en el conocimiento para poder compartir el desarrollo en la búsqueda de las mejores prácticas de gestión.

La Dirección. Es el elemento del proceso administrativo encargado de aplicar las herramientas de gestión, según los planeado y organizado previamente. Para dirigir es necesario tener la capacidad de desarrollar y aplicar las competencias gerenciales de conocimientos, habilidades y aptitudes en sus niveles de mayor intensidad. Sin lugar a dudas, hay elementos como el liderazgo, la motivación, la comunicación organizacional, que deben ser trabajados con seriedad.

En el contexto tradicional, el estilo gerencial predominante se basaba en el nombramiento formal del cargo y la motivación se guiaba en los aspectos superficiales, sin preocuparse en demasía por los sentimientos intrínsecos ni las expectativas de los funcionarios. La gestión moderna evolucionó en dirección a la revalorización del potencial humano a través de modelos de gestión participativa, basados en conocimientos sustentados en la filosofía de desarrollo organizacional (Louffat, 2004:1689). Así, en los últimos años diversas técnicas, modelos, enfoques, metodologías surgieron en el

escenario administrativo. A título de ilustración se pueden nombrar algunas de ellas: calidad total, reingeniería, aprendizaje organizacional, inteligencia artificial, *balanced scorecard*, seis sigma, redes virtuales y, lógicamente, la administración del conocimiento y la administración por competencias.

Control. Es el elemento del proceso administrativo encargado de verificar antes, durante y después, si se está cumpliendo de forma eficiente con lo planeado, organizado y dirigido. Para ello se utilizan metodologías específicas basadas en estándares de calidad, cantidad, costo y tiempo. El control tradicional de las empresas contemplaba principalmente el análisis contable-financiero de la gestión (Louffat, 2004: 169). En la evolución de la teoría organizacional se reconoce que este aspecto se puede complementar con el control en otras dimensiones, como las relaciones con los clientes, el aprendizaje interno, los procesos internos, los programas de calidad y de cultura organizacional. El control se convierte en un elemento fun-

damental para velar por la propiedad del *know-how*, como fuente de valor empresarial por medio de la protección a una de sus *core-competences*: el capital intelectual.

TECNOLOGÍA

Según Chiavenato (1993; 627-629) desde un punto de vista netamente administrativo se considera que la tecnología es algo que se desarrolla predominantemente en las organizaciones, en general, y en las empresas, en particular, a través de conocimientos acumulados y desarrollados sobre el significado y ejecución de tareas *–know how–* y por las manifestaciones físicas derivadas *–máquinas, equipos, instalaciones–*. Estos constituyen un enorme complejo de técnicas empleadas en la transformación de los insumos recibidos por la empresa en resultados, esto es, en productos o servicios. En el sentido más amplio, la tecnología abarca todos los conocimientos técnicos, patentados o no; fórmulas, manuales, planos, proyectos, marcas, así como métodos de dirección y de

GRÁFICA No. 2
MODELO DE ADMINISTRACIÓN BASADO EN CONOCIMIENTO Y COMPETENCIAS



Fuente: Enrique Louffat



administración; procedimientos técnicos, métodos y procesos de operación; conocimientos técnicos normalmente requeridos para montar y escoger tecnologías variadas; estudios de análisis y viabilidad económica financiera, mercadológica, etc.

La tecnología comprende aspectos físicos y concretos –hardware– así como aspectos conceptuales –software– como políticas, directrices, planes, programas y métodos de trabajo. En este sentido, la administración del conocimiento ofrece la posibilidad de que surjan nuevos procesos de negocios integrados sinérgicamente entre las diversas áreas de *expertise del negocio*: marketing, finanzas, operaciones, logística, etc., por medio de sistemas integrados de gestión, empleando el soporte de la tecnología de información en sus diversas manifestaciones, programas, estándares, intensidades, tipos, etc., de acuerdo con las necesidades requeridas.

ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO

El conocimiento es el grado supremo del intelecto y el saber humano. Su adquisición contempla teoría y práctica. Comprende: a) los datos, insumos iniciales o “diamantes en bruto” del conocimiento, ya que por sí solos tienen un valor mínimo y necesitan ser transformados para agregarles valor; b) las informaciones, conjunto de datos organizados, procesados, catalogados; c) los conocimientos, propiamente dichos, conjunto de informaciones interrelacionadas y empleadas según la conveniencia en la toma de decisiones.

La administración o gestión del conocimiento (*knowledge management*) es definida por Saavedra, Verdugo & Lacruz (1997: 69) como el esfuerzo de una organización para capturar, organizar, distribuir y compartir los conocimientos entre todos los empleados. Según estos autores “una cadena de valor del conocimiento” comprende las siguientes etapas:

a) Localizar/crear. Se refiere al descubrimiento de información. En ese sentido se requiere definir qué conocimientos se desea capturar, cuál es la relevancia de

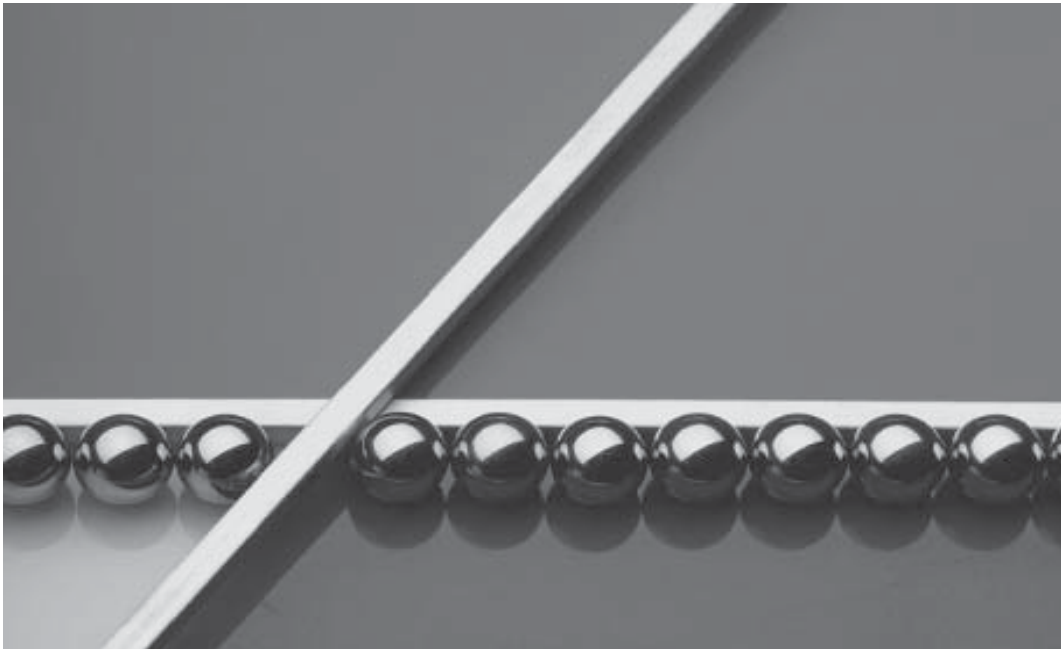
una dada información para la empresa y cuáles son las fuentes internas y/o externas identificadas para dicho efecto.

- b) Almacenamiento. Se refiere al tratamiento ordenado y sistematizado para su posterior utilización por parte de los integrantes de la organización. Este almacenaje tiene como soporte la tecnología de información la cual puede ser considerada como el “almacén virtual” de los conocimientos generados.
- c) Distribución. Se refiere al método con que se cuenta para compartir y difundir la información valiosa en todos los niveles organizacionales. Se requiere definir a dónde, a quién y a qué nivel de profundidad se desea transmitir el conocimiento y también la tecnología.
- d) Utilización. Se refiere a la aplicación práctica del conocimiento dentro de la organización, identificando su contribución efectiva.

En cuanto a la taxonomía del conocimiento una de las propuestas más reputadas señala la diferencia entre conocimiento tácito y explícito (Nonaka & Takeuchi, 1999). Para Zas (2001:14-15) el conocimiento explícito son las habilidades, experiencias y hechos que están escritos o pueden escribirse, y que se comunican a otros con facilidad. Se recoge en informes, manuales, normas de la organización, documentación interna; o en patentes, artículos de prensa y revistas especializadas, normas de organismos, asociaciones profesionales y documentación externa, etc.

El conocimiento tácito son las habilidades, experiencias e intuiciones de las personas, que se almacenan en su mente y no pueden transmitirse con facilidad o cabalmente. Algunas dimensiones que nos pueden permitir diferenciar entre conocimiento tácito y explícito son:

1) En cuanto al nivel de actuación, el conocimiento tácito se sitúa en el nivel estratégico; el conocimiento explícito se sitúa en el nivel operativo.



- 2) En cuanto al grado de complejidad, el conocimiento tácito tiene un alto nivel de complejidad; el conocimiento explícito tiene menor complejidad.
- 3) En cuanto al ambiente de actuación, el conocimiento tácito actúa en un ambiente de complejidad; el conocimiento explícito actúa en condiciones más estables.

No obstante se hayan planteado algunas diferencias, queremos resaltar que en verdad estos dos tipos de conocimiento son complementarios.

ADMINISTRACIÓN POR COMPETENCIAS

El término competencias es quizás uno de los que mayor difusión ha tenido en el contexto de los negocios. Conceptualmente se fundamenta en el diseño y actuación eficaz, eficiente y diferenciadora en su ámbito de acción interna y externa, en el contexto empresarial-organizacional o en el contexto personal-individual.

Según Rubio, Bustillos & Mamolar (2002:146), las competencias organizacionales conocidas también como

competencias centrales, competencias generales o core-competences, analizan el comportamiento de la empresa en relación con:

- La estrategia: visión y voluntad de futuro y cambio tecnológico.
- La organización: eficacia y eficiencia de sus procesos productivos.
- La tecnología: su concepción, diseño y actualización permanente.
- Las personas: conocimientos, habilidades y actitudes que afectan aspectos claves como calidad y relación con los clientes.

Para Goddard (1999:5) las funciones básicas de las competencias organizacionales son:

- Diferenciar a la empresa de sus competidores.
- Generar utilidad y valor para los clientes.
- Servir de plataforma para el crecimiento [sustentable de la empresa].



- Ofrecer dirección y enfoque estratégico a la empresa.

Las competencias personales según Rubio, Bustillos & Mamolar (2002:146) son el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes, comportamientos, rasgos de personalidad y motivaciones, innatas o subyacentes en una persona, que le predisponen para desempeñar con éxito los requisitos y exigencias, de una ocupación en un contexto profesional dado en una empresa u organización.

CONVERGENCIAS ENTRE EL MODELO DE CONOCIMIENTO Y EL MODELO DE COMPETENCIAS

Las convergencias sinérgicas entre los modelos de conocimiento y de competencias se dan de forma constante e interactuante en su aplicación administrativa. Algunas consideraciones que muestran esta convergencia serán presentadas a continuación:

1. En cuanto al proceso administrativo (planeación, organización, dirección y control). Tanto el conocimiento como las competencias deben seguir estas etapas

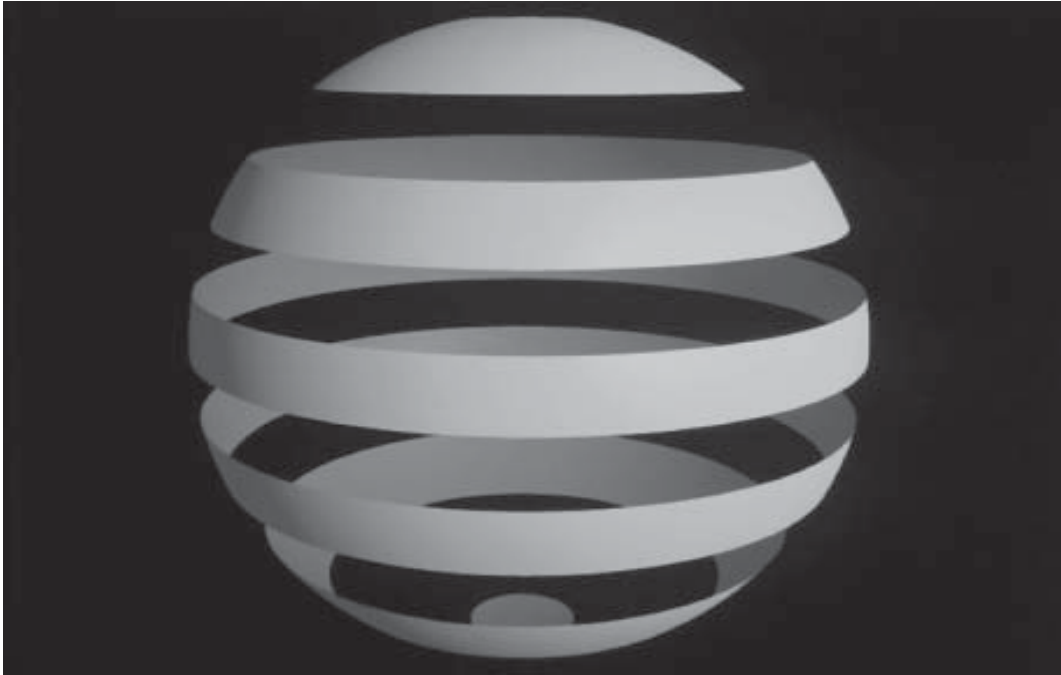
para crear de forma lógica, sistematizada e integrada las condiciones óptimas para su planteamiento, estructuración, ejecución y realimentación permanente.

2. En cuanto a las áreas de *expertise* (marketing, finanzas, operaciones, logística, etc.), el conocimiento establece las mejores prácticas en cada una de ellas, las competencias se ocupan de capacitar al personal con los requerimientos técnicos necesarios para poder desarrollarse dentro de dichas áreas, de forma integrada.
3. En cuanto a los recursos administrativos (dinero, materiales, personas), el conocimiento toma en cuenta las inversiones económicas en materiales e infraestructura para poder generarlo. Las competencias se ocupan de la dotación del personal adecuado para generar ese *know-how*.
4. En cuanto a la estrategia, el conocimiento es el encargado de crear, innovar, proponer las competencias organizacionales que sustentarán el desarrollo sustentable diferenciador de la empresa y que, a su vez, determina las

GRÁFICA No. 3
LA ADMINISTRACIÓN COMO NEXO DE LOS MODELOS DE CONOCIMIENTO Y DE COMPETENCIAS



Fuente: Enrique Louffat



competencias de sus funcionarios para poderlas sustentar.

5. En cuanto a la estructura organizacional, el conocimiento establece el plano o diseño de la arquitectura organizacional, mientras que las competencias se encargan de determinar los perfiles adecuados (especificaciones de puestos) de los ocupantes de las diversas unidades orgánicas.
6. En cuanto a las operaciones, el conocimiento establece los mecanismos de ejecución de los diversos procesos de negocios. La competencia se encarga de dotar a las personas de las habilidades y actitudes necesarias para aplicarlas.
7. En cuanto al foco de análisis, tanto el conocimiento como las competencias se centran en el capital intelectual de las empresas. Su activo más valioso son las personas como generadoras de valor.
8. En cuanto a su periodo de origen, tanto el conocimiento como las competencias

despegaron a partir de la última década del siglo pasado.

9. En cuanto a su nivel de aceptación, tanto el conocimiento como las competencias se vienen consolidando en el ambiente empresarial y académico.
10. En cuanto a su soporte científico, tanto el conocimiento como las competencias se basan en aportes de la psicología, la sociología, la antropología, la administración, la T.I, sin descartar otras.
11. En cuanto al sector empresarial donde actúan las empresas, el conocimiento y las competencias se pueden desarrollar en empresas industriales, comerciales y/o de servicios.
12. En cuanto a la propiedad empresarial, el conocimiento y las competencias se pueden desarrollar en empresas estatales o privadas.
13. En cuanto al ámbito de la actuación empresarial, el conocimiento y las compe-



tencias se pueden desarrollar internamente, dentro de una empresa o de forma conjunta por medio de alianzas/redes estratégicas.

14. En cuanto al grado de formalidad, el conocimiento y la competencia pueden ser desarrollados por medio de procesos técnicos—cuantitativos o por medio de procesos comportamentales—cualitativos.
15. En cuanto al porte empresarial, el conocimiento y la competencia se pueden desarrollar en pequeñas, medianas y/o grandes empresas.

nidas: la era agrícola, donde se valorizaba el factor tierra; la era industrial, donde se valorizaba el factor capital y material; y la actual era de la información y del conocimiento, donde el factor humano cobra vital importancia en la concepción empresarial.

En ese contexto, el presente trabajo muestra que los modelos de administración del conocimiento y de administración de competencias se encuentran interrelacionados y convergen con el fin de valorizar el potencial humano como factor de ventaja competitiva en la administración moderna de empresas.

CONSIDERACIONES FINALES

Históricamente la economía y los negocios han atravesado por etapas claramente defi-

ESPACIO PARA
EL AVISO DE
ADPOSTAL

BIBLIOGRAFÍA

ARTECHE, G.; ROZAS, W. (1999). Conocimiento estratégico: crear valor con la Gestión del Conocimiento. Harvard Deustuo Business Review. N. 91, (72-81) Jul / Ago.

CHIAVENATO, I. (1993). Teoria Geral da Administracao. 2 v. Sao Paulo: McGraw-Hill, Makron Books.

GODDARD, J. (1999). La arquitectura de las competencias básicas. Harvard Deustuo Business Review. N. 91: (4-14) Jul / Ago.

LOUFFAT, E. (2004). Estructura Organizacional en Red y sus Negociaciones en el contexto de Alianzas Estratégicas. Lima: ESAN ediciones.

MINDLETON, M. (1999). De la gestión de la información a la gestión del conocimiento.: perspectivas sobre el desarrollo. Revista Profesional de la Información ES 8 (5): 10 - 17, mayo.

NONAKA, I; TAKEUCHI, H. (1999). Organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México, D.F.: Oxford University Press.

PÉREZ; J.L., T. (1997). ¿Qué son las competencias? Revista Estudios Empresariales, No. 95, 1997/3.

RUBIO, J; BUSTILLO, C; MAMOLAR, P. (2002). La gestión de los recursos humanos basada en competencias profesionales. Alta Dirección ES 37 (221): 33 - 43, enero - febrero.

SAAVEDRA, J; VERDUDO, D; LACRUZ, A. (1997). La gestión del conocimiento. Cuadernos de Management, Nueva Empresa, No. 421/Junio.

SAZ, M del. (2001). Gestión del conocimiento: pros y contras. Revista El Profesional de la Información. Abril, Vol. 10, No. 4.

SAVAGE, Ch. (1996). 5 generacao de gerencia: criando por meio do empresariamento virtual, do dinamismo das equipes e do conhecimento colocado em rede. Sao Paulo: Pioneira.

SOLER, M. (1996). Hacia un concepto universal: El modelo de gestión por competencias. Harvard Deustuo Business Review, ES (73): 80-87, julio - agosto.

