

LOS NUEVOS DESAFÍOS DEL GERENCIAMIENTO DEL PERSONAL

Carolina Degrazia^{*}

Carlos Honorato Schuch Santos^{**}

Universidad de Caixas do Sul - Brasil

Resumen: *El presente artículo trata acerca de la optimización del manejo de la información en la administración estratégica de una empresa de transporte aéreo de Porto Alegre, Brasil. A tal fin se realizó un estudio exploratorio para analizar la organización y hacer un diagnóstico de la cultura de la empresa. Esta investigación es una herramienta de ayuda para la gerencia que permite delinear los aspectos culturales que podrían afectar el ambiente y, consecuentemente, disminuir la eficiencia de los empleados. Asimismo, se propone mostrar los lineamientos para que la empresa se adapte a los nuevos paradigmas de la globalización.*

PALABRAS CLAVE: *gestión del conocimiento; administración estratégica; cultura organizacional; nuevos paradigmas.*

Abstract: *Challenges of the New Human Resources Management Strategies. This article deals with the use of knowledge management in the strategic administration of an airline company in Porto Alegre, Brazil. For this approach, an exploratory research has been conducted in order to measure the organizational settings and diagnose the company's cultural environment. This research is a management tool that allows tracing the cultural aspects that could affect the settings and, consequently, make the contributors less efficient and less motivated. It also presents guidelines so that the company may adopt the new globalization paradigms.*

KEY WORDS: *knowledge management; strategic administration; organizational culture; new paradigms.*

INTRODUCCIÓN

Los paradigmas modernos dieron lugar a una nueva fase en la gestión estratégica: la excelencia de los productos. La calidad total surgió como garantía del modelo de manera que un refrigerador es el mismo en cualquier parte del mundo. La era de la globalización también puso énfasis en el cliente y sus deseos, sus opiniones, exigencias e ingreso. Se empezó a considerar al cliente como única fuente de sustentación de una empresa.

^{*} Licenciada en Turismo por la Pontificia Universidad Católica de Río Grande do Sul (PUCRS) y cuenta con una Maestría en Turismo por la Universidad de Caixas do Sul (UCS). E-mail: caroldegrazia@yahoo.com.br.

^{**} Doctor en Ingeniería de Producción por la Universidad Federal de Santa Catarina (UFSC) y cuenta con una Maestría en Administración de Empresas por la Universidad Federal de Río Grande do Sul (UFRGS). Actualmente se desempeña como profesor de la Maestría en Turismo de la UCS. E-mail: chonorato@terra.com.br.

Sin duda el cliente es la pieza indispensable de la rentabilidad de una organización. Sin embargo, esa premisa es discutida por varios autores que consideran que son los empleados de la empresa los responsables del éxito de la misma.

Los gerentes actuales son conscientes de la nueva dinámica y de los límites en su relación con los clientes, proveedores y competidores. (...) las restricciones comerciales actuales son derivadas, principalmente, de la falta de personal capacitado para dirigir la empresa en una economía globalizada (...) hoy el mercado necesita profesionales que posean una visión analítica de los problemas cotidianos (Fleury 2001:15).

El autor considera que las personas que se involucren en los procesos de la organización harán la diferencia en este nuevo paradigma de preceptos humanistas y de cambios organizacionales. El desarrollo de la competencia en el gerenciamiento del conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi 1997) del capital intelectual (Stewart 2000) de la organización y transformarlo en un producto de valor, podrá diferenciar las empresas en esta economía globalizada.

El gerenciamiento de personas presupone una serie de factores como por ejemplo, la comprensión de que el clima de la organización es una pieza clave de la administración estratégica (Souza 1978). Esto se funda en la valoración del conocimiento tácito del personal para lo cual se hace necesario un estudio del ambiente, de la cultura, de la integración de todos los sectores de la empresa, entre otros. No volcar totalmente la importancia hacia el cliente y considerar al personal como la base del éxito de la empresa rompe con el pensamiento todavía en boga. Melo (2003:51) afirma que:

... la idea de que cuando el operario piensa pierde la secuencia de la próxima pieza es el peor escenario que puede tener una sociedad. Lamentablemente ese escenario jamás cambiará, al menos en la industria en serie. Esto es tan cierto que se puede ver en la sustitución de personas por robots en la industria automovilística. El hecho es que no es posible cambiar lo elemental. Las personas nacerán para explorar su inteligencia y creatividad y no para representar el papel de autómatas.

En el caso de las industrias en serie o empresas en que los empleados trabajan haciendo la misma tarea todo el tiempo, sus ganancias se basan en la premisa intelectualmente "opresora. Esto hiere la autoestima del operario, ya que lo importante es la velocidad de producción y el menor costo. Es necesario comprender que la valoración del empleado es la premisa más importante de la nueva economía de cambio.

Stewart (2000:181) afirma que *debemos descubrir qué es lo que vamos a gerenciar antes de decidir como gerenciarlo*. El gran desafío de la gerencia es identificar los puntos a ser estudiados

para optimizar el ambiente de trabajo, los costos y las acciones de planificación estratégica.

En este contexto se realizó un estudio del ambiente organizacional en una empresa prestadora de servicios aeroportuarios en Porto Alegre. El nombre de la empresa se mantiene en reserva por solicitud de sus directivos, por lo tanto se usará el nombre ficticio Vuele Alto.

Lo que se intenta mostrar con la investigación es como hacerse de la gestión del conocimiento y de los cambios en el planeamiento estratégico de la empresa a partir del diagnóstico de la cultura organizacional.

El objetivo principal del estudio del ambiente organizacional para cualquier empresa es maximizar la relación con los empleados ofreciendo condiciones de trabajo adecuadas, proporcionando oportunidades de desarrollo y estableciendo un óptimo ambiente de trabajo en el sea valorado el conocimiento intelectual, lo que permitirá alcanzar y superar los objetivos definidos por la Dirección.

Hay que destacar que la necesidad de estudiar el ambiente organizacional se desprende, principalmente, del desarrollo del Plan Estratégico Empresarial en la gestión del capital intelectual (Katz 1970). Los planes estratégicos pueden tener diferentes grados de formalidad, extensión, periodicidad de preparación y muchos otros atributos.

Para implementar la administración estratégica, la organización debe determinar con anterioridad la misión y delinear los objetivos futuros (Wright 2002). La comprensión de la situación cultural de la empresa, en lo que respecta a sus empleados y clientes externos, es una de las herramientas para determinar los objetivos de la empresa.

EL DESAFÍO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Está a punto de producirse una ruptura de paradigmas con relación al trabajo, regresando al paradigma humanista y el interés reciente por la cultura organizacional. A medida que los profesionales fueron creando, alimentando y renovando las bases del conocimiento, el valor del mismo dejará de ser algo intangible. Melo (2001:70) señala que

...el hecho de que las empresas se den cuenta de que incentivar la búsqueda de soluciones creativas, remunerando al empleado en función de esto, es cada vez más real.

Nonaka y Takeuchi (1997:41) afirman que:

...la administración científica fundada por Frederick W. Taylor, fue un intento de transformar

las experiencias y las habilidades tácitas de los trabajadores en conocimiento científico y objetivo. (...) sin considerar las experiencias y juicios de los trabajadores como fuente de nuevos conocimientos.

Uno de los primeros teóricos en notar una señal de esta gran transformación fue Peter Drucker.

El mayor desafío al cual se enfrentan los gerentes de los países desarrollados es el de aumentar la productividad de los trabajadores a través del conocimiento en el área de servicios. Tal desafío dominará la agenda gerencial durante las próximas décadas y acabará determinando la competencia de las empresas. Es más, determinará la propia estructura de la sociedad y la calidad de vida de los países industrializados. (Drucker 1993:60).

La gestión del conocimiento de alguna manera rompe con los antiguos preceptos industriales y se hace imprescindible para cualquier empresa exitosa. Stewart (2000) afirma que quien no se preocupa por el conocimiento, tampoco lo hace por el negocio. De acuerdo con Murria (en Melo 2003:35):

...la gestión del conocimiento es una estrategia que transforma los bienes intelectuales de la organización (información documentada y/o talento de los miembros) en mayor productividad, nuevos valores y aumento de competitividad.

La economía globalizada se ha transformado en la era del conocimiento. La información es cada vez más veloz, más abundante, más variable y exige nuevas competencias de la gerencia. Drucker (1993:27) sostiene que la meta del jefe de personal es hacer que las fuerzas y el conocimiento específico de cada persona sean productivos. La labor del jefe de personal se puede comparar con el trabajo de marketing, porque el líder tiene un papel fundamental en la creación de leyendas e historias organizacionales.

Las organizaciones deben adaptar su plan estratégico para esta nueva era de gestión del conocimiento. Según Katz (1970) es necesario que el plan analice el ambiente (interno - cultura organizacional y externo - clientes) y que también analice la organización (ciclo de vida y posicionamiento estratégico).

La cultura organizacional comprende diversos elementos relacionados con creencias y valores que la empresa ha desarrollado a lo largo de los años y los empleados han asimilado como válida. Todas las organizaciones desarrollan su propia cultura. El contenido específico de cada cultura depende del aprendizaje a través de la resolución de problemas de adaptación al medio ambiente y de convivencia interna. Shein (1985:42) considera que

La cultura es un conjunto de premisas que un grupo incorpora como resultado de la resolución de problemas de adaptación al ambiente y de la integración interna considerada válida y transmitida a los nuevos integrantes.

La cultura de la empresa no es mensurable, por lo tanto es posible identificar aspectos importantes de las creencias de la organización a través del método de investigación del ambiente organizacional.

De acuerdo con Souza (1978:37) *el ambiente organizacional es un fenómeno que resulta de la integración de los elementos de la cultura. Se desprende del peso de cada uno de los elementos culturales y su efecto sobre los otros dos.*

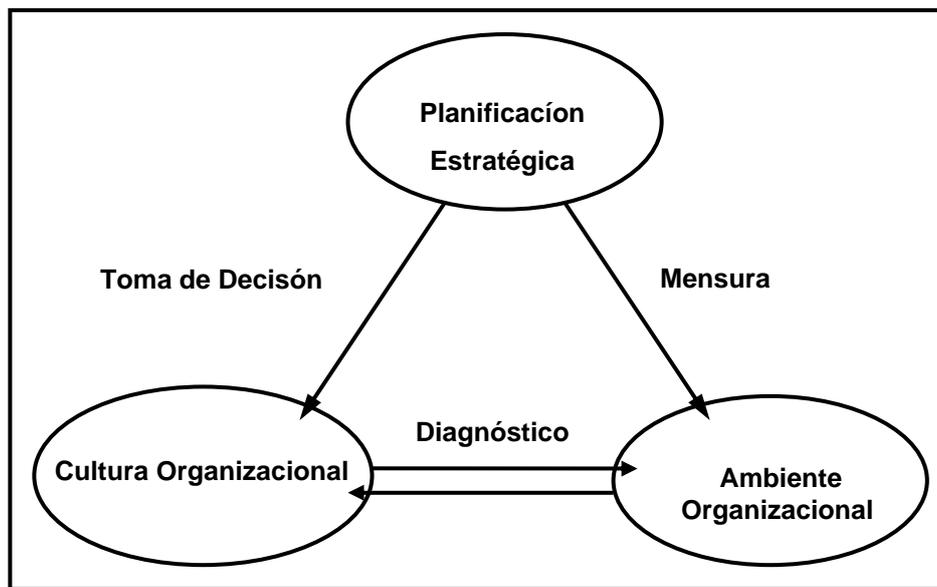
Las premisas científicas adoptadas por algunas organizaciones producen la presión de normas y procedimientos sin que el conocimiento haya sido debidamente transmitido. Esto ocasiona conflictos entre supervisores y empleados, ya que las exigencias son mayores que el entrenamiento y la valoración del servicio bien hecho.

Souza (1978) señala que la investigación es un diagnóstico de la organización. McClelland (en Souza 1978) establece que el ambiente organizacional depende de tres motivos sociales básicos: realización, afiliación y poder.

El estudio del ambiente organizacional pretende verificar los factores que interfieren en el clima de trabajo. Parte de considerar el motivo por el cual el empleado trabaja en la empresa, la integración entre los diversos sectores y el entrenamiento ofrecido por la empresa como motivación de reconocimiento y crecimiento profesional para la toma de decisiones en la empresa.

Según Swarowsky, Wegner y Santos (2002), para que el plan estratégico sea una herramienta eficiente de gestión tiene que ser dinámico y continuado, transformándose en una etapa de la administración estratégica. Por lo tanto, debe analizar permanentemente el ambiente organizacional para que las decisiones se tomen de acuerdo con la cultura organizacional, ya que el ambiente es uno de los claros rivales de la cultura.

Figura 1: Planificación Estratégica



Fuente: La autora

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN DEL AMBIENTE DE LA ORGANIZACIÓN

Se realizó una investigación de carácter exploratorio y se utilizó el método cualitativo constituido por un conjunto de técnicas interpretativas cuya meta es retratar, decodificar o traducir fenómenos socioculturales con la intención de obtener elementos relevantes para explicar estos fenómenos.

La investigación cualitativa es una reacción contra el paradigma estructural casi siempre asociado a modelos cuantitativos de análisis, con algunas excepciones, tales como el modelo marxista que, aunque es estructural, se apoya en los datos históricos, específicos y únicos de su cualidad de reconstrucción del pasado. Hay que considerar que esta reacción no representa un repudio cabal al macroanálisis pero sí el reconocimiento de que la sociedad está formada por microprocesos que, en su conjunto, configuran las grandes estructuras aparentemente estables; conformando inexorablemente la acción individual (Haguete, en Moesch 2000:62)

La empresa estudiada cuenta actualmente con ciento cincuenta empleados, divididos en cuatro sectores bien definidos dentro del aeropuerto: comercial, check-in, check-out y rampa. Se trabajó sobre una muestra de setenta y cinco personas: 10 empleados de comercio, 20 personas de check-in, 20 de check-out y 25 del sector de rampa los que fueron entrevistados en diferentes turnos de trabajo. Las actividades del aeropuerto se dividen todos los días en tres turnos para sus empleados: de 5 a 11; de 11 a 17 y de 17 a 23.

En el área comercial se entrevistaron cuatro miembros del equipo de supervisión; en el sector de check-in y check-out fueron diez miembros del equipo de supervisión, como el gerente del aeropuerto; y en la rampa se entrevistaron a cinco miembros del equipo de supervisión. Los otros entrevistados ocupan los cargos de recepcionistas, vendedores, despachantes y auxiliares de rampa, respectivamente (Tabla 1).

Tabla 1: Visualización de la muestra en porcentajes

SETORES	Nº	SUPERVISORES %	Nº	COLABORADORES %	TOTAL %
Comercial	04	5,6%	15	8,4%	14
Check-in	05	6,5	15	19,5	26
Check-out	05	6,5	15	19,5	26
Rampa	05	6,5	20	27,2	26

Las variables utilizadas fueron: a) sector (para conocer la integración dentro de un mismo sector y entre los distintos sectores); b) grado de motivación del empleado según la tarea desarrollada y el clima de trabajo; c) cargo del empleado, para averiguar la situación de integración, transmisión de la información y satisfacción con el reconocimiento. Las categorías de análisis adoptadas en las entrevistas fueron divididas en:

- 1) adecuación del ambiente de trabajo al servicio ofrecido;
- 2) relación entre empleados y supervisores;
- 3) realización y grado de motivación profesional;
- 4) elementos de motivación y sugerencias.

Estas categorías fueron adoptadas debido a la importancia que las mismas representan para el diagnóstico de la cultura organizacional, conforme a lo señalado anteriormente. Para una mejor comprensión de los resultados es necesario identificar las funciones específicas de cada sector.

a) *Check-in*: responsable de la atención de los pasajeros en los vuelos, readjudicación de vuelos cuando el aeropuerto está cerrado o tiene problemas operacionales (lo cual les ocasiona presiones), despacho del equipaje, atención de reclamos; en su mayoría son mujeres y practicantes.

b) *Check-out*: despacho de los vuelos a horario, asistencia a clientes con necesidades especiales, control de pasajeros en el embarque y desembarque. Sufren constantes presiones para evitar los atrasos, ya que cada minuto cuenta para la empresa. Controlan la apertura y cierre del vuelo en el sistema y brindan ayuda a los comandantes. Son todos hombres.

c) *Comercial*: atiende consultas de pasajeros nacionales e internacionales, reclamos por parte de los pasajeros respecto a los servicios prestados y resuelven problemas con pasajes aéreos. Trabajan con el estrés que significa recibir grandes cantidades de dinero, no cometer errores en la emisión de pasajes y embarcar al pasajero lo más rápido posible. Es un equipo sólo de mujeres.

d) *Rampa*: Carga y descarga del vuelo conforme la solicitud de despacho. Trabajan bajo la presión de tener que cargar muchas toneladas de equipaje en horario. También son responsables de la limpieza del avión. Sector compuesto por hombres -los auxiliares de rampa-; y mujeres -auxiliares de limpieza-.

Las preguntas realizadas contemplaban aspectos culturales, demandas y expectativas que afectan el ambiente, la identificación del abordaje a ser considerado en cada sector y el grado de integración y motivación de los empleados. Se aplicaron nuevas categorías de análisis en el estudio del ambiente organizacional de la empresa Vuele Alto a partir de una estructura humanista y de cambios en la organización basados en la importancia de la aplicabilidad de la gestión del conocimiento en el plan estratégico de la empresa.

En algunos empleados se encontró cierta resistencia en participar de la investigación. Muchos temían ser despedidos o que las respuestas fueran manipuladas.

ANÁLISIS DE LOS DATOS RECOLECTADOS

La investigación del ambiente organizacional intenta, en principio, proporcionar un análisis de la organización y su ambiente, como un conjunto de condiciones que caracterizan el estado de satisfacción y/o insatisfacción de los empleados en la empresa y de las personas que interactúan con ellas. De acuerdo con las categorías de análisis se estableció lo siguiente:

1) *Adecuación del ambiente de trabajo al servicio prestado*. Se verificó que el 100% de los empleados entrevistados consideraron adecuado el ambiente de trabajo, afirmando que la empresa dispone subsidios para un buen trabajo. Se levantaron preguntas no contestadas en el 40% de las entrevistas. Los supervisores entrevistados consideraron el ambiente de trabajo satisfactorio y aseguraron la existencia de subsidios para la realización del trabajo, posibilitando el intercambio de nuevas ideas para mejorar el ambiente.

2) *Relación entre sectores y supervisión*. Se constató que en los sectores de check-in, check-out y comercial hay una cierta falla en la transmisión de la información. El 60% de los empleados entrevistados mencionaron haber recibido tareas para desarrollar que no fueron enseñadas. La comunicación entre supervisores y subordinados -según el 56% de los empleados de los tres

sectores- fue poco satisfactoria. Estos también se refirieron a la falta de unanimidad en los procedimientos y a la falta de reconocimiento del trabajo bien hecho.

De la investigación surge que hay una visible diferenciación de los sectores y la falta de integración entre ellos no colabora para el buen desempeño de la empresa. Asimismo, se observó que los empleados no participan en la toma de decisiones. Los supervisores de check-in, check-out y comercio señalan que la información está bien distribuida y que están abiertos a las opiniones de los empleados.

En el sector de rampa se identificó una buena relación entre el área de supervisión y de los auxiliares de rampa y limpieza. Todos coincidieron en que la comunicación está integrada, que todos son consultados y que el equipo funciona respetando las opiniones de todos. Un factor bastante importante fue el diálogo con los auxiliares de rampa que se sentían excluidos del resto de la empresa, al punto de utilizar la palabra *prejuicio* y la frase *falta de respeto* por el trabajo que realizan. Efectivamente se comprobó el distanciamiento entre la rampa y los demás sectores ya que los empleados de los otros sectores no conocen las funciones de sus compañeros y por lo tanto los excluyen. Los miembros de la supervisión afirmaron que la integración es visible y que hay posibilidad de intercambio de opiniones entre los supervisores para mejorar el sector. Quedó claro que el equipo protege a sus colaboradores contra posibles exclusiones que puedan suceder con los otros sectores. El testimonio de uno de los empleados que forma parte de la supervisión señaló lo siguiente:

... hubo un episodio en el que un auxiliar de limpieza estaba terminando su tarea en un avión cuando un encargado del sector de check-out (supervisor) le dijo a la chica que abandone el avión. Ella continuó con la limpieza y el supervisor gritó frente a los pasajeros y los comisarios de a bordo que cuando él mandase, ella debería salir con el "rabo entre las piernas", sin decir nada. La chica salió llorando; la defendí y el tema se elevó a la gerencia.

Este ejemplo es significativo para comprender el prejuicio citado y la preocupación por parte del supervisor con el empleado del equipo.

3) *Realización y motivación profesional.* Los empleados de check-in, check-out y comercio en el 60% de los casos se mostraron contentos con el trabajo que realizan; no obstante se sienten poco reconocidos profesionalmente y poco motivados y el promedio de motivación es de 5, en una escala de 0 a 10. Se mostraron decepcionados porque realizan un trabajo eficiente y no se sienten valorados. El sentirse desvalorizados, exigidos y poco reconocidos les genera estrés y poca motivación para trabajar. La mayoría se siente insatisfecha con su trabajo. Sin embargo, los supervisores mencionaron estar satisfechos y realizados en su trabajo. El 10% de los supervisores entrevistados hizo referencia a la falta de reconocimiento, pero la mayoría se siente

profesionalmente feliz. En la escala de 0 a 10 el promedio fue de 8.

Los empleados del sector de rampa entrevistados estaban motivados y satisfechos con el servicio, siendo 8 el promedio de motivación. Se destacan el respeto por la nueva supervisión del sector, la nueva distribución de tareas y la autonomía de los empleados para tomar decisiones. Sólo hubo descontento por la falta de conocimiento que demuestran los colaboradores de los otros sectores y la falta de interés por el trabajo realizado en la rampa. Los supervisores de la rampa se mostraron satisfechos con la profesión y el promedio en el grado de motivación fue de 8.

4) *Elementos de motivación y sugerencias:* Hubo testimonios diversos. En los sectores check-in, check-out y comercio se vio que el sueldo, el entrenamiento, la valoración, la integración en el equipo y la autonomía, en ese orden de prioridad, aparecen como fundamentales para el desempeño de los sectores. El transporte, el pago de combustible, metas por sectores (no necesariamente de productividad) con reconocimiento y beneficios para los empleados fueron las opciones presentadas. Otras sugerencias tales como perfeccionamiento de estudio, incentivos, entrenamiento e integración de los sectores, domingos y feriados pagos y disminución del grado de exigencia aparecen como fundamentales para la calidad de vida en el trabajo.

Trabajamos desde las 5 de la mañana, no tenemos transporte para llegar al trabajo y no ganamos lo que realmente gastamos en gasolina para ir y venir. Y sólo recibimos golpes por todos lados. (testimonio de una empleada de check-in sobre las motivaciones)

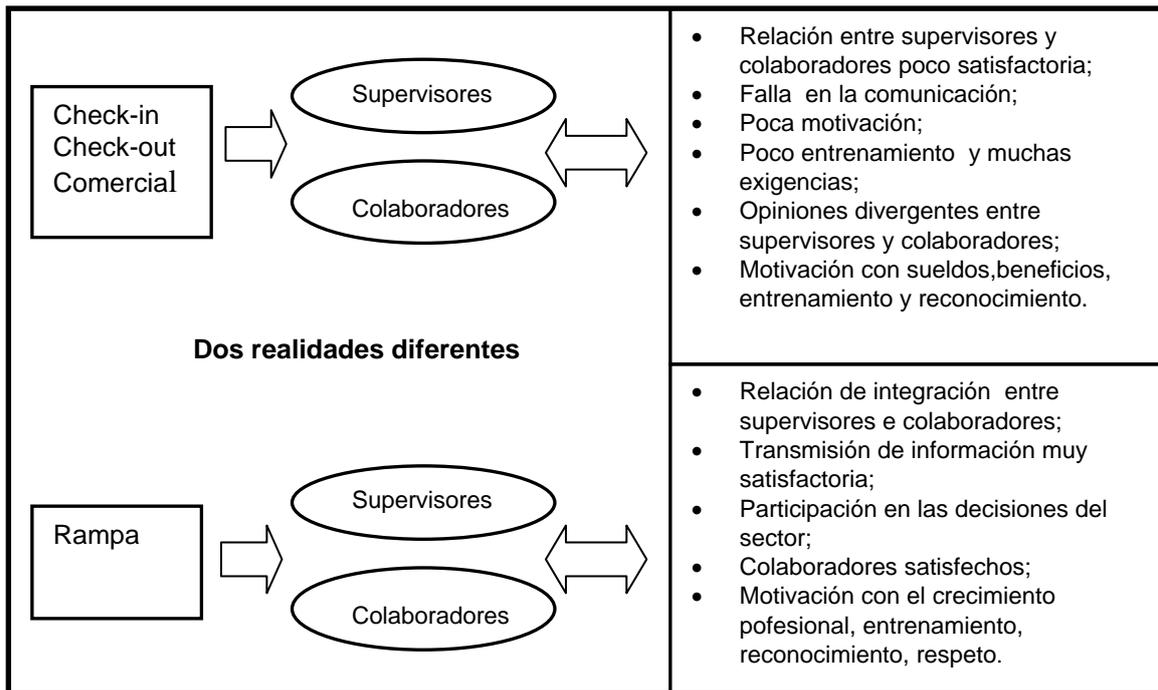
El 80% de los empleados de rampa señaló como expectativas del sector la oportunidad de crecimiento, la integración de los equipos, el entrenamiento, la valoración y los salarios. El sueldo aparece último entre los factores que motivan a los empleados.

El análisis de los datos descriptos presenta dos realidades diferentes de la empresa. El ambiente organizacional del check-in, check-out y sector comercial son muy parecidos entre sí y diferentes al sector de la rampa (Figura 2).

La cultura organizacional deducida de la investigación se presenta distorsionada entre los sectores. Esto se debe a que los supervisores no tienen el mismo objetivo de trabajo al transmitir la información a sus empleados lo que se observa al comparar el sector de la rampa con los demás sectores. La rampa posee más integración interna que los otros sectores.

La empresa, por lo tanto, posee dos realidades antagónicas en varios aspectos que son perjudiciales para la motivación de los empleados. Se hace necesario conocer los motivos de esta diferencia y las alternativas para evitar que esto afecte el crecimiento personal del empleado.

Figura 2: Diagnóstico parcial de las realidades



CONSIDERACIONES FINALES

Después de analizar los datos referentes a la cultura organizacional se puede hacer un diagnóstico de la cultura de Vuele Alto. Los empleados tienen variadas inquietudes. La mayoría no está realizando como profesional porque consideran que están poco reconocidos y valorados. El sueldo representa uno de los factores de falta de motivación. Hay un clima bastante hostil entre los supervisores y subordinados debido a que se sienten obligados a realizar tareas complejas sin entrenamiento específico. *Si hay un error la culpa es nuestra* señalan.

La clara falta de integración entre los sectores afecta la autoestima de los empleados, además de dificultar la comunicación de procedimientos y la comprensión y respeto por el trabajo del otro.

Para hacer uso de la gestión del conocimiento en el plan estratégico es necesario desarrollar habilidades de gestores de manera de encuadrar la empresa en esta nueva realidad globalizada y transformar al gestor en un líder. Así, deberá elaborarse el plan estratégico con metas definidas a partir del diagnóstico de la cultura. Wright (2002) considera que existen dos tipos de líderes: a) el *líder transformacional* (el que inspira el desarrollo a partir de los cambios); y b) *líder transaccional* (utiliza la autoridad para conseguir los cambios). La evolución de la cultura para la valoración del producto intangible se produce bajo la influencia de un líder transformacional.

Es indispensable ayudar al líder en la concepción de los factores culturales que impiden o perjudican la realización de la misión de la empresa haciendo los cambios necesarios para integrar al equipo, eliminar los prejuicios y promover mecanismos de motivación basados en las sugerencias de los empleados. Se percibió claramente que cuanto menos motivado está el empleado menos colaborará para cambiar la organización.

La gestión del líder será positiva cuando logre la cooperación de los otros en la realización del plan estratégico. Una función esencial del liderazgo es la manipulación de la cultura; hay que modificar o crear una cultura nueva si es necesario. En el caso de Vuele Alto, el cambio de la cultura fue fundamental para el futuro y el crecimiento de la empresa.

El conocimiento podrá ser generado con la cooperación de todos los sectores, después la información deberá ser filtrada y almacenada. El entrenamiento citado en los formularios se refiere a los cursos específicos de cada sector para intercambiar conocimientos sobre procedimientos y normas; así como cursos de idiomas debido a la importancia del uso de una lengua extranjera (como función y motivación).

La nueva administración estratégica surge a partir de los preceptos de la economía del conocimiento. Este debe referirse a una nueva misión, a los proyectos futuros y todo un nuevo plan de integración y motivación de los clientes internos en busca de un ambiente donde el capital humano sea valorado por su conocimiento y reconocido por su búsqueda de crecimiento de la empresa.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Drucker, Peter

1993 *Desafío gerenciais para o século XXI*. Ed. Pioneira, São Paulo

Fleury, Maria Tereza Leme

2001 *Gestão estratégica do conhecimento integrando aprendizagem, conhecimento e competências*. Ed. Atlas, São Paulo

Katz, Robert L.

1970 *Cases and concepts in corporate strategy*. Ed. Prentice Hall, Englewood Cliffs

Melo, Luiz Eduardo Vasconcelos

2003 *Gestão do conhecimento*. Ed. Erica Ltda, São Paulo

Moesh, Marutschka

2000 *A produção do saber turístico*. Ed. Contexto, São Paulo

Nonaka, Ikujiro y Takeushi, Hirotaka

1997 *Criação de conhecimento na empresa como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação*. Ed. Campus, Rio de Janeiro

Shein, Edgar

1985 *Cultura organizacional e liderança*. Ed. Atlas, São Paulo

Souza, Edelar Lanzer Pereira

1978 *Clima e cultura organizacionais – como se manifestam e como se manejam*. Ed. Edgar Blucher Ltda, São Paulo y Ed. Programa de pós-graduação em administração. PPGA-UFRGS, Porto Alegre

Stewart, Thomas A.

2000 *A riqueza do conhecimento – o capital intelectual e a organização do século XXI*. Ed. Campus, São Paulo

Swarowsky, Anelise; Wegner, Douglas y Santos, Carlos Honorato Schuch

2002 *Construindo o futuro desejado*. Centro de Ciências Sociais Aplicadas da FURB, Blumenau, Brasil. *Revista de Negócios* 7(3):30-38

Taylor, Frederick

1995 *Princípios de administração científica*. Ed. Atlas, São Paulo

Wright, Peter

2002 *Administração estratégica*. Ed. Pioneira, São Paulo

Recibido el 20 de octubre de 2005

Correcciones recibidas el 18 de noviembre de 2005

Aceptado el 25 de noviembre de 2005

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués