

## **GESTION DE CONOCIMIENTO PARA POTENCIAR AL RECURSO**

### **HUMANO EN LOS GOBIERNOS LOCALES**

**Ero Del Del Canto** – edelcanto19@yahoo.es

Profesor do departamento de Genrencia y Finanzas da Facultad de Ciencias Económicas Y Sociales de la Universidad de Carabobo (UC) – Venezuela

**Vidigal Fernandes Martins** – vidigal@ufu.br

Mestre em Engenharia da Produção (UFSC)

**Carlos Roberto Souza Carmo** – carlosjj2004@hotmail.com

Mestre em Ciências Contábeis (PUC/SP)

**Resumen:** En un mundo globalizado las organizaciones privadas y públicas deben ser competitivas y responder a las necesidades de la sociedad. En 1.989 se inició en Venezuela el proceso descentralizador, los gobiernos locales deben desempeñar un rol protagónico, y deben ser eficientes en sus procesos, esto implica preparar al recurso humano. La gestión de conocimiento establece espacios para crear y difundir los conocimientos lo que se traduce en aprendizaje organizacional y en mayores competencias para el individuo, es así que puede hablarse de organizaciones inteligentes. El artículo pretende establecer la importancia de la gestión de conocimiento en los gobiernos locales para potenciar al recurso humano, mejorando su desempeño. Se explican cuatro aspectos teóricos: los gobiernos locales, gestión de conocimiento, algunos enfoques gerenciales y la creatividad. Se hizo una revisión documental sobre dichos aspectos, permitiendo afirmar que la gestión de conocimiento puede contribuir a mejorar el desempeño del individuo en los gobiernos locales.

**Palabras Clave:** Gobiernos Locales; Gestión; Conocimiento; Recurso Humano

**Abstract:** In a global world the private and public organization should be competitive and respond to all the society necessities. In 1989 was started a decentralization process in Venezuela, the local government should play a protagonic role and they should be efficient in their process this involves human resource training. The management knowledge to establish spaces to create and diffuse the knowledges that lead to an organizational learning and better individual competences, therefore we can talk about intelligent organizations. This article is made to pretend established the important of management knowledge at the local governments, to encourage at human resource, improving their performance. Therefore, are explained four theoretical aspects: local governments, management knowledge, some management approach and the creativity. It was done a documental revision of the saying aspects permitting to confirm that the management knowledge can to contribute to improve the performance of the person in the local governments.

**KeyWords:** Local Governments. Management. Knowledge. Human Resource.

## 1. INTRODUCCIÓN

El proceso de descentralización iniciado en Venezuela a finales de los años 80 le ha dado a las alcaldías como gobierno local un rol clave, por ser las que están en contacto directo con la comunidad. Han pasado 20 años desde que se inició este proceso y es necesario evidenciar la situación actual de los gobiernos locales en especial el papel del su recurso humano, ya que como organización al fin deben implementar estrategias que les permitan desarrollar las habilidades y destrezas para ser más eficientes en sus actividades contribuyendo a cumplir el fin social de estos. En este sentido la gestión de conocimiento permite generar espacios de aprendizaje caracterizados por la generación de conocimientos y su difusión para que el individuo obtenga competencias haciéndola más eficiente y competitiva, ya que los gobiernos locales deben ejercer acciones que le den al ciudadano respuestas rápidas y asertivas a sus necesidades proporcionándole mayor y mejor calidad de vida, por lo que se pretende hacer reflexiones que puedan aportar valor a la temática en cuestión. Por tal motivo el objetivo fundamental es establecer la importancia de la gestión de conocimiento en los gobiernos locales para potenciar las habilidades y destrezas del recurso humano, para mejorar su desempeño en la búsqueda de mayor eficiencia y competitividad. Se hicieron algunas consideraciones sobre los gobiernos locales destacando aspectos relacionados con la gestión pública, eficiencia organizacional y estructura organizacional para explicar como influyen en las actividades de los individuos, posteriormente se tocan aspectos teóricos de la gestión de conocimiento incluyendo en esta al capital humano relacionado con las competencias y su perfil, se hizo además referencia a algunos enfoques gerenciales como lo son el Coaching y el Empowerment, para intentar explicar como estos permiten facultar y potenciar las habilidades y destrezas del individuo favoreciendo los procesos de gestión de conocimiento y el aprendizaje organizacional. Por último se hace referencia a la creatividad e innovación para explicar su relación con la gestión de conocimiento y el individuo.

La investigación fue de tipo documental en la cual el autor hace una revisión literaria de los aspectos mencionados que le permitió hacer reflexiones importantes en cuanto a que existe una relación estrecha entre la gestión de conocimiento, el recurso humano y los procesos de creatividad, reflejados en el aprendizaje organizacional que conllevan al desarrollo de competencias en los individuos para hacer mas eficiente sus

labores y más competitiva a la organización, situación en la cual están inmersos los gobiernos locales.

## **2. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LOS GOBIERNOS LOCALES**

Durante casi todo el siglo pasado y más de la mitad del presente los Concejos Municipales no fueron otra cosa sino la expresión del centralismo que había en el país. Para el año 1970 con la promulgación de la primera Ley Orgánica de Régimen Municipal, se uniforma y se regula toda la actividad municipal, sin embargo no es sino hasta el año 1989 en el marco de la descentralización que se reforma la misma ley, creándose la figura del alcalde como autoridad ejecutiva del municipio, quedando el Concejo Municipal como ente legislativo. Es ese el momento cuando las alcaldías como gobierno local empiezan a tener un papel significativo, ya que se le otorgan funciones y responsabilidades que antes eran del poder central, en este sentido deben ser eficientes en sus procesos para poder cumplir con su rol con la comunidad, y el recurso humano se convierte en factor clave de éxito para dichas organizaciones. Es así como en los siguientes párrafos se explican algunos aspectos administrativos relacionados con el municipio como organización y en los cuales en líneas generales han presentado gran debilidad y que potenciando a su recurso humano a través de los procesos de gestión de conocimiento pueden convertirse en fortalezas.

### **2.1. Procesos y Gestión Pública**

Através del tiempo ha sido más significativo e importante el papel que desempeña el gobierno en el proceso de desarrollo de los países y en Venezuela con la descentralización, los gobiernos locales han adquirido una mayor importancia. Es por medio de estos que la acción municipal llega directamente a los ciudadanos y a las comunidades, al respecto Manzano (1996:71) afirma “La onda de descentralización del mundo político contemporáneo ha beneficiado al poder local porque lo ha revertido de amplias atribuciones... dependiendo de las estrategias, recurso humano y financiero para cumplir estos fines.”. La competencia de los gobiernos locales se encuentra establecida en el artículo 178 de la Constitución Nacional y más específicamente en el

artículo 36 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal (Congreso Nacional 1989) el cual dice: “Los municipios, para la gestión de sus intereses y en el ámbito de sus competencias, podrán promover toda clase de actividades y prestar cuantos servicios públicos contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la comunidad”, igualmente en el mismo artículo están definidas cada una de sus competencias específicas. Sin embargo a juzgar por la calidad de los servicios públicos que prestan algunas alcaldías, da cuenta de las fallas en sus procesos de gestión. De aquí se desprende la importancia de los gobiernos locales que para dar respuestas a las necesidades de la comunidad requiere ser eficientes en sus procesos internos y contar con un recurso humano preparado que pueda ejecutar con eficiencia las labores, que pueda crear e innovar para mejorar los procesos existentes, lo que implica que deben tener una estructura organizativa y funcional que les permita ejecutar con éxito su gestión basado en el trabajo en equipo, en este sentido el mismo autor (Ob.cit.) dice que: “El recurso humano empleado en el que hacer del tren ejecutivo municipal es un factor decisivo y condicionante para que las alcaldías cumplan su papel protagónico del desarrollo ciudadano.” Todo esto nos permite afirmar que ningún proceso puede ser exitoso sin la participación protagónica del individuo que llevara a cabo las actividades con eficiencia y asertividad, a través de las competencias adquiridas por medio de aprendizajes organizacionales en la gestión de conocimiento. Igualmente deja claro el papel de la gestión de los gobiernos locales en el proceso de descentralización como actor directo en la ejecución de políticas públicas con su comunidad.

## **2.2. Eficiencia Organizacional.**

Las organizaciones que se consideren de excelencia deben adaptarse a los cambios del siglo XXI caracterizados entre otros por los avances en la tecnología de información y la globalización para ser más competitivas, lo que implica que deben ser más eficientes en el uso de sus recursos y cumplir con los objetivos propuestos, Koontz (2004:14) define la eficiencia como: “el logro de las metas con la menor cantidad de recursos”, es evidente la necesidad de administrar con criterios de eficiencia los recursos cada vez más escasos con los que cuenta la organización, para que puedan cumplir con sus objetivos. En esta realidad se encuentran también las organizaciones del sector público y muy en especial los gobiernos locales representados en las alcaldías, ya

que estas perciben parte de sus recursos por vía del situado constitucional y parte a través de la recaudación de ingresos propios representados en impuestos y tasas municipales. En la mayoría de las alcaldías la principal problemática esta representada por el déficit fiscal que tienen sus presupuestos motivado a ineficientes procesos de recaudación de sus ingresos propios lo que puede deberse entre otras cosas la falta de destrezas para llevar a cabo este y otros procesos con eficiencia y la excesiva dependencia de los aportes del situado municipal que envía el gobierno central. En este sentido Mouchet (1992:11) afirma: “el encontrar soluciones de fondo al agudo problema que atraviesan los municipios en cuanto a la mengua constante que han sufrido sus ingresos propios.... apunta hacia la posibilidad de dotar al poder local de una mayor autonomía financiera...”. Esta afirmación permite reflexionar sobre la necesidad e importancia que tiene para los gobiernos locales ser eficientes en sus procesos para mejorar entre otros, el proceso de recaudación y en el uso de los recursos financieros, para poder invertirlos en obras sociales para la comunidad cumpliendo así con su fin social, pero igualmente deben invertirlos a la modernización de su infraestructura y planes de desarrollo y capacitación del recurso humano. Es importante señalar que cuando se habla de recursos no se refiere únicamente a financieros sino a los materiales, tecnológicos y por supuesto al humano. La realidad en la mayoría de las alcaldías demuestra que el recurso humano esta subutilizado y no se invierte adecuadamente en su capacitación, situación esta asociada generalmente con factores de tipo político, en este sentido la investigación de Borges (2004:3) hace referencia a estos aspectos cuando afirma:

En tal sentido, en el ámbito de las instituciones públicas en Venezuela existen dificultades en relación con la aplicación de políticas de recursos humanos que en estos momentos es necesario superar, debido a la alta incidencia que tiene el clientelismo político dentro de estas instituciones, las cuales se alejan, desde el punto de vista técnico, humano y administrativo, de un proceso que oriente su perfil hacia la ejecución de una gestión de recursos humanos fuertemente articulada a las estrategias de crecimiento de la organización... lo que amerita la concreción de una gerencia moderna basada en criterios de continuidad administrativa, que logre romper con el fuerte clientelismo que en la gestión pública es hasta hoy una práctica organizacional.

Esta afirmación hace pensar que en la mayoría de los gobiernos locales no aplican una eficiente dirección del recurso humano, aspecto clave en el desarrollo del mismo, al respecto García y Sabater (2004: 6) la define como:

El conjunto de políticas y medidas organizativas, planteadas para conseguir la estructura humana adecuada a las tareas y propósitos administrativos; así como dotar en todo momento a las personas que la componen de las capacidades necesarias; y de alicientes que provoquen el interés máximo por la organización, sus objetivos y las tareas.

De esta definición se concluye que el recurso humano es un activo intangible que debe gerenciarse en las organizaciones y en este caso en los gobiernos locales, lo cual implica generar internamente espacios de aprendizaje y de capacitación para que obtengan habilidades y destrezas que le permitan realizar con eficiencia sus labores, lo que se traducirá en mayor eficiencia en todos sus procesos, haciéndola en su conjunto mas competitiva y de esta manera poder cumplir sus fines sociales. Es importante destacar que el puesto de trabajo y las actividades que realice el individuo en la estructura organizacional será un factor clave en el desarrollo de habilidades y destrezas.

### **2.3. Estructura Organizacional**

El basamento de la estructura organizacional se encuentran en los enfoques clásicos de la administración, cuyo principal representante Henry Fayol estableció una serie de principios entre los que destacan la unidad de mando, unidad de dirección, cadena de mando escalonada entre otros, igualmente Max Weber estableció una serie de principios que se mencionaran posteriormente. Es importante definir lo que es estructura organizacional, Schermerhorn (2002:202) la define como “el sistema de tareas, relaciones jerárquicas y canales de comunicación que vinculan el trabajo de todos los individuos y grupos en la organización.” La estructura debe permitir repartir las tareas a través de la división del trabajo y prever la coordinación de resultados de desempeño, lo cual se constituyen de por sí en factores claves de éxito para una organización. Otra definición interesante la hace Sewell (citado en Hall 1996:3) al afirmar que la estructura organizacional “es un medio complejo de control que se

produce y recrea continuamente... las estructuras se constituyen y son constituyentes.” tal afirmación nos da la idea de las estructuras organizacionales no son estáticas sino mas bien deben ser lo suficientemente flexibles para adaptarse a los cambios del entorno, caracterizado por la incertidumbre y la complejidad, además de permitirle a la organización lograr tres funciones claves: elaborar productos y cumplir los objetivos organizacionales, regular la influencia de variaciones individuales y asegurarse que los individuos se ajusten a los requisitos de la organización y no viceversa, lo que implica que las estructuras organizacionales ejercen influencia sobre las capacidades de los individuos, al respecto Hall (1996:5) afirma : ... los puestos proporcionan desafíos, posibilidad de ascensos y el uso de capacidades creativas o de expresión, son agradables y hasta esclarecedores de la mente y el espíritu.”. Esto lo reafirma Ibarra (2001:97) el cual habla sobre el papel de las estructuras organizacionales en el desarrollo del individuo cuando dice:

“... una estructura organizacional basada en puestos de trabajo implica que el trabajador debe seguir determinados patrones de producción y estrictos manuales de procedimientos, los cuales se traducen en una serie de actividades repetitivas y rutinarias. En cambio, en un modelo de operación flexible y dentro de una estrategia de mejora continua, el individuo debe demostrar habilidad y capacidad para aportar experiencia y conocimientos, así como para participar en la identificación, análisis problemas que merman la calidad y productividad en el centro de trabajo.”

De esta afirmación se desprende que las estructuras organizacionales flexibles representan un factor clave de éxito para el desarrollo del individuo haciéndolo “saludable”. En este sentido es importante destacar que se debe buscar una “salud” para la organización, como para el individuo. Schvarstein (1998:239) dice que “salud para la organización es eficiencia... salud para el individuo... es la adaptación activa a la realidad del sujeto producido – productor que modifica y es modificado en la interacción dialéctica con su entorno.” De allí la importancia de tener una organización saludable complementada con la salud de sus miembros, porque la organización es más y es menos que la suma de sus individuos. Es más porque con la sinergia se puede lograr cosas que individualmente son más difíciles y hasta imposible, además que la misma se constituye en un medio para lograr los fines individuales de sus miembros. De igual manera la organización es menos que la suma de sus individuos porque limita

y restringe en cuanto a la forma de actuación de estos, condicionándolos a las reglas de la organización. Esto nos lleva a pensar que en esa unión dialéctica entre individuo y organización, la salud de la misma dependerá de la salud de sus miembros y en este sentido se debe establecer políticas tendentes a desarrollar a los individuos. El mismo autor establece que una de esas políticas es maximizar el nivel de autonomía compatible con la conexión del todo, lo cual se refiere a otorgar mayores grados de libertad a los individuos lo que implica que los individuos no pueden ser eficaces si se encuentran sujetos a ciertas y determinadas reglas, por lo cual tiene que tener la capacidad de actuar con autonomía, y esto se refleja en un efectivo liderazgo, autoridad y aplicación de empowerment (otorgar poder a los individuos para que tomen decisiones y resuelvan dentro de ciertos límites establecidos por la organización, pero sin cortarles su libertad de actuación). Esto, evidentemente crea las condiciones necesarias para el desarrollo de los individuos en la organización. Asociado a esto es importante señalar otro aspecto que es el grado de formalización que tenga una estructura organizacional entendiéndose esta como las reglas y procedimientos diseñados para manejar la contingencia que enfrenta la organización; la formalización involucra entonces control organizacional sobre el individuo, es decir guían su comportamiento delimitando sus funciones y grado de autonomía, lo cual conlleva a una minimización de la capacidad de crear e innovar.

Con lo descrito anteriormente y tomado como referencia los gobiernos locales puede decirse que estos poseen estructuras organizacionales altamente burocratizadas, Max Weber, citado en Hall (1996:54) establece como características de las organizaciones burocráticas la jerarquía de autoridad, autoridad limitada, división de labores, procedimientos para el trabajo, reglas para los ocupantes de los puestos y compensaciones diferenciadas, características que están presentes en las estructuras organizacionales de los gobiernos locales, adicionalmente se encuentra el hecho de que las funciones de los individuos que la conforman están enmarcadas en leyes, ordenanzas y reglamentos que guían su comportamiento, situación que evidentemente limita el campo de acción y autonomía que pueda tener el individuo y los procesos de generación de conocimiento y aprendizaje organizacional. Por tal motivo se hace necesario que los gobiernos locales adapten sus estructuras organizacionales a las necesidades del entorno y que el individuo tenga mayor autonomía en la ejecución de sus labores, lo cual favorece los procesos de gestión de conocimiento.



### 3. LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO

La gestión de conocimiento surge como estrategia en la década de los noventa, sin embargo, García y Cordero (2008) hacen referencia a que los primeros fundamentos teóricos se ubican en trabajos de economistas neoclásicos como Machlup (1962), Arrow (1962) y Bell (1976) así como en los aportes de trabajos evolucionistas como Nelson y Winter (1982), Dosi (1988) y mas recientemente los aportes de Lundvall (1992), Drucker (1994) y Nonaka y Takeuchi (1995). El conocimiento y su desarrollo en los miembros de una organización representan hoy por hoy un factor clave de éxito para generar ventajas competitivas en un entorno globalizado, al respecto Drucker (1998:197) afirma que “la organización del futuro debe elaborar nuevas políticas de recursos humanos. Las organizaciones deben ayudar a su gente a adquirir las destrezas y confianza necesarias para dominar el nuevo ambiente.... En este orden de ideas los procesos de gestión de conocimiento le permiten al individuo crear, innovar y desarrollar competencias, este conocimiento se trasmite al resto de la organización, generando un aprendizaje organizacional para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explorar recursos de reconocimientos existentes y desarrollar nuevas oportunidades. (Del moral et all, 2007:13) lo define como:

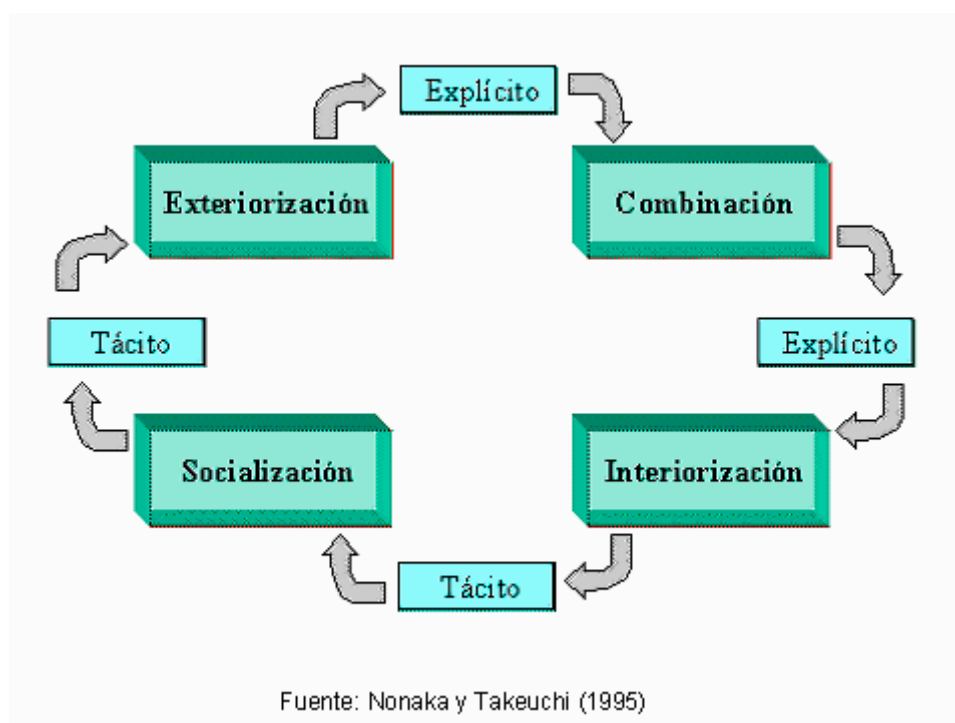
La gestión del conocimiento consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es tácitos de cada uno de los miembros que puedan ser útiles al mas inteligente para el máximo crecimiento y desarrollo de dicha institución.

De lo anterior se desprende la importancia de la generación de conocimiento como factor clave de éxito en las organizaciones. Nonaka y Takeuchi (1995:3) la definen de la siguiente manera:

La capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores en espiral.

Para los autores no basta solo con generar el conocimiento, se debe transformar y exteriorizar de manera continua, lo cual presentan en el siguiente modelo:

**Figura 1** Procesos de Conversión de Conocimientos.



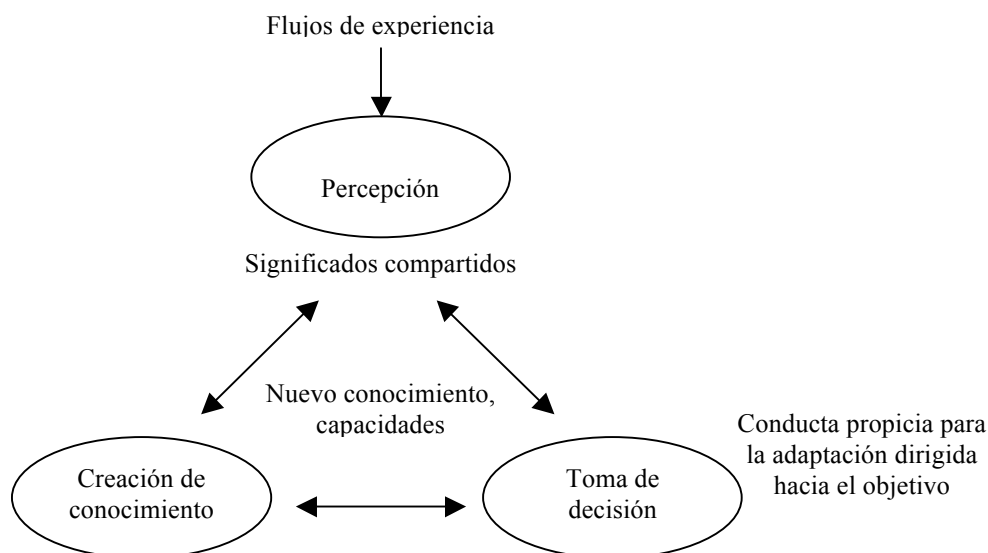
Este proceso continuo permite que los individuos de una organización estén constantemente inmersos en un proceso de aprendizaje y de transmisión de conocimientos por lo que pudiese afirmarse que estamos en presencia de organizaciones inteligentes. Al respecto Choo (1999:1) la conceptualiza de la siguiente manera:

La organización inteligente posee información y conocimiento que le confieren una ventaja especial, ya que le permiten maniobrar con inteligencia, creatividad y en ocasiones astucia. La organización inteligente está preparada para sostener su crecimiento y desarrollo en un medio ambiente dinámico. Al percibir y comprender su entorno, la organización inteligente es capaz de prepararse con oportunidad para una adaptación, puesto que dispone de las destrezas y pericia de sus miembros, puede dedicarse a un aprendizaje e innovación continuos.

La organización inteligente vincula los tres procesos estratégicos de información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones en un ciclo continuo de

aprendizaje y adaptación, el cual se denomina ciclo de conocimiento y se muestra en la figura 2:

**Figura 2:** Ciclo del Conocimiento



**Fuente:** Choo (1999)

Es importante mencionar que los procesos de aprendizaje organizacional que conllevan a la formación de organizaciones inteligentes, no es una actividad individual, puesto que el individuo en una organización conforma grupos de trabajo en los departamentos, por lo que puede hablarse de que es un proceso de integración de equipos de trabajo, sobre este particular Fernández y Cordero (ob.cit.) hacen referencia a que el conocimiento no solo es individual sino que preferente debe ser colectivo y organizado, es decir que el mismo depende de las formas de dirección consolidadas en la organización, de formas colectivas de trabajo. Afirman que los equipos de trabajo generan una sinergia que favorece los procesos de identificación, creación, transmisión y utilización del conocimiento.

Puede entonces afirmarse que los gobiernos locales como organizaciones al fin deben por medio de su recurso humano integrados en equipos de trabajo, debidamente liderizados y motivados por el gerente, generar procesos de creación y transmisión de conocimiento, convirtiéndose así, en organizaciones inteligentes. En los siguientes párrafos se hará referencia al recurso humano como factor fundamental en este proceso.

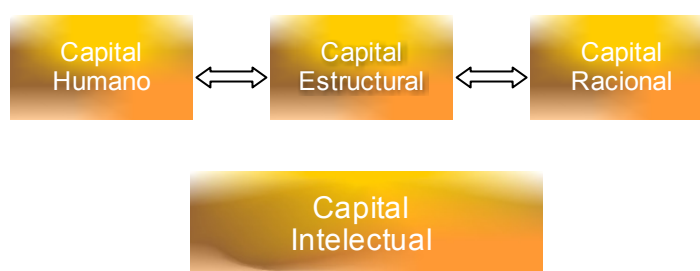
### 3.1 Capital Humano

Los cambios experimentados en los dos últimos siglos por las organizaciones y su entorno son muchos y evidentes. El mercado, la estrategia, la producción, los procesos, la dirección de personas, han sufrido profundas transformaciones que han derivado en lo que se conoce como nueva economía, un nuevo negocio, nuevas tecnologías de información y comunicación, conocimiento de las personas en acción. En estos cambios todavía hay un elemento que ha evolucionado medianamente en relación a la gestión organizacional, el humano, verdadero factor determinante de la nueva economía. Hay muchas interpretaciones, acerca del Capital Humano como uno de los aspectos que analiza la gestión y valor de las personas en una organización. Es común relacionarlo a personas de una organización, o considerarlo como un recurso de esta, utilizando el concepto tradicional de recursos humanos, es común referirse al Capital Humano como las cualidades y características intangibles de las personas de una organización, por ejemplo, la formación, educación, el conocimiento, la información, etc., lo cual se asocia al concepto de capital humano. Stewart (1999:15) lo define como: el conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo; es decir, su capacidad de aprender. Relacionado con este termino están el capital estructural el cual se define como aquel conocimiento que la organización consigue explicitar, quedan incluidos los conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y la eficiencia interna de la empresa: sistemas de información y comunicación, tecnología disponible, sistemas de gestión, procesos de trabajo, patentes. El capital estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización después que las personas la abandonan. Un sólido capital estructural facilita un incremento en el flujo de conocimiento e implica una mejora en la efectividad de la organización, y el capital relacional definido como el valor que tiene el conjunto de relaciones que se mantiene con el exterior de la empresa: base de clientes, proveedores, alianzas, comunidad etc.

Entendiendo que el intelecto lo poseen las personas, destaca el término de capital intelectual, el cual el mismo autor (ob.cit.) lo define como siguiente manera: “el material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que puede utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva, es difícil de identificar y aún más de distribuir eficazmente, pero quien lo encuentra y lo explota, triunfa.” (p.16). De lo anterior se desprende que el capital humano forma parte del capital intelectual,

conjuntamente con los otros tipos de capital como lo son el capital relacional y estructural. Estos en su conjunto definen el valor de los activos intangibles de la organización (ver figura 3)

**Figura 3:** Modelos de Capital



Fuente: Euro forum, 1998

Es importante entender entonces que el adecuado manejo de estos capitales constituye factores claves de éxito para la organización en los procesos de creación y transmisión del conocimiento y para la competitividad de la misma. Esto implica potenciar el capital humano para que obtenga nuevas competencias o acrecentar las ya existentes y por ende mejorar su perfil para ejecutar las actividades en un determinado cargo.

### 3.2. Competencias y Perfil del Recurso Humano

Siendo el capital humano y el capital intelectual elementos claves en el proceso de gestión de conocimiento, es lógico pensar que la generación y transmisión de conocimientos como un proceso de aprendizaje organizacional tiene por finalidad desarrollar habilidades y destrezas que se traducen en nuevas competencias y mejoramiento del perfil del individuo. Los estudios sobre la organización científica del trabajo propuesto por Taylor, basados en el análisis de tareas y criterios de selección pasaron a ser una comprobación de las capacidades del individuo, vale decir las competencias. Sobre este particular Dirube (2004:98) las define como: “características que tiene determinadas personas que hacen que su comportamiento sea especialmente satisfactorio en el entorno empresarial u organizativo en el cual se desenvuelven”. Al

referirse a comportamiento, éste se manifiesta a través de la conducta del individuo para la ejecución de sus actividades, lo cual implica conocimientos y destrezas, valores, hábitos y motivos. En este sentido las competencias son una herramienta de gestión de recursos humanos que sirve de marco de referencia para seleccionar personal y quizás lo más importante desarrollar a los individuos, favorecer una cultura de cambio, así como para elaborar planes de sucesión, evaluar el desempeño y establecer criterios de retribución. Se desarrollan a medida que el individuo realiza una actividad lo que implica que debe practicarla, tal afirmación permite deducir que previo a la práctica el individuo debe obtener el conocimiento de “como” hacer una actividad, si la ejecuta con eficacia y eficiencia podemos afirmar que es competente para dicha actividad. Otro aspecto de especial relevancia es que la formación y desarrollo del recurso humano en una organización debe estar asociado a los planes estratégicos de la misma, tomando en consideración que esta influenciada por un entorno cambiante (nuevos mercados, competidores, exigencias de los clientes entre otros) y ante los cuales la organización de tener capacidad de respuesta y el recurso humano será factor clave de éxito para que sea competitiva en su entorno.

Otro aspecto relacionado con las competencias es el perfil que debe tener un individuo para ejercer un determinado puesto, Del Canto (2009:30) lo define como: “una descripción de las características que debe tener un profesional para un determinado cargo.” De aquí se desprende la relación entre individuo y el cargo, en este sentido la organización debe asignar a cada persona las actividades en la que considere será más eficaz y eficiente, esto significa que para un determinado cargo habrá un perfil asociado con competencias que debe tener el individuo para ejecutarlo. Es importante destacar además el papel de la estructura organizacional para colocar a la persona en un cargo específico en el cual pueda desarrollar las competencias y los procesos de gestión de conocimiento como medio para que se desarrollen las competencias.

#### **4. Algunos Enfoques Gerenciales relacionados con la Gestión de Conocimiento**

Las organizaciones deben promover los espacios y las estrategias para que su recurso humano pueda potenciar sus habilidades, al respecto Mora (2001: c-6) establece que:

La buena gerencia debe saber utilizar el talento humano que hay en la de que el conocimiento este disponible en el sitio donde más empresa, ese conocimiento que se requiere para ser altamente competitivo, asegurarse lo requiera la empresa y le sea útil en la toma de decisiones asertiva que le permita ser altamente competitiva.

Esto implica que deben aprovechar el poder creador e intelectual de cada uno de los empleados; existen diversos enfoques gerenciales que pueden asociarse con los procesos de gestión de conocimiento, el autor considera que el Empowerment y el Coaching se adaptan mejor a estos procesos puesto que permiten empoderar al individuo descubriendo y desarrollando su potencial, entre estos el de crear e innovar constituyéndose en un aprendizaje y crecimiento continuo para éste.

##### **4.1. Empowerment**

A principios de los 90, surgen en las organizaciones los equipos autodirigidos con mayor o menor autonomía, siempre con misiones y conclusiones que dependían de la aprobación de los directivos. Antes de eso, surgía el trabajo en equipo en diversas modalidades, a través de círculos de calidad, grupos de desarrollo, con lo cual se va gestando el desarrollo del espíritu de pertenencia y se fue aprendiendo a trabajar en colaboración. Surgen, posteriormente en Estados Unidos, algunas empresas que empezaron a utilizar el Empowerment como método de gestión, tales como Texas Instruments, Procter&Gamble, entre otras. Hoy más que nunca se necesitan de herramientas gerenciales de persuasión y enseñanza para adaptarse a los cambios que exige el mundo actual, las corporaciones mundiales con visión de futuro están en un proceso de rediseño del trabajo y de las tareas de manera que permita a los trabajadores adoptar muchas decisiones relacionadas con el trabajo que antes eran función exclusiva de las empresas. Esta transferencia de autoridad y responsabilidad relacionada con el trabajo de los verdaderos líderes con sus más cercanos seguidores se conoce con el término

anglosajón "Empowerment" que literalmente se puede traducir como "dar o traspasar facultad de acción". Quiere decir potenciación o empoderamiento que es el hecho de delegar poder y autoridad a los subordinados y de conferirles el sentimiento de que son dueños de su propio trabajo. El empowerment permite la creación de equipos abiertos al aprendizaje, con autonomía y poder de decisión que a través del empoderamiento pueden lograr un eficiente desempeño de sus labores en beneficio de la organización, implica entonces el fortalecimiento del sujeto, basado en su autonomía y su capacidad de autogestión., en donde debe aprender las mejoras y los cambios en todos los procesos operativos y productivos; cada trabajador es un agente multiplicador. Es un nuevo sistema de gestión de recursos humanos que tiene los siguientes beneficios: aumentar la confianza de los integrantes de la empresa, aumentar la responsabilidad, autoridad y compromiso en la satisfacción del cliente, aumenta la creatividad, los integrantes de la empresa comparten el liderazgo y las tareas administrativas, los miembros tienen facultad para evaluar y mejorar la calidad del desempeño y el proceso de información, incrementa el entusiasmo y una actitud positiva. En líneas generales involucra un gran esfuerzo por parte de todas las personas que forman parte de la empresa que se traducirá en una nueva organización. Gerenciar con empowerment es adoptar un estilo que le permitirá crecer y mejorar la situación competitiva, un estilo gerencial que faculta a los empleados para obtener resultados por sí mismos y alienta el compromiso con la organización de manera tal que cada uno se comporte como si fuera el dueño de la empresa

Como puede evidenciarse el individuo juega un papel clave por lo que la organización requiere formular estrategias tendentes a integrar a las personas, (Blanchard et al 1996) establecen tres premisas para lograr tal fin: las relaciones, las cuales deben ser efectivas y sólidas, la disciplina, implica que debe existir un orden, definir los roles y el compromiso congruente y decidido en todos los niveles pero promovido por los líderes y agentes de cambio. Esto trae beneficios importantes para el individuos tales como el aprendizaje de trabajo en equipo y el desarrollo de habilidades y destrezas entre otros.

Se concluye destacando la relación entre este enfoque y la gestión de conocimiento, pudiendo entender que a medida que el individuo integrado en equipos de trabajo y actuando con autonomía en su cargo producto del empoderamiento puede crear e innovar, además de los conocimientos que adquiere al desarrollar las actividades de



dicho cargo, se constituye en un aprendizaje significativo que puede transmitirse al resto de la organización, es decir pasa de ser un conocimiento tácito a uno explícito.

## 4.2. Coaching

El término coaching tiene su origen en el campo deportivo, referido al estilo particular como los directores de los equipos (Coach, en Norteamérica y Directores Técnicos o entrenadores en Latinoamérica), realizaban sus funciones en el día a día, dirigían y movilizaban a los equipos hacia jornadas victoriosas. Es por ello que indudablemente hay que destacar que el Coaching está vinculado a la psicología deportiva, ya que esta basa algunos de sus principios en rendir al máximo el potencial de los jugadores, establecer y alcanzar sus objetivos y convertirlos en magníficos jugadores de equipo. Vale mencionar que los principios del Coaching no son nuevos, pero sí su enfoque hacia los aspectos: personal, ejecutivo y empresarial.

En lo que respecta al mundo empresarial, surge el coaching gerencial como forma de ayuda profesional orientada a gerentes y colaboradores para que desarrollen y/ o fortalezcan sus actitudes, conocimientos y habilidades funcionales, comportamentales y conceptuales a fin de poder responder exitosamente a los requerimientos de su organización y de su entorno, dicha ayuda profesional es suministrada por el “Coach” que cumple un papel de facilitador, Withmore (2003:95) define su rol afirmando lo siguiente “... su rol tiene que ver con favorecer el rendimiento de otro, haciendo aflorar(o desbloqueando) todo su potencial; más que enseñar, consiste en facilitar que otro aprenda...” Tal afirmación permite entender que el Coaching empresarial busca favorecer el rendimiento de otro, enseñar a esa otra persona a manejar de la mejor manera posible y conveniente sus conocimientos, actitudes y habilidades para que este se desenvuelva de una manera exitosa en su vida diaria, tanto personal como laboral.

Lo anteriormente expuesto da la idea de lo que debe ser un coach efectivo, Cook (2000:5) se refiere a éste como “aquel que ayuda a desarrollar las habilidades de los empleados” lo que implica modificar su actitud de logro individual al logro colectivo. El coach efectivo contribuye entre otras cosas a desarrollar las habilidades de los empleados, a diagnosticar problemas de desempeño, corregir desempeños insatisfactorios, diagnosticar problemas de comportamiento, fomentar las relaciones

laborales productivas, mejorar las relaciones interpersonales, la confianza y la autoestima. De lo anterior se desprende que el individuo a través del coaching efectivo puede potenciar sus habilidades y más aún aprovechar la motivación lo que le permitirá obtener logros significativos en la ejecución de sus actividades, vale decir obtener y mejorar sus competencias. Se trata de descubrir que talentos, experiencias y conocimientos tiene cierto colaborador y qué seguirá manteniendo en el futuro, por medio de las competencias actuales y las que debe obtener, queda claro en que área se debe capacitar a la persona, iniciando un proceso de planificación de coaching. Entre algunas de las competencias que el coaching permite desarrollar se encuentran: la capacidad de relaciones interpersonales, orientación al liderazgo y trabajo en equipo, capacidad de análisis y capacidad operacional.

En base a lo expuesto anteriormente surge la pregunta ¿Qué relación existe entre el coaching y la gestión de conocimiento? La respuesta a esta interrogante radica quizás en la filosofía y cultura organizacional orientados a potenciar al individuo como factor clave de éxito en la búsqueda de ser más competitiva, siendo los enfoques gerenciales analizados el soporte para que el individuo genere conocimientos, desarrolle habilidades y obtenga nuevas competencias lo que se traduce en aprendizaje organizacional, y los procesos de gestión del conocimiento el medio para transmitirlos en la búsqueda de convertirse en organizaciones inteligentes.

## **5. CREATIVIDAD E INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE GESTIÓN DE CONOCIMIENTO**

Los primeros estudios sobre la creatividad fueron realizados por Galton (1869) que abordó el tema de los hombres dotados de genialidad, en ese momento se plantea una concepción de la creatividad la cual considera que los individuos dotados poseen cierta cualidad indefinible que da cuenta de cómo alcanzar las grandes cosas que hacen. Esta interpretación de la creatividad estuvo en parte mediada por las corrientes de la psicología que predominaban en aquel momento, no obstante, a principios de siglo XX otros investigadores (Ribot, 1901) observan que la creatividad no es exclusiva de los genios ni de las personas excepcionalmente dotadas, estando presente en todas las personas aunque con distinto grado de intensidad y aplicación, subrayando así la universalidad de la creatividad y la posibilidad de estimularla. Los trabajos de Guilford

(1950) sientan las bases de un creciente interés por el estudio de la creatividad, superando la idea del genio y favoreciendo una concepción factorial. Existen además diversos enfoques sobre el desarrollo de la creatividad tales como el enfoque Cognitivo, Racional y Semántico el cual se fundamenta en el dominio cognitivo, con fuerte acento en conceptos verbales y asociaciones semánticas, hace énfasis en el producto del pensamiento creativo y la solución de problemas, el enfoque de la Personalidad y Enfoques Ambientales que se focalizan más la naturaleza de la persona y menos en los procesos o los productos del pensamiento creativo, estudian las características de la personalidad y el análisis de influencias ambientales sobre la creatividad, el enfoque de salud mental y ajuste psicológico subrayan el desarrollo del potencial humano y la autorrealización, el enfoque Psicoanalítico y Neo-Psicoanalítico que parte de los trabajos de Freud, quien veía una diferencia cualitativa muy pequeña entre el proceso creativo y la neurosis, por otra parte los neopsicoanalistas ven cercano el proceso creativo con la neurosis y la psicosis. Una de las teorías más actuales es la de Stenberg y Lubart (1991) (citado en González, 1994), quienes proponen una teoría de inversión sobre la creatividad, en donde el creativo invierte en áreas o problemas en las que otros no se interesan o no perciben y gracias a ello producen resultados de alta cotización. Mas reciente Ramos (2006) destaca lo novedoso de la ideas de De Bono con el pensamiento lateral, la asimetría funcional del cerebro de Herrmann, el cerebro triuno de Mac Lean y la teoría de Sperry, por sus descubrimientos en el campo de la Neurociencia y su diferenciación en cuanto a los modos de pensamiento. A partir de ese momento surge una gran actividad investigadora sobre el tema, formulándose diferentes explicaciones teóricas sobre su origen y desarrollo.

En el campo organizacional la creatividad es importante porque permite desarrollar el pensamiento y encontrar nuevos caminos para solucionar problemas, lo que implica innovar en los procesos, por tal motivo el objetivo es determinar su relación con la gestión de conocimiento en las organizaciones. Existe una estrecha relación entre creatividad, innovación y la gestión de conocimiento, esto es porque el recurso humano es el actor principal que lleva a cabo los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones, y la creatividad esta siempre presente en el individuo, Schermerhorn (2000) (citado en Del Canto 2006:128) define la creatividad como “el uso del ingenio y la imaginación para crear un enfoque novedoso de las cosas o una solución especial para un problema.”, esto aplica a situaciones totalmente novedosas sin embargo se debe

tener en cuenta que el individuo puede ser creativo mejorando situaciones existentes, al respecto De Bono (1994:181) dice: “la creatividad puede definirse como una búsqueda de alternativas. Esto se aplica especialmente al intento de ser creativo respecto de algo que ya existe”, lo que nos lleva a pensar que lo existente puede ser mejorado a través de la creatividad. Estrechamente relacionado a la creatividad y la generación de ideas esta la innovación como una consecuencia de ésta, la cual puede definirse como poner en práctica o en uso las ideas. En los procesos creativos, la innovación es un elemento importante ya que las personas emprendedoras dentro de las organizaciones, obtienen y materializan ideas que le permiten a estas obtener ventajas competitivas en base a oportunidades, al respecto Drucker (1999:73) afirma que: “La innovación es la función específica del emprendimiento... es el medio por el cual el empresario crea nuevos recursos generadores de riqueza...” más adelante establece que: “Hay innovaciones que surgen de un riesgo de ingenio. Sin embargo, la mayoría de las innovaciones especialmente las exitosas, resultan de una búsqueda deliberada y consciente de oportunidades de innovación que se encuentran solamente en pocas situaciones.” Esta afirmación permite entender que las innovaciones llevadas a cabo por individuos emprendedores surgen de oportunidades que deben aprovecharse por lo que deben estar atentos a éstas, para generar procesos creativos que se traduzcan en innovaciones exitosas.

También es importante destacar que la creatividad y la innovación están presentes en los procesos de gestión de conocimiento, en este sentido Valhondo (2003:328) dice que “la creación es un superproceso que esta superpuesto a todos los demás”, lo cual puede evidenciarse en modelos tales como: Gartner Group, KPMG, modelo integrado de procesos entre otros en los cuales se crea el conocimiento para luego compartirlo y utilizarlo lo que implica innovar.

Por su parte Gartner Group (citado en Valhondo 2003:85) expresa la relación de la innovación en el marco de la gestión de conocimiento cuando afirma:

Innovación es la dinámica final y la de mayor complejidad y valor. La innovación se produce cuando los empleados y los equipos (grupos) utilizan el conocimiento y las actividades de colaboración como una fuente de ideas y de componentes reutilizables para renovar procesos, productos y servicios.

Cabe entonces destacar que las organizaciones deben propiciar y aprovechar aquellas situaciones en las cuales se pueden generar conocimientos, soportados en valores de trabajo en equipo e innovación entre otros.

Puede concluirse que los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones propician el marco necesario para que se lleven a cabo los procesos de creatividad e innovación, permitiendo el desarrollo del pensamiento creativo en el individuo, el cual se traduce en ideas que pueden materializarse en innovaciones las cuales pueden transmitirse al resto de la organización. También debe mencionarse que la creación de conocimiento en una organización tiene que estar alineada con la estrategia de la misma, ya que la creatividad debe estar al servicio de los intereses de ésta, aunque sea un ejercicio intelectual individual, debe concretarse convirtiéndose en innovación, la cual a través de los procesos de gestión de conocimiento puede transmitirse al resto de la organización.

## **6. ASPECTOS CONCLUSIVOS**

La alta gerencia de los gobiernos locales deben entender la importancia del su recurso humano y establecer estrategias tendentes a la constante evolución del mismo basadas en la gestión de conocimiento, adiestramiento y capacitación entre otros, lo cual influirá en la ejecución eficiente de sus actividades para que puedan prestar un mejor servicio a su comunidad. En este sentido se hace necesario concienciar a los alcaldes como representantes de la alta gerencia del municipio de establecer políticas adecuadas en la selección y asignación de cargos de personal, mas allá de las tendencias políticos-partidistas en la búsqueda de conformar un equipo de trabajo de alto desempeño, que lleve acabo con asertividad los procesos de gestión de conocimiento. En un proceso recursivo el mejoramiento del desempeño del capital humano en los gobiernos locales tendrá a su vez una influencia positiva en el mejoramiento de todos los procesos internos que incluye la recaudación para que sea invertida en planes de capacitación del personal.

Se evidencia entonces la importancia del recurso humano en los procesos de gestión de conocimiento en las organizaciones, siendo éste actor clave, dependiendo en gran medida el éxito de dicho proceso, destacándose el papel del líder-gerente como agente de cambio, motivador y propulsor de los procesos de gestión de conocimiento

para con sus seguidores, soportado además en el compromiso de la alta gerencia reflejada en su filosofía y cultura organizacional.

Los enfoques gerenciales mencionados son herramientas que le permiten al individuo ampliar su campo de acción y apoyado en los procesos de gestión de conocimiento pueden desarrollar habilidades y destrezas. Estos pueden ser aplicados en los gobiernos locales soportados como se mencionó anteriormente en políticas orientadas al desarrollo de su capital humano, con el compromiso de la alta gerencia municipal y ejecutada de manera coordinada y eficiente por la gerencia media y baja de los gobiernos locales.

En cuanto a la creatividad e innovación el autor considera que son elementos significativos, que están presentes en diversos modelos de gestión de conocimiento, puesto que se requieren para generar el conocimiento, inclusive establecer el mecanismo idóneo para transmitirlo y aplicarlo, esto refleja la importancia de desarrollar en el individuo la habilidad de generar procesos creativos. De igual manera los procesos de gestión de conocimiento propician la generación de ideas y la innovación.

## REFERÊNCIAS

Asamblea Nacional de la Republica Bolivariana de Venezuela. (1999) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Gaceta Oficial N° 36.860. Venezuela.

Blanchard, Kevin. y Otros (1996) **Empowerment**. Barcelona, España Editorial Norma.

BORGES, Jesús Daniel, GELVIS LEAL, Obando José y VILLALOBOS, Madeleine.

**Políticas de recursos humanos de la Alcaldía de Maracaibo**. *GL*. [Online]. Abr.

2004, vol.10, no.1 [citado 17 Septiembre 2009], p.73-83. Disponible en la World Wide

Web: <[http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-85972004004000005&lng=es&nrm=iso](http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972004004000005&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1315-8597.

Choo, Chun Wei. (1999) **La Organización Inteligente**. Segunda edición en español. México. Oxford University Press.

Cook, Marshall (2000) **Coaching Efectivo. Como aprovechar la motivación oculta de su fuerza laboral**. Bogotá, D.C. Colombia McGraw Hill Interamericana, S.A.

De Bono, E. (1994) **El Pensamiento Creativo**. Barcelona-España. Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

- Del Canto, E. (2006) **Propuesta de Estrategias de Creatividad que Contribuyan al Desarrollo y Afianzamiento de los Rasgos COVIMI en la Formación del Perfil del Profesional de la Administración Egresado de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo.** Trabajo de ascenso no publicado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela
- Del Canto, E. (2009) **Propuesta de un Modelo de Perfil del Capital Humano en el Contexto de la Sociedad del Conocimiento en los Gobiernos Locales del Estado Carabobo.** Proyecto de Tesis Doctoral no aprobado. Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- Del Moral, Anselmo. y otros (2007) **Gestión del Conocimiento.** Madrid, España. Thomson editores,
- Dirube, José. (2004) **Un Modelo de Gestión por Competencias. Lecciones Aprendidas.** Barcelona, España. Ediciones gestión 2000, S.A.
- Drucker, Peter. (1998) **La Organización del Futuro.** Buenos Aires, Argentina Ediciones Granica. S.A.
- Drucker, Peter. (1999) **El gran Poder de las Pequeñas Ideas.** Buenos aires, Argentina Editorial Suramericana.
- García Francisco y Cordero Ana (2008): **“La Gestión del Conocimiento y los Equipos de Trabajo: fundamentos teóricos.” Observatorio Laboral. Revista Venezolana.** Año 1. No 2, Venezuela. Universidad de Carabobo, pp. 43-64.
- García, Jesús. Y Sabater, Ramón. (2004) **Fundamentos de Dirección y Gestión de Recursos Humanos.** Primera Edición. Madrid, España. Editorial Thomson.
- González, América. (1994) **Procrea. Desarrollo Multilateral del Potencial Creador.** La Habana, Cuba. Editorial Academia.
- Hall, Richard. (1996) **Organizaciones. Estructuras, Procesos y Resultados.** México. Editorial Prentice Hall,
- Hernández, Héctor. (1996), **Perspectiva del Nuevo Municipio Venezolano,** 1ra Edición Venezuela. Alcaldía de Guacara y San Joaquín.
- Ibarra, Angel. (2001) **Formación de los Recursos Humanos y Competencia Laboral.** Ponencia presentada en el VII Congreso Latinoamericano de Innovaciones educativas, en la Universidad de las Américas, Puebla, México.

- Koontz, Harold. y Heinz, Weihrich. (2004) **Administración una Perspectiva Global**, 12ª Edición México. Mc Graw Hill.
- Congreso Nacional de la República de Venezuela (1989) **Ley Orgánica De Régimen Municipal**. Gaceta Oficial, No. 4109. (Extraordinario), Venezuela.
- Mora, Carlos. (2001, Julio 23). **Gestión de Conocimientos y Competitividad**, El Carabobeño. Valencia, Venezuela.
- Mouchet, Angel. (1.992). **La Crisis de la Recaudación Municipal**. Trabajo de Investigación. Caracas. Ediciones de Corpocentro.
- Nonaka, Ikujiro. y Takeuchi, Hirotaka. (1999) **La Organización Creadora de Conocimiento**. Segunda edición en español. México Oxford University Press
- Ramos, Maria. (2006) **Educadores Creativos Alumnos Creadores. Teoría y Práctica de la Creatividad**. Segunda edición. Venezuela. Universidad de Carabobo.
- Schvarstein, Leonardo. (1998), **Diseño de Organizaciones, Tensiones y Paradojas**, Buenos Aires, Argentina. Editorial Paidos,
- Schermerhorn, J. (2000) **Administración**. Primera edición México. Editorial Limusa,
- Stewart, Thomas. (1999) **Intellectual Capital. The new wealth of organizations**. New York Doubleday
- Valhondo, Domingo. (2003) **Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad**. Madrid, España Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Withmore, Jhon. (2003). **Coaching: el método para mejorar el rendimiento de las personas**. Barcelona, España Editorial Paidós.