



mayo del 2001

ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN Y DEL TRABAJO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, DE LA ORGANIZACIÓN QUE APRENDE Y DE COMPETENCIAS: LA ERA DIGITAL

Resumen / Abstract

Dictando un curso a distancia sobre Gestión Empresarial para directivos del primer nivel en una empresa que comprendía el ámbito nacional -impartido desde otro país- realizando una consultoría en otra para determinar los perfiles de competencias para sus integrantes de la alta dirección, e inculcando a todos esos directivos la concepción de organización que aprende, se alcanzó un conjunto de experiencias y reflexiones que, a la luz de una obra de Bill Gates de 1999 acerca de la **era digital**, se quiere exponer. Esta era del conocimiento es, además, la era de la mayor productividad del trabajo, a la cual, quienes no accedan no podrán competir, que equivale a no sobrevivir a los inicios de este siglo XXI.

*Making to distance course about Enterprise Management for directives of first level into enterprise having the national ambit -lecturer at once in other country-, developing one consultancy in another enterprise in order to competencies profile for your high management, and introducing to all the conception of learning organization, was obtained an ensemble of experiences and reflections that, together to considerations of book's Bill Gates of 1999 about the **digital era**, the author want expose.*

Palabra claves / Key words

Gestión empresarial, gestión del conocimiento

Enterprise management, management of the knowledge

INTRODUCCIÓN

Comienza Bill Gates su obra de 1999 titulada *Business at the Speed of Thought*, editada en ese mismo año por Plaza & Janes con el título en español de *Los negocios en la era digital*,¹ destacando que: "Si los años ochenta fueron el decenio de la calidad y los noventa el de la reingeniería de procesos, el primero de los 2000 será el de la velocidad". Y efectivamente, en el ámbito de la gestión empresarial, este primer decenio que concluye el año 2010 será el de la velocidad de la información y el conocimiento -aunque solo sea para una parte de la humanidad, justo es acotarlo. Al referirse Gates a la **era digital**, con la impronta indeleble de la **internet**, propugnando para las empresas "la red nerviosa digital", su tesis de que los negocios han de estar a la velocidad del pensamiento se hace un axioma. Y eso implica una radical transformación en la gestión empresarial de punta, convertida hoy su esencia en gestión de conocimientos, gestión de la organización que aprende, gestión de competencias, y todo eso, necesariamente, junto a la digitalización o informatización, que significa mayor productividad del trabajo.

Tener una adecuada infraestructura o logística de comunicaciones e informática junto a personas con alto nivel de calificación o competencia, es *conditio sine que non* para la gestión empresarial de esa **era de la velocidad**. Sin esa infraestructura en Cuba, que posibilitó el uso del **e-mail** y la

Armando Cuesta Santos, Psicólogo,
Doctor en Ciencias Económicas,
Profesor Titular, Facultad de
Ingeniería Industrial, Instituto
Superior Politécnico José Antonio
Echeverría (ISPJAE), Ciudad de La
Habana

-mail:cuesta@ind.ispjae.edu.cu

recurrencia a **internet**, junto a un claustro de profesores competente, no se hubiera podido desarrollar un curso a distancia sobre Gestión Empresarial, de la mayor actualidad, a directivos del primer nivel pertenecientes a una empresa que tenía gerencias en todas las provincias del país, y hacerlo a la vez, mientras el profesor principal impartía sus conocimientos en una Maestría en Administración de Negocios que se desarrollaba en otro país distante de Cuba, en más de 9 000 km, a la vez que ejercía la consultoría a otra empresa en materia de diseño de perfiles de competencia para su alta dirección.

El conjunto de actividades antes descrito abarcó un período de algo más de dos meses, involucró a más de 100 profesionales con altos cargos de dirección en sus respectivas empresas, de los cuales nadie abandonó sus tareas propias del puesto de trabajo durante el proceso de aprendizaje; tomaron mejores decisiones que en igual período en etapas pasadas, aprendieron más, interactuaron más con el resto de los directivos, redujeron significativamente los costos de formación e incrementaron el sentimiento de pertenencia o compromiso con la organización. El profesor principal, a la vez consultor, percibió que había hecho más gestión de conocimientos que en igual período de todas sus etapas laborales pasadas. Todo ello significó asumir la **velocidad** del pensamiento a tono con el desempeño en los negocios que caracteriza esta **era digital** y su logística informática. Y caracterizar tal experiencia y exponer sus derivadas reflexiones constituye el objetivo central de este trabajo.

REFLEXIONES DERIVADAS DE LAS EXPERIENCIAS A VELOCIDAD

Las experiencias antes mencionadas: curso a distancia sobre Gestión Empresarial a directivos del primer nivel de la Empresa de Telecomunicaciones de Cuba SA (ETECSA), consultoría a la alta dirección del Grupo Empresarial del Tabaco en Cuba (TABACUBA) para conformar los perfiles de competencias de sus dirigentes principales, e impartición de docencia presencial en la Maestría en Administración de Negocios que en Sucre (Bolivia) desarrollaba la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana. Todo a la vez en un período de dos meses y medio, buscando al mismo tiempo inculcar la concepción de organización que aprende en aquellos directivos, condujo a las siguientes reflexiones, que se pretende sirvan para estimular el desarrollo de la asunción de la **velocidad** del pensamiento a tono con los desempeños o negocios demandados por esta época.

La aludida **velocidad** de Gates se aprecia íntimamente relacionada con la gestión del conocimiento generador de mayor productividad del trabajo, en tanto más valor agregado por participante o persona en el desempeño o proceso de negocio. La gestión del conocimiento comprende, en su acepción más actual, al capital intelectual.² La gestión del conocimiento es un concepto más amplio que la gestión de la organización que aprende y la gestión de competencias, pero abarca a estas dos concepciones. Sin pretender teorizar y más bien buscando su lado operativo a los efectos de la gestión empresarial, gestionar conocimientos es hoy gestión de personas (con sus diversas

manifestaciones pasadas, presentes y futuras); y es más que conocimientos en un sentido tradicional, cognitivista, que ya está rebasado, comprendiendo a la persona como un todo holístico, con sus características físicas, conocimientos, habilidades, sentimientos y valores, es decir, atendiendo a su integridad de persona. Esos tres conceptos se relacionan esencialmente con un elemento clave o pilar: con la comunicación tanto en su acepción psicosociológica (a la vez implicando cada vez más la participación, interactividad o involucramiento de la gente) como en su acepción tecnológica (donde es determinante el teletrabajo que a su vez presupone la teleformación).

Ese elemento pilar que es la comunicación, es decisivo hoy en la gestión empresarial y su búsqueda de mayor productividad del trabajo. En tales términos se refería Gates en su libro:¹

Pero, sobre todo, una empresa necesita comunicar con sus clientes y actuar de conformidad con lo que ella aprende de esta comunicación. Esa necesidad de comunicar con eficacia será un tema recurrente de este libro. Demostraré que en las empresas triunfadoras, la red nerviosa digital tiende a hacer que todos los procesos miren hacia esa misión, la más importante en cualquier organización.

La búsqueda de esa información es ya gestión de conocimientos, comprendiendo a gente competente para alcanzarla, con lo cual la empresa **aprende de esta comunicación**, bien insiste Gates. La asimilación de la concepción de organización que aprende es consustancial a esta época en las empresas de punta. Uno de los clásicos de esa concepción, Peter Senge, ha insistido desde su defensa de la "quinta disciplina",³ en la visión de sistema que exige el aprendizaje organizacional, indicando que el conjunto de empleados de la empresa tiene que conocer el proceso de trabajo en su totalidad y en las variadas interacciones de sus partes, abarcando incluso a suministradores y distribuidores.

Buscando configurar la esencia de esa concepción, se verán dos definiciones sobre organización que aprende:

- Las organizaciones que aprenden son aquellas en las cuales las personas estimulan continuamente sus capacidades para crear el futuro que realmente les gustaría ver surgir.³
- La organización que aprende es un concepto que envuelve el corazón y la mente de los empleados en un cambio continuo armonioso y productivo, proyectado para alcanzar los resultados deseados por la organización.⁴

Así es concebida la concepción de organización que aprende como consecuencia de tres elementos esenciales en interacción ofreciendo un sistema: individualidades o personas aprovechando sus capacidades para conocer y crear, la organización buscando sus resultados acorde a su misión y objetivos, y esa organización garantizando sinergia o accionar sistemático entre esas personas.

No obstante la identificación del autor con Federico Engels a decir que "las definiciones son científicamente inexactas, porque acotan el desarrollo de la esencia misma", y también cuando agregaba, "pero no es fácil prescindir de ellas",⁵ por su contribución a la definición de organización que aprende es mostrada la encuesta diseñada por un grupo consultor de EE.UU.,⁴ que fuera aplicada

en un trabajo de reciente realización.⁶ Los ítems de esa encuesta son considerados como los mejores atributos de la definición de organización que aprende, resultando óptima su configuración para una empresa si el total de respuestas clasificara en **Siempre**. Con la denominación de "La prueba de la organización que aprende", en esa encuesta se solicita para cada una de sus ocho declaraciones, que se marque en una de las alternativas de respuesta ofrecidas: Siempre, Frecuente, A veces, Rara vez, Nunca. A continuación se relacionan los ítems de la prueba.

1. La organización aprende con la experiencia y no repite los errores.

2. Cuando alguien sale de la organización, su conocimiento permanece.

3. Cuando concluye una tarea, algún equipo divulga la documentación o lo que se aprendió.

4. El conocimiento generado en todas las áreas de la empresa es investigado, legitimado y puesto a disposición de toda la organización a través de bancos de datos, entrenamiento y otros eventos de aprendizaje.

5. La organización reconoce y recompensa el valor del conocimiento creado y compartido por personas y equipos.

6. La organización evalúa de modo sistemático sus necesidades futuras de conocimiento y desarrolla planes para atenderlas.

7. La organización facilita la experimentación como un modo de aprender.

8. La organización estimula sus capacidades de generar, adquirir y aplicar el conocimiento, aprendiendo con los procesos de aprendizaje de otras organizaciones.

Posee una gran relevancia estratégica para la empresa de punta y exitosa de estos inicios del siglo XXI, reconocer la necesidad de la actividad de formación continua de sus recursos humanos en la organización, buscando que sea asimilada la concepción de organización que aprende. Un estudio que comprendió un período de seis años realizado con veinte compañías que adoptarían el aprendizaje organizacional,⁷ entre las cuales figuraban las connotadas Microsoft, Intel y Skandia, llegó a identificar tres atributos claves de la capacidad para asimilar la concepción de organización que aprende:

1. Gran tiempo y esfuerzo dedicados en atraer, desarrollar y mantener a sus mejores empleados.

2. Invertían recursos sustanciales en la creación de herramientas y procesos necesarios para dar apoyo a flujos horizontales de conocimientos. Esos flujos permitían elevar el conocimiento individual e insertarlo en un proceso colectivo de intercambio de aprendizaje.

3. Esas empresas creaban un fuerte sentimiento de confianza que pasó a ser base del desarrollo de la capacidad individual y del aprendizaje organizacional.

Ese primer atributo está asociado a la gestión de competencias, a cual se abordará más adelante. El segundo atributo referido al establecimiento de los flujos horizontales de conocimientos, presupone generalizar en la empresa una nueva mentalidad. Apuntaba Gates¹ en su libro: "Hay que romper con el hábito

mental de que obtener y mover la información es difícil y caro". Y argumentaba:

Para poner la información en práctica es preciso que el personal de la empresa pueda acceder a ella con facilidad. Hasta ahora estábamos condicionados para creer que "los números" debían quedar reservados a la alta dirección. Algunos directivos todavía serán partidarios de retener la información en interés de la confidencialidad, pero en buena parte lo que limitaba el acceso a la información era, sencillamente, la dificultad para obtenerla. Conseguir que la información se moviera costaba mucho tiempo, esfuerzo y dinero.

El curso a distancia que se desarrolló en ETECSA facilitó el establecimiento de flujos horizontales de conocimientos, mediante una sistemática interactividad de sus participantes. Tales flujos constituyen una vía importante para satisfacer el objetivo principal del perfeccionamiento empresarial. En ese curso estuvo como concepción rectora en el perfeccionamiento o mejoramiento empresarial, la *action research* (en la acepción de Kurt Lewin), o lo que se denomina ahora formación-acción. Es decir, los directivos en formación interpretan y comprenden, adquieren conocimientos e intercambian informaciones, poseyendo como una constante la participación activa de todos en la transformación o cambio. En este tipo de curso, hacer es esencial para cambiar. En la pedagogía implícita va aquello de Confucio: "Oigo y olvido. Veo y recuerdo. Hago y comprendo". El **hacer** en las redes de equipos de directivos, y hacer en sus respectivas realidades, conlleva la participación activa en la transformación o cambio y el desarrollo de mayor sentido de pertenencia o compromiso con su institución. La cultura del teletrabajo se va imponiendo con su presupuesto inevitable de la teleformación.

Gran tiempo y esfuerzo dedicados en atraer, desarrollar y mantener a sus mejores empleados, lo exige hoy hacer una buena gestión de competencias en la empresa. La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión, el pensamiento estratégico y la proactividad le son inherentes. La gestión de competencias en la empresa implica hoy mayor integración entre estrategia, sistema de trabajo y cultura organizacional, junto a un conocimiento mayor de las potencialidades de las personas y su desarrollo.⁸

Tal concepción persigue el aumento de la productividad del trabajo o del rendimiento o incremento del buen desempeño laboral, poseyendo especial relación con actividades clave como formación, evaluación del potencial humano, selección de personal y compensación laboral.

La gestión de competencias nace en el campo de la **psicología organizacional**, inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso; ahora hay que asumirla en la necesaria interdisciplinariedad de la **gestión de recursos humanos** (GRH). Y no podrá eludirse la complejidad de su objeto: las competencias de las personas en su interacción con los puestos de trabajo, el ambiente laboral y la cultura organizacional, donde la psicología humana y su epistemología ocupan un

importante lugar. La gestión de competencias surge con el sesgo del paradigma positivista y con la impronta del pragmatismo, tomando auge en la práctica empresarial avanzada y de éxito a partir de la década de 1990.⁹⁻¹¹

Aún no hay consenso acerca de la concepción de gestión de competencias, ni sobre la propia acepción de competencias. En eso influyen su condición de intangible y lo reciente de su incorporación al campo de la gestión empresarial.

Estudios desarrollados sobre el desempeño laboral de graduados universitarios en el ámbito de la gestión, relacionaron sus coeficientes de inteligencia (CI) con el desempeño laboral exitoso.¹² Se suponía que con altos CI alcanzados durante la actividad universitaria, debían correlacionarse después altos estándares de desempeño. Pero no ocurrió así. Acontecía que en la medición del CI solo se tenía en cuenta el polo cognitivo de la inteligencia de la persona (razonamiento abstracto, memoria, discriminación perceptual, etc.), manifestándose en sus conocimientos y habilidades ante asignaturas como Matemática, Física, Historia, etc. Pero no se tenía en cuenta el polo emocional (afectos, sentimientos, valores, etcétera).

La gestión de competencias que a inicios de la década de 1970 acuñara David C. McClelland,¹³ y a finales de la década de 1990 Daniel Goleman insistiendo con su libro *Inteligencia emocional*,¹² la enfatizara más, contribuyendo a su reemergencia, es de importancia trascendente. La respuesta a la pregunta que sigue siendo universal en cualquier proceso de selección de personal: ¿Qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, encontrará buen nivel de aceptación mediante el enfoque holístico y el carácter *ad hoc* o de "traje a la medida" que exigirá la gestión de competencias. Tal gestión, no puede dejar de advertirse, es consustancial a la educación (la formación en su sentido más completo) y a la concepción de organización que aprende.^{3,4,14,15}

Con McClelland colaboró Richard E. Boyatzis,¹⁶ en un estudio sobre las características personales de los empleados de la American Telephone and Telegraph (ATT) y sus relaciones con la promoción jerárquica dentro de la organización. A este último estudio se debe una de las definiciones más recurridas para configurar la definición de competencias: "Unas características subyacentes a la persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo".

Hay autores que plantean que si una competencia no es observable, no puede considerarse como tal. Insisten en que tienen que ser mensurables objetivamente. En esa vertiente el liderazgo no sería una competencia. Con tal orientación no es compatible la definición anterior. La existencia de esas posiciones tiene que ser distinguida, pues implican distintas percepciones del conocimiento buscado.

Es necesario conocer bien que la gestión de competencias, asociada a la formación y en especial a la selección de personal, tiene su génesis en el paradigma positivista y en la psicología conductista experimental, donde el **hecho** o el **dato sensorial**, eran constatación de ciencia, junto al método **aséptico, ahistórico**

y **objetivo**. Consecuentemente, el subjetivismo de difícil aprehensión para ese método tradicional del positivismo, devino factor relegado.

Se ha evidenciado que el modelo causal mecanicista de la física clásica, acorde al positivismo, no funciona en la generalidad del objeto de la Psicología, y se cuestiona que existan datos independientes de las teorías que los demandan y en parte construyen. Así ocurre que el método mismo está influido por el investigador, por la historia del sujeto y el objeto, así como por la cultura predominante, lo cual hace endeble el valor **ahistórico y objetivo** del método, respondiendo el propio **dato** en parte a la teoría construida por el sujeto del conocimiento.

El necesario conocimiento, en particular el psicológico, deberá ser tratado en esa relatividad objetiva, histórica y cultural. Además percibirlo en su contexto histórico o en su historicidad exige atender a la cultura organizacional, por la cual se entiende el conjunto de valores materiales y espirituales existentes en una época para determinada organización, cuyo reflejo en el comportamiento humano derivado de esos valores lo ofrece el conjunto de creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalentes.

Además, y muy importante es insistir en ello, hay que percibir a las competencias representando el nexo de las conductas y desempeños individuales con la estrategia de la organización¹⁸ y el sistema de trabajo asumido. Y aunque las competencias en ese sentido en que se vienen abordando deben ser desarrolladas en todos los empleados, en primerísimo lugar hay que desarrollarlas en los directivos, quienes habrán de asumir roles de formadores respecto a sus empleados, sobre todo en la modalidad formadora de equipos, haciendo el *coaching* o entrenamiento y dirección tipo equipos deportivos.^{19,20}

Gestionar las competencias de las personas en la **era digital** será un elemento definitorio para "hacer negocios a la velocidad del pensamiento". Bill Gates apunta en su libro.¹

Usted sabrá que ha construido un excelente sistema nervioso digital cuando la información circule a través de la organización con la rapidez y naturalidad con que el ser humano hace circular su pensamiento, y cuando la tecnología le sirva para reunir y coordinar equipos de personas con la misma facilidad con que le explica usted cualquier cuestión a un individuo. Eso es hacer negocio a la velocidad de pensamiento.

En consecuencia, con esas consideraciones fundamentales la gestión de competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teórico metodológicos. Los presupuestos que se enunciarán a continuación, fueron los que guiaron el diseño de perfiles de competencias para directivos de Grupo Empresarial TABACUBA. Después, mediante método Delphi por rondas⁸ se procedió para configurar tales perfiles.

- La gente no es solo competente desde el punto de vista cognitivo, sino también emocional, y como un todo: biológico psicológico y social es competente o no la persona en determinadas actividades o dimensiones del desempeño laboral

- El futuro del desempeño exitoso de los recursos humanos y, en especial, de los directivos, tendrá que ver cada vez más con la concepción holística implicada en esas competencias, entendidas así al incluir no solo conocimientos y habilidades para hacer el trabajo (**saber hacer**), sino también actitudes, valores y rasgos personales vinculados al buen desempeño en el mismo (querer hacer).

- Las competencias son características subyacentes en las personas, que como tendencia están causalmente relacionadas con actuaciones exitosas en un puesto de trabajo contextualizado en determinada cultura organizacional.

- Hay competencias básicas o primarias, asentadas en aptitudes (razonamiento abstracto, expresión verbal, etc.), rasgos de personalidad (ascendencia, autoconfianza, etc.) y actitudes (predisposiciones al riesgo, al buen sentido del humor, etc.). Y hay competencias secundarias o complejas, basadas en dimensiones complejas comprendiendo varias competencias primarias (capacidad de negociación, liderazgo, planificación, etcétera).

- La configuración del perfil de competencias, derivado de la actividad clave de GRH denominada **Análisis, diseño y descripción de puestos de trabajo**, parte de la determinación rigurosa de las competencias del contenido del puesto o cargo, respondiendo esencialmente a **¿qué se hace?**, **¿cómo se hace?** y **¿para qué lo hace?** (comprendiendo también el conjunto **saber y querer hacer** cuando se vaya a configurar el perfil de competencias de los candidatos al puesto). En ese profesiograma o perfil de competencias del puesto o cargo, las referidas competencias a determinar, estarán en íntima relación con los requisitos físicos y de personalidad, así como con las responsabilidades a contraer por el ocupante del puesto. Y todo esto considera las condiciones de trabajo (iluminación, ruido, microclima, etc.) y determinada cultura organizacional que reflejan las creencias o convicciones, actitudes y aspiraciones prevalecientes.

- Los perfiles de competencias definidos por las organizaciones para sus puestos o cargos, son esencialmente conjuntos de competencias secundarias (holísticas a plenitud), y van con descripciones más o menos detalladas de pautas de conductas (dimensiones) que ejemplifican el desarrollo de una competencia. El cuadro 1 ilustra lo anterior.

- La dirección estratégica de la organización, para que se puedan gestionar las competencias, ha de tener clara su misión y visión con un coherente diseño del sistema de trabajo. De esa misión comprendida por la dirección estratégica habrán de derivarse las competencias maestras de la organización, o lo que es igual, el pequeño conjunto de competencias esenciales (*core competences*), de modo que no se dispersen o pierdan la perspectiva fundamental los directivos de la organización.

Por la justicia, y para contribuir a un análisis más completo acerca del tema tratado, en esta contemporaneidad no podría pasarse por alto esta última reflexión. Bill Gates se refiere a la sociedad del conocimiento, que comprende lo que denomina **era digital**. A tal sociedad con nitidez aludió Peter F. Drucker en su *Post-Capitalist Society*,²¹ y antes, en su obra *La guerra del siglo XXI*,²² Lester Thurow, a la sazón Decano de la Escuela de Negocios del Instituto Tecnológico de Massachusetts, bien caracterizaría entre quiénes se daría la guerra: solo entre los ubicados en el Norte y en la China descollante. Los pertenecientes a la "sociedad del desconocimiento", es decir, la parte preterida por Drucker, o la no mencionada por Gates, o la no sobreviviente como dato tácito de Thurow, al parecer no entrará en esa era.

Los integrantes de la "era no digital" que es la comprendida por toda esa parte del mundo subdesarrollado, según viene advirtiendo con fuerza el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) desde su Informe sobre desarrollo humano,²³ y que tan bien dibujara en su libro *L`horreur economique* la ensayista francesa Viviane Forrester,²⁴ al parecer no sobrevivirá. O al parecer no, es evidente, no cuenta esa parte de la humanidad. Aunque por la injusticia, sí contará.

CUADRO 1	
Competencia	Pautas de conducta (dimensiones)
Orientación al negocio y a los resultados	<ul style="list-style-type: none"> * Se preocupa por incrementar la cifra de negocios * Evalúa con precisión los costos y las oportunidades de negocios
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> * Anima a sus compañeros a pensar en las consecuencias económicas de su trabajo
Desarrollo de la labor de equipos	<ul style="list-style-type: none"> * Busca oportunidades de trabajo conjunto que favorezcan la cohesión y el espíritu de equipo * Comparte con su grupo los retos a los que se enfrenta * Estimula el trabajo en equipos y el análisis conjunto de los problemas

CONCLUSIONES

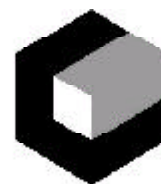
La gestión de conocimientos, que es gestión de personas en su integridad, considerando sus manifestaciones pasadas, presentes y futuras, es actividad determinante en la era digital que defiende Bill Gates. Aún disponiéndose de la más avanzada infraestructura informática y de comunicaciones, sin gestión del conocimiento -que cada vez más deviene esencia de la gestión empresarial-- no habrá **era digital**.

Las empresas que aspiren a sobrevivir los albores del siglo XXI no tienen alternativa a asumir el desempeño de sus negocios a la velocidad del pensamiento, lo cual obliga a recurrir a una adecuada gestión del conocimiento, donde la gestión de competencias y de la organización que aprende serán pilares de la referida velocidad. El vertiginoso avance empresarial que muestra el inicio del nuevo milenio, lleva la impronta de la competitividad, barriendo con aquellas empresas que no sean capaces de mantener cada vez más altos niveles de desempeño en los negocios o de productividad del trabajo.

En Cuba existen las posibilidades reales de entrar a la **era digital**. Se posee la infraestructura informática y de comunicaciones así como a las personas competentes, y cada vez más habrá que aprovechar el mayor valor añadido que significa asumir el desempeño a la velocidad del pensamiento. No es así la posibilidad para no pocos países del mundo, que se adentran cada vez más en la "sociedad del desconocimiento". Tal realidad no puede marginarse de los análisis, pues esa otra parte del mundo no soportará tal injusticia y el mundo entero se afectará y cambiará. ☒

REFERENCIAS

1. **GATES, B.:** *Los negocios en la era digital*, Ed. Plaza & Janes, Barcelona, 1999.
2. **EDVINSSON, L. Y M. S. MALONE:** *El capital intelectual (cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa)*, Ed. Gestión, Barcelona, 1999.
3. **SENGE, P.:** "As cinco disciplinas", em revista *HSM Management*, No.9, Año 2, pp. 82-88, Ed. Savana, São Paulo, 1998.
4. **GARVIN, D.A. et al.:** "Aprender a aprender", em revista *HSM Management*, No. 9, Año 2, pp.66-72, Ed. Savana, São Paulo, 1998.
5. **ENGELS, F.:** *Anti-Duhring*, Ciudad de La Habana, Ed. Pueblo y Educación, 1975.
6. **CUESTA, A.:** "Learning Organization: la organización que aprende?", en *Revista Cubana de Psicología*, Ed. Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, 2001.
7. **BARTLETT, C.A. AND S. GHOSHAL:** "Características que fazem a diferença", em revista *HSM Management*, No.9, Año. 2, pp.66-72, Ed. Savana, São Paulo, 1998.
8. **CUESTA, A.:** *Gestión de competencias*, Ed. Academia, Ciudad de La Habana, 2001.
9. **LEVY-LEBOYER, C.:** *Gestión de las competencias* Ed. Gestión, Barcelona, 1997.
10. **MARTÍNEZ-ABELDA, O. Y A. CASTILLO:** "Diez años de I + D", en revista *Comunicaciones de Telefónica I + D*, Vol.9 No. 1, pp. 5-13, Ed. Telefónica I + D, Madrid, 1998.
11. **HERRANZ, A. AND R. DE LA VEGA.:** "Las competencias pasado y presente", en revista *Capital Humano*, No.123, Año XII, pp. 58-66, Ed. Capital Humano, Madrid,1999.
12. **GOLEMAN, D.:** *Inteligência emocional. A teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente* Ed. Objetiva, Rio de Janeiro, 1997.
13. **Mc CLELLAND, D.C.:** "Testing for Competence Rather than for Intelligence", in *American Psychologist*, January, 1973.
14. **NONAKA, I. AND H. TAKEUCHI:** *Criação de conhecimento na empresa*, Ed. Campus, São Paulo, 1997.
15. **RODRÍGUEZ, I.:** "Procedimiento para el perfeccionamiento empresarial combinando formación, participación e ingeniería" Tesis de Doctorado en Ciencias Técnicas, Ed. ISPJAE, Ciudad de La Habana, 1999.
16. **BOYATZIS, R. E.:** *The Competent Manager*, Ed. John Wiley & Sons, New York, 1982.
17. **GONZÁLEZ, E.:** *Problemas epistemológicos de la psicología*, Ed. Plantel Sur del Colegio de Ciencias y Humanidades, UNAM, México, 1993.
18. **HAMMEL, G Y C.K. PRAHALAD:** *Compitiendo por el futuro* Ed. Ariel, Barcelona, 1994.
19. **CUBEIRO, J. C. Y G. FERNÁNDEZ NEW YORK.:** "Competencias 4.0", en revista *Capital Humano*, No. 11 pp. 48-50, Ed. *Capital Humano*, Madrid, 1998.
20. **DIEGO, P. Y F. MARIMON:** "Situación actual y tendencias de futuro a nivel internacional en gestión por competencias," en revista *Capital Humano*, No. 108, Año XI, pp. 30-34 Ed. Capital Humano, Madrid, 1998.
21. **DRUCKER, P.F.:** *Post-Capitalist Society*, Ed. Butterworth Heinemann, Oxford, 1993.
22. **THUROW, L.:** *La guerra del siglo XXI*, Ed. Vergara, Madrid 1992.
23. **PNUD:** *Informe sobre desarrollo humano 1996*, Ed. Mundi-Prensa Libros, Madrid,1996.
24. **FORRESTER, V.:** *O horror econômico*, Ed. UNESP Fundação São Paulo, 1997.



Instituto Superior Politécnico
José Antonio Echeverría
cjaje