

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (*)

Sistemas de Gestión del Conocimiento

El conocimiento puede definirse como aquella información almacenada en una entidad y que puede ser utilizada por la inteligencia de acuerdo a ciertos objetivos. Se puede dividir el conocimiento en dos grupos: uno natural que pertenece a los organismos vivos con sistema nervioso y el otro, artificial, que poseen aquellos mecanismos que simulan o reproducen parcialmente al sistema natural. En el caso del hombre, el conocimiento es producto de procesos mentales que parten de la percepción, el razonamiento o la intuición. En ese sentido, uno de los conceptos fundamentales para el conocimiento es la capacidad de relación o asociación entre estos.

Según Puleo (1985), el conocimiento como información específica acerca de algo puede referirse a dos entidades diferentes: su forma y su contenido. La forma es esencial al determinar las condiciones por las cuales algo puede llegar a ser objeto del conocimiento. El contenido se produce bajo influencias externas y donde se pueden distinguir dos actividades de la mente: percibir y concebir.

Percibir es la actividad mental mediante la cual llegan al cerebro los estímulos del exterior y se realiza el proceso de cognición. De otro lado, concebir es la actividad mental mediante la cual resultan conceptos e ideas e a partir de los estímulos percibidos, los cuales determinan a su vez los conceptos de entender y comprender que hacen que el proceso cognoscitivo culmine en aprendizaje. Se debe diferenciar el entender de comprender, se entiende un hecho, una relación, una palabra, un método, en cambio, se comprende una serie, un sistema, un plan. La comprensión es una aptitud elevada del pensamiento humano.

Se rescata la idea de que la información es el insumo esencial del conocimiento, en ese sentido, el desarrollo de las redes de información fundamentadas sobre todo por la tecnología de Internet crea un nuevo contexto a las organizaciones de hoy. En este entorno, las posibilidades de publicar, almacenar y distribuir información se ha expandido considerablemente, conduciendo a las organizaciones al planteamiento de objetivos más ambiciosos y, poco a poco, al traslado de la idea de gerencia de la información a la idea de gerencia del conocimiento.

Las organizaciones empresariales y públicas disponen de un recurso vital e intangible que les permite desarrollar su actividad esencial, ese recurso es el conocimiento. El conocimiento reside en el complejo sistema de procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios. Existen dos soportes básicos del conocimiento:

Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).

La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes emerge el conocimiento. De manera, que en la medida de que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento. Las condiciones necesarias para la creación de un entorno de conocimiento como una red de orden superior que enlaza los recursos constituidos por:

La calidad del recurso humano.

La capacidad de gestionar la información.

La habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados.

Este conjunto de herramientas, técnicas y métodos es o que constituye el sistema de gestión del conocimiento en las organizaciones públicas y privadas. La principal característica funcional del sistema de gestión del conocimiento es hacer coincidir las necesidades concretas de información de las distintas personas y equipos de trabajo con la disponibilidad efectiva de dicha información.

De esta concepción acerca del conocimiento y la información manejada han surgido nuevas áreas de trabajo vinculadas a la creación de nuevos modelos organizacionales. Sobre la base de lo anterior, se puede señalar que una organización es una suprarred de recursos de conocimiento compuesta por una red de recursos humanos, la red de recursos de información y la red de recursos informáticos y telemáticos.

Una de las ventajas más significativa de este enfoque es que una organización dotada de un sistema de gestión del conocimiento tenderá a maximizar el rendimiento del aprendizaje. En este sentido, uno de los mayores exponentes de una corriente en la administración, Senge (1992), plantea la necesidad de que los equipos, en una organización abierta al aprendizaje, funcionen como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encaucen en una misma dirección. Este fenómeno denominado alineamiento, a nivel de los equipos también es necesario entre los equipos, la red de información y la de recursos telemáticos. Tal alineamiento de recursos genera costos de aprendizaje mucho menores.

En la actualidad, hay al menos dos factores a favor de la concepción de sistemas de gestión del conocimiento:

Una mayor conciencia de los gerentes hacia la información como un recurso más de la organización y como fundamento del capital intelectual.

El avance tecnológico en informática documental, telemática y la integración de ambos a partir de Internet, y de su desviación privada, las Intranets.

Según Drucker (1994), en nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento.

Este ha pasado de una situación aplicable a ser a otra aplicable a hacer, es decir de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.

Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento involucra dos aspectos relevantes. Por una parte la idea de gestión indica de algún modo, la organización, la planificación, la dirección y el control de procesos para conformar o disponer de ciertos objetivos. De otro lado, al hablar de conocimiento se pone e manifiesto que una organización, como cualquier ser humano, está sometida a una dinámica en la que del exterior y del interior mismo, capta o percibe información, la reconoce, la organiza, la almacena, la analiza, la evalúa y emite una respuesta al exterior, basada en dicha información y englobada en el total de información almacenada procurando un resultado.

La realidad o parte de la realidad que es el objeto de nuestra comprensión siempre se ve bajo los ojos de un paradigma o conjunto relacionado de ideas, principios, teorías, métodos, técnicas, herramientas y, también, creencias básicas o esenciales. El paradigma constituye el entorno mental y sobre él se construyen las decisiones y las acciones.

En la actualidad, el modelo holístico por excelencia es el modelo biológico, sistemas con sus propias reglas y autoorganizados, capaces de optimizar sus propios recursos. De allí su uso referencial al momento de identificar problemas y ofrecer soluciones para poder realizar algo nuevo.

Evidentemente un sistema neuronal de un ser vivo es capaz de elevadísimos y sutiles procesos de datos y de información, de elevados ratios de respuesta y de aprendizaje. En la gestión del conocimiento interesa sobre todo el aprendizaje. No en vano una de las tendencias más sólidas durante la última década en las organizaciones ha sido el de los programas de formación permanente del personal y demás postulados planteados en la V Disciplina relativos al aprendizaje en equipo.

En el ámbito organizacional se ha valorado el recurso humano como algo dinámico. Sin embargo, se valora más la capacidad de aprendizaje que los conocimientos adquiridos. Es más importante aprender, ya que esto significa conocer el conocimiento, que poseer una colección de conocimientos.

Retomando el planteamiento de Drucker, la aplicación de conocimiento al conocimiento implica la gestión del conocimiento o aplicación del conocimiento existente en la obtención de resultados y la innovación sistémica o la definición de los nuevos conocimientos necesarios, su factibilidad y del método para hacerlo eficaz. Adicionalmente agrega que la tarea de hacer productivo el conocimiento es una tarea de la administración. De esta manera, la gestión del conocimiento implica la explotación continua del mismo para desarrollar nuevos y diferentes procesos y productos dentro de las organizaciones.

El autor señala que las organizaciones deben incorporar tres prácticas sistémicas en la gestión del conocimiento, estas son:

Mejorar continuamente procesos y productos.

Aprender a explotar el éxito y,

Aprender a innovar.

Asociado a la gestión del conocimiento, el problema de las organizaciones consiste en consultar o acceder a la información y producir información de factores estáticos y de otro dinámico. En particular, se debe analizar la información que se maneja en la organización real, por ejemplo, datos o bases de datos, soportes de decisiones, documentos diversos, tanto en formato como en procedencia o localización y documentos electrónicos.

El éxito de la organización resulta de su capacidad de identificar y respetar los individuos y de la capacidad de integrarlos en un todo. Un sistema de gestión del conocimiento, en un sentido general, supone que una organización se dote de tres funcionalidades estratégicas distintas, pero reunidas en una sola y misma aplicación informática:

- Reutilización o realimentación del valor añadido que la organización genera y adquiere, y que representa el capital intelectual de la misma, al servicio de la resolución de nuevos problemas, incrementando de esta manera el valor añadido de los servicios producidos y el rendimiento de dicha actividad.

- Investigación y análisis al servicio de las personas, que en la organización son los productores de valor añadido y/o son responsables de tomar decisiones críticas, sobre la base de una adecuada disposición de información diversa (datos, papel, textos electrónicos, etc.), y una rápida respuesta.

- Acceso unificado a todas y cada una de las capas de información tejidas sobre la estructura organizacional.

En la práctica, el individuo en la organización se enfrenta a todo el conocimiento o a una parcela de él, por eso la gestión del conocimiento organizacional debe ser también un instrumento de investigación.

El soporte de un sistema de gestión del conocimiento lo constituye la información documental que a diario es generada en las organizaciones. De manera que sí la misma se maneja en forma automatizada se

podrá mantener más accesible y más segura, por lo tanto mas viva. Este objetivo justifica por sí mismo la incorporación de unos métodos y unas aplicaciones informáticas apropiadas.

En la consideración entre el manejo de información producida en la organización y la integración de esa información a nuevo conocimiento se deben considerar dos alternativas válidas. La primera es la posibilidad de introducir un sistema de gestión documental el cual soluciona la gestión de los archivos que internamente se mantienen, transformando operaciones manuales en automatizadas y generando documentos electrónicos y soportes en papel en los casos requeridos. La segunda opción está referida al manejo integrado e independiente de los sistemas de información ya existentes el cual introduce el concepto de sistemas de gestión del conocimiento, sin que ello signifique mayores costos o mayores complicaciones tecnológicas.

Esta posibilidad incorpora la presencia de una capa superior a la estructura informacional de la red existente o metasisistema externo e independiente de los sistemas de información operativos.

Al capturar, almacenar y emplear el conocimiento, en los procesos organizacionales se genera valor añadido a las organizaciones lo cual reduce el costo de aprendizaje. Los sistemas de gestión del conocimiento deben orientarse a minimizar la energía consumida y maximizar la energía producida para la adquisición y producción de nuevos conocimientos que a su vez agreguen valor a la organización.

La ecuación del conocimiento en las organizaciones plantea que en un momento dado cuando la realización de los procesos organizacionales envuelve la utilización del conocimiento, se consume una determinada cantidad de energía en recursos (humanos y materiales). Al plantearse en otro momento un proceso análogo pueden ocurrir dos cosas: reproducir el mismo consumo energético o minimizar dicho consumo, disponiendo de un sistema de gestión del conocimiento que permita utilizar el conocimiento producido y acumulado.

En resumen, un sistema de gestión del conocimiento permite la reutilización de la información almacenada en la organización y su incorporación en los procesos funcionales y operacionales integrando los sistemas de información existentes y permitiendo la durabilidad de la información y el conocimiento.

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Las sociedades contemporáneas se enfrentan al reto de proyectarse y adaptarse a un proceso de cambio que viene avanzando muy rápidamente hacia la construcción de Sociedades del Conocimiento. Este proceso es dinamizado esencialmente por el desarrollo de nuevas tendencias en la generación difusión y utilización del conocimiento, y está demandando la revisión y adecuación de muchas de las empresas y organizaciones sociales y la creación de otras nuevas con capacidad para asumir y orientar el cambio. Una Sociedad del Conocimiento es una sociedad con capacidad para generar, apropiar, y utilizar el conocimiento para atender las necesidades de su desarrollo y así construir su propio futuro, convirtiendo la creación y transferencia del conocimiento en herramienta de la sociedad para su propio beneficio.

En la sociedad del conocimiento y del aprendizaje, las comunidades, empresas y organizaciones avanzan gracias a la difusión, asimilación, aplicación y sistematización de conocimientos creados u obtenidos localmente, o accedidos del exterior. El proceso de aprendizaje se potencia en común, a través de redes, empresas, gremios, comunicación inter e intrainstitucional, entre comunidades y países. Una sociedad de aprendizaje significa una nación y unos agentes económicos más competitivos e innovadores; también eleva la calidad de vida a todo nivel.

En términos generales las nuevas tendencias están relacionadas con tres procesos muy dinámicos y de vasto alcance: la "Informatización" de la sociedad, la Globalización y las Nuevas Tecnologías. La convergencia y vertiginoso desarrollo de tecnologías relacionadas con la Informática, las Telecomunicaciones y el Procesamiento de Datos, y sus casi ilimitadas posibilidades de aplicación, están transformando las sociedades modernas en Sociedades de la Información. El proceso de "informatización", se ha constituido a su vez, en la base técnica del fenómeno de la globalización, puesto que ha posibilitado por primera vez en la historia superar las distancias y la dispersión geográfica, para poner en contacto grupos sociales de todo el mundo a un mismo tiempo. Aún cuando el fenómeno de la globalización se ha hecho más visible en el sistema económico, lo cierto es que tiene un impacto mucho más trascendente, en la medida en que está posibilitando el surgimiento de una verdadera Sociedad Global con el desarrollo de nuevos valores, actitudes y de nuevas instituciones sociales,

La Informática, la Microelectrónica, la Biotecnología, los Nuevos Materiales y la Química Fina, hacen parte de las Nuevas Tecnologías, las cuales se han constituido en nuevos paradigmas científico-tecnológicos, que ofrecen nuevas oportunidades técnicas y económicas, que combinadas con las técnicas tradicionales generan estrategias de I&D muy poderosas. Todas estas tecnologías comparten el hecho de ser tecnologías genéricas de un rango muy amplio de aplicaciones. Sin embargo, la revolución en las tecnologías y, sobre todo, en la tecnología de la información, no garantiza la transferencia de conocimiento, sólo la facilita.

Se puede señalar que una Sociedad del Conocimiento tiene dos características principales:

- la primera es la conversión del Conocimiento en factor crítico para el desarrollo productivo y social;

· la segunda, el fortalecimiento de los procesos de Aprendizaje Social como medio asegurar la apropiación social del conocimiento y su transformación en resultados útiles, en donde la Educación juega el papel central.

ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

¿Que es el Aprendizaje Organizacional?

Argyris (1977) define aprendizaje organizacional como el proceso de "detección y corrección de errores". En vista que las organizaciones aprenden a través de individuos que actúan como agentes para estas: "Se facilitan las actividades de aprendizaje de los individuos, a su vez, o son inhibidas por un sistema ecológico de factores que pueden llamarse sistema de aprendizaje organizacional"

¿Que es una Organización de Aprendizaje?

Senge (1990) define la Organización de Aprendizaje como la organización "en que la persona no puede dejar de aprender porque el aprendizaje es parte del tejido de cotidiano". También, define Organización de Aprendizaje como "un grupo de personas que continuamente refuerzan su capacidad de crear lo que ellos quieren crear". En definitiva, la Organización de Aprendizaje es aquella "organización con una filosofía engranada para la anticipación, reacción y respuesta al cambio, la complejidad y la incertidumbre". El concepto de Organización de Aprendizaje va en aumento dada la complejidad creciente y la incertidumbre del ambiente organizacional. Como Senge (1990) lo señala: "La proporción a la que las organizaciones aprenden puede volverse la única fuente sustentable de ventaja competitiva."

¿Aprendizaje organizacional vs. Organización de Aprendizaje?

Ang & Joseph (1996) contrastan el Aprendizaje Organizacional y la Organización de Aprendizaje en términos de proceso vs estructura.

McGill (1992) no distingue entre Aprendizaje Organizacional y la Organización de Aprendizaje. Define el Aprendizaje Organizacional como la habilidad de una organización de ganar visión y comprensión a partir de experiencias a través de la experimentación, observación, análisis y una buena forma examinar éxitos y fracasos.

¿Que es Aprendizaje Adaptativo vs. el Aprendizaje Generativo?

La visión actual de las organizaciones está basada en aprendizaje adaptativo el cual es lo que se cubrirá en este punto. Senge (1990) señala que esa adaptabilidad creciente es sólo la primera fase; las empresas necesitan enfocarse en el Aprendizaje Generador o "doble-loop de aprendizaje" (Argyris 1977). El aprendizaje Generador da énfasis a la experimentación continua y feedback en un examen permanente acerca de la manera que las mismas organizaciones lo hacen para definir y resolver sus problemas. En Senge (1990) se nota que el Aprendizaje Generador se refiere a la creación - requiere "el pensamiento sistémico," "la visión compartida," "el dominio personal," "el equipo que aprende," y la "tensión creativa" (entre la visión y la realidad actual). El aprendizaje Generador, difiere del aprendizaje adaptativo, por cuanto requiere nuevas maneras de mirar el mundo.

BASES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El paradigma tradicional de los sistemas de información está basado en buscar una interpretación consensual de la información basándose en normas socialmente dictadas o el control de los directivos de las organizaciones. Esto ha producido la confusión entre el conocimiento y información. El conocimiento y la información, sin embargo, son entidades distintas. Mientras que la información generada por sistemas computacionales no es portadora muy rica de interpretación humana para la acción potencial, el conocimiento reside en el contexto subjetivo del usuario que promueve la acción basado en esa información. De allí que no es incorrecto sugerir que el conocimiento reside en el usuario y no en el conjunto de información en los archivos y sistemas de soporte de las organizaciones.

Aún no hay un acuerdo acerca del concepto de Gestión del Conocimiento, sin embargo, el tema es cada vez más compartido a nivel gerencial reconociendo que el conocimiento en las mentes de los miembros de la organización es el valor más grande entre los recursos organizacionales. Esta riqueza organizacional en conocimiento es denominada de diferentes formas: capital de conocimiento, recursos de conocimiento, recursos intangibles de conocimiento, capital intelectual, entre otros,. La noción de 'inventario de conocimiento organizacional' se extiende a menudo para incluir también propiedad intelectual como patentes, marcas de fábrica, derechos de propiedad literaria, entre otras. Sin embargo, en el mundo occidental, a pesar del reciente avance en outsourcing y actividades del downsizing, se observa que las organizaciones están dándose cuenta cada vez más del valor del conocimiento que reside en el personal. De una parte, se observa un impulso mayor en las unidades de RH en crear y mantener carpetas de juegos de habilidad y destrezas organizacionales en términos de recursos de conocimiento. Por otro lado, se observa también, al contador que intenta traducir los recursos intangibles de la organización en cifras monetarias para las hojas de balance de la organización de manera que pueda usarse en la determinación del valor 'real de la empresa'

Asumiendo una óptica relativamente estratégica acerca de Gestión del Conocimiento, Malhotra (1997) la define en los términos siguientes: la Gestión del Conocimiento provee los aspectos críticos de adaptación,

supervivencia y competencia organizacional relacionado con el incremento discontinuo de cambios organizacionales. Esencialmente, incluye procesos organizacionales que buscan la combinación sinérgica de la capacidad de procesamiento de datos e información con la tecnología de información, por una parte, y la capacidad creativa e innovadora de las personas.

La Gestión de Conocimiento se focaliza en 'hacer las cosas bien' en lugar de 'corregir las cosas que se hacen'. En esta concepción, la Gestión de conocimiento es un almacén dentro del que la organización ve todos sus procesos como procesos de conocimiento. En este sentido, todos los procesos comerciales involucran la creación, diseminación, renovación, y aplicación de conocimiento hacia el sustento organizacional y supervivencia.

El conocimiento es un recurso, pero su gestión eficaz requiere inversión de otros recursos. Hay muchas actividades de Gestión de conocimiento particulares que requieren inversión de dinero y/o trabajo, por ejemplo:

Captura de conocimiento, es decir, la creación de documentos y traslado de los documentos hacia los sistemas computarizados

Valor agregado al conocimiento a través de la revisión, agrupación y aplicación.

La categorización de conocimiento en vías de desarrollo y la categorización de nuevas contribuciones al conocimiento;

Las infraestructuras de tecnología de información en vías de desarrollo y aplicaciones para la distribución de conocimiento;

Educación de los empleados en la creación, uso compartido y aplicación del conocimiento

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, CAPITAL INTELECTUAL Y REINGENIERÍA

El capital intelectual una de las formas con la que se asocia la Gestión del Conocimiento posee elementos comunes a esta y también, para los expertos de esta temática, elementos diferenciadores. El conocimiento es la base esencial diferenciándose en los fines que persiguen en las organizaciones, mientras que la primera se orienta a capitalizar contablemente el valor del conocimiento para la empresa la segunda se orienta a crear ventajas competitivas cada vez mayores con su aplicación.

Mientras que Gestión del Conocimiento enfoca su acción en la conversión del conocimiento individual (tácito) en conocimiento organizacional (explícito), el enfoque del capital intelectual se centra en la conversión del conocimiento organizacional (explícito) en la medición de los beneficios monetarios que se derivan del desempeño y la aplicación de ese conocimiento organizacional. Ambos van juntos, porque el capital intelectual necesita la generación continua y el sustento de recursos de conocimiento organizacionales para derivar ganancias mensurables del desempeño

La Gestión del Conocimiento y el Capital Intelectual mantienen estructuras, enfoques y métodos diferentes partiendo de cómo se crea, se sostiene y se explota el conocimiento en la persecución de metas organizacionales e individuales. Mientras el enfoque de Gestión del Conocimiento está más orientado a la creación y sustento de conocimiento organizacional, el de Capital Intelectual está más orientado a la explotación de conocimiento organizacional. En cierto modo, se puede considerar el enfoque de la Gestión del Conocimiento como la que intenta entender que hace el conocimiento, de donde viene y cómo se crea. En contraste, el enfoque de Capital Intelectual parece dirigirse a entender cómo contabilizar la 'salida de conocimiento y su traducción en medición de las ganancias del desempeño producto de la aplicación continuada de ese conocimiento.

Con relación a la reingeniería, mientras que esta implica un cambio radical en los procesos organizacionales para lograr incrementos significativos en la eficacia, la Gestión de conocimiento implica renovación continua y continuada de esquemas organizacionales para anticiparse a las oportunidades y futuras amenazas. Adicionalmente, la reingeniería cambia los procesos organizacionales de una fase de mecanización a una fase más eficaz de mecanización, la Gestión de conocimiento cambia la organización a un modo sistemático de funcionamiento.

La premisa básica de la reingeniería está incluida en 'el repensamiento' de la manera fundamental de hacer el negocio. En ese contexto, el 'repensamiento' fundamental es generalmente necesario si la teoría de negocio no ha encontrado adecuado el chequeo de la realidad del ambiente comercial para una duración extendida.

En contraste, la Gestión del Conocimiento facilita procesos continuos y continuados de aprendizaje y desaprendizaje que aseguran esa necesidad para así implementar de arriba hasta abajo y 'puedan minimizarse los cambios' radicales. En este enfoque, se reconoce que el cambio es 'el nombre del juego' diferente al shock producido por la reingeniería que se necesita al "iniciar el salto" de los procesos comerciales.

TÉRMINOS BÁSICOS EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Adquisición del Conocimiento

Etapa importantísima y proceso central en la creación de sistemas basados en el conocimiento para sistemas expertos. El ingeniero del conocimiento se encarga de crear y organizar un sistema de adquisición de conocimiento, con su respectiva base de conocimiento, a partir de la captación e

interrogación de la experiencia previa del experto. Es sabido que si el sistema experto creado resulta inadecuado al intentar aplicarlo a la práctica, puede ser porque el experto no lo es tanto, o que sus conocimientos no se presten a la formulación de reglas por falta de estructuración, o porque la adquisición del conocimiento del experto, proceso del que el ingeniero es responsable, estuvo mal hecha. El gran recurso para la adquisición es la entrevista y la conversación reiterada y sistemática entre el experto y el ingeniero.

Aprendizaje

Un proceso de acceso a nuevo conocimiento de objetos, fenómenos o procedimientos, así como nuevo conocimiento de las relaciones entre objetos y/o fenómenos. Puede ser suficientemente primitivo como para aplicarse a una máquina o robot, como es el caso del aprendizaje de capturar una tuerca, o para cosas tan complejas que los mismos humanos se equivocan al intentar adquirirlo.

Asociación

1) Enlace o relación entre elementos con datos que provee o aumenta el contenido de información y supuestamente disminuye la entropía. 2) Un proceso del cerebro que enlaza la entrada perceptual con el conocimiento almacenado.

Cognición

Procesamiento intelectual avanzado de la información, maduración de la información por el gran salto de encontrarle significado. Pensar. Considerar. Procesamiento cerebral de datos. Los procesos cognitivos incluyen tareas realizadas por algunos invertebrados y todos los vertebrados, tales como la percepción, así como tareas aparentemente reservadas a los humanos como el razonamiento.

Comunicación

Un proceso de ida y vuelta involucrando transmisión y recepción. Los pájaros, las abejas, los piojos educados y las computadoras lo hacen.

Conocimiento, representación del conocimiento

El resultado, por parte del humano de la maduración semántica de la información y su comprensión experiencial, se denomina conocimiento. En inteligencia artificial, una manera consistente y útil de organizar la información en la computadora cuyo objetivo es facilitar su procesamiento. Se le denomina KR (knowledge representation). Entre los esquemas de KR aparecen reglas de lógica simbólica, ventanas, redes semánticas y gráficos conceptuales. Se suelen usar bases de conocimientos que contienen el conocimiento formalizado.

Conocimiento declarativo, memoria declarativa

Conocimiento de objetos y hechos. También nombrada como memoria declarativa, la cual incluye el conocimiento sensorial. El conocimiento declarativo es esencial tanto para interpretar al mundo externo como también para ubicar su propio yo en contexto. La memoria declarativa es la que almacena conocimientos declarativos.

Conocimiento episódico

Memoria de eventos ya sucedidos. La memoria episódica puede ser usada para inferencia, para razonamiento basado en casos y para el aprendizaje en conocimiento procedural y declarativo. Un evento pasado en la memoria episódica se denomina experiencia. Cuando se le barren los elementos sensoriales y el evento pasa a ser historia, se denomina declarativo.

Conocimiento de procedimientos

Conocimiento de procedimientos consiste en conocimiento de cómo se deben hacer las cosas. Este es un trozo de nuestra memoria donde por ejemplo se guardan los movimientos reptantes y los de tocar las teclas del piano, junto con todo otro movimiento muscular voluntario.

Inteligencia

1. La inteligencia es la habilidad de razonar, deducir, inferir, adivinar y pedir perdón al equivocarse. 2. La inteligencia se mide por cuánta proporción en la cantidad de información ya existente revisada en una toma de decisiones (Allen Newell) En un ejemplo de este autor, un termostato automático tiene dos informaciones, calefaccionar si el objeto controlado está frío y no calefaccionar en el otro caso. Tiene dos reglas y las revisa antes de cualquier decisión. Tiene el máximo nivel de inteligencia, aunque sumamente reducida en su panorama. Newell espera algo similar de sistemas inteligentes más generalizados. Este enfoque combina en adecuadas proporciones el "case-based reasoning" o sea el razonamiento basado en casos o reglas ya memorizados ("preparación") con la habilidad combinatoria y creativa de factores ("deliberación"). 3. Inteligencia es capacidad de adaptación al entorno (Randall Beer) y tiene que ver con enfrentar alarmas y pseudoalarmas.

Interpretación

El cerebro, si está atento, procede a interpretar determinadas entradas sensoriales, tales como ver u oír alguna señal de alarma o pseudo-alarma. "Interpretar" es empleado a menudo en el contexto del lenguaje, pero se puede extender a una entrada ya sea sensorial, ya sea abstracta, incluyendo la realimentación del propio cuerpo (por ejemplo, interpretar las emociones experimentadas).

Pensar

Usar las propiedades intelectuales para juzgar, tomar decisiones, realizar inferencias, extraer conclusiones o formarse una opinión. Musitar, meditar, madurar, reflexionar, recordar, deliberar o balancear tópicos. Es un proceso endoenergético, "cuesta arriba".

Percepción

Acumulación de información usando los cinco sentidos fisiológicos. La percepción se refiere a los procesos cognitivos independientes de los sentidos (como sería la percepción extrasensorial), pero en general se refiere a actividades sensoriales. El conocimiento sensorial viene de la percepción de propiedades del objeto

Reconocimiento

Basta que uno haya conocido alguna cosa para que resulte bastante posible que al encontrarla nuevamente, la pueda reconocer. No está en discusión si se la identifica, describe o explica. Lo que se discute es que aquello ya encontrado en tren de conocimiento se ha fijado lo suficiente como para rellamar o recordar dicha experiencia .previa

DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El DO ha evolucionado claramente durante los últimos años demostrando ser una disciplina fundamentada en el cambio organizacional. Al igual que toda disciplina el DO tiene fundamentos teóricos que sirven de modelos para lograr cambios definitivos en una organización que le permitan adaptarse y sobrevivir en el entorno actual. A continuación se presentan documentos y enlaces acerca de los fundamentos teóricos y las diferentes concepciones para enfrentar los cambios que nos brinda el DO:

Lógica del Cambio

Extracto del libro "Claves en la Conducción Empresaria"

Hemos estado desarrollando este concepto en organizaciones desde 1976. Hoy creemos haber llegado a la madurez del tema por cuanto se puede afirmar que estamos en condiciones de pronosticar lo que va a ocurrir en una institución ante un cambio determinado.

Podemos afirmar que los cambios que se proponen las instituciones tienen consecuencias muy diversas en función de los afectados por el cambio. Todo cambio por su propia definición implica un costo para la persona involucrada. Este costo varía en función de las características particulares de las personas y las condiciones de la cultura en la que se inserta. De acuerdo con ello podemos afirmar que existen tres niveles de cambio:

Los cambios pequeños:

Son aquellos cuyas consecuencias aparecen como intrascendentes a las personas involucradas. En realidad, estos cambios no son otra cosa que llevar a la organización las reglas de juego de la vida de sus miembros. Cuando en una institución se modifican acciones que responden mejor a las características de una cultura, podemos afirmar que estamos ante cambios pequeños.

La suma de cambios pequeños producidos en el tiempo produce un cambio pequeño. No hay acumulación del costo psicológico, ya que en realidad en los cambios pequeños hay implícito un beneficio psicológico o una situación neutra.

Por ejemplo, la mudanza de un método de trabajo hacia otro es un cambio pequeño, si el nuevo es, en realidad, más fácil de ejecutar y estamos en una cultura que busca lo fácil. Si en vez, el mismo cambio se inserta en una cultura perfeccionista, el cambio no sería pequeño, salvo que produzca mejoras en los costos o en la calidad.

Vale decir que un cambio puede ser pequeño o no dependiendo de la situación en la que se inserta.

Cambios medianos:

Son aquellos que producen deseconomías poco significativas a los individuos de una institución. En realidad es muy difícil definir los cambios medianos, ya que son los que no son ni grandes ni pequeños. Podemos aproximar un concepto: son aquellos que necesariamente son resistidos por las personas a las que se los imponen, pero su aplicación permite a los involucrados conservar su autoestima intacta. Es decir que el límite superior de los cambios medianos puede estar dado porque el mismo no destruye la percepción que de sí mismo tenía el individuo.

El límite inferior aparece dado porque son los que producen un costo psicológico al involucrado pero resultan neutros o beneficiosos para él.

A diferencia del caso de los cambios pequeños la suma de los cambios medianos produce un cambio grande.

Cambios grandes:

Es aquel cuyo costo psicológico es insoportable para el involucrado. Su auto-estima "se cae" y resulta muy poco posible que su percepción no se distorsione en forma tal que sus afirmaciones sobre el cambio y la realidad en la que se inserta son poco menos que irracionales.

Los hombres no quieren cambios grandes, salvo cuando la necesidad los obliga.

Un cambio es grande cuando va contra las macrotendencias del contexto amplio o restringido subyacentes a una situación. Pocos son los hombres que están en condiciones de producir un cambio grande en su vida, y no lo pueden hacer sin asumir un costo enorme por ello. Por esa razón es que los cambios grandes son desaconsejables en las organizaciones salvo que se produzcan por una necesidad muy extrema en la que el cambio resulte más económico que la necesidad no satisfecha.

La suma de cambios grandes produce una situación anárquica.

COMO ENCARAR CAMBIOS EN ORGANIZACIONES

Dada la existencia de cambios intrínsecamente diferentes, es evidente la necesidad de encontrar formas diferentes de encararlos. Aparece como probable que cada nivel de cambio sea desarrollado en forma diferente para que las soluciones respondan a las características del problema.

El problema central en materia de cambio es, como administrar la resistencia al cambio, minimizándola, evitándola o si fuera posible transformándola en motor del mismo.

Lo que a continuación vamos a desarrollar es una síntesis de lo que hasta hoy se ha venido haciendo.

Podemos afirmar tres leyes de los cambios organizacionales:

1. Los cambios grandes no pueden ser participativos, pero deben responder a una necesidad profunda y sentida.

Los cambios grandes no pueden participarse sin anular su efecto.

2. Los cambios medianos necesariamente deben ser participativos, en caso contrario se estará generando la resistencia al cambio más allá de su nivel natural y espontáneo.

3. Los cambios pequeños pueden ser participativos y serán eficientes en la medida que haya un beneficio marginal por esta participación. El hecho de no ser participativo no genera resistencia al cambio pequeño.

Cómo encarar cambios grandes:

Los cambios grandes en las organizaciones pueden obedecer a dos razones fundamentales:

Razones de voluntad

Razones de necesidad.

Hewlett Packard decidió desarrollar en USA una nueva concepción de su negocio más volcado hacia el mercado. Esta decisión se basó en un análisis prospectivo de sus posibilidades en el negocio de la informática. Tomemos este caso para determinar primero qué tamaño de cambio es. A todas luces este cambio es a nuestro entender grande. Hewlett es una empresa volcada claramente hacia la tecnología y hacia adentro. Su capacidad competitiva está directamente ligada a las soluciones técnicas que aporta antes que al verdadero manejo del mercado. La cultura interna de la organización es claramente centrípeta ya que ello es necesario para producir el nivel de productos que está haciendo. El cambio resultó en un fracaso resonante que llevó a un profundo cambio en la organización a través de cortes de funciones, tiempos de trabajo menores, etc.

A nuestro entender intentaron hacer un cambio de

A =====> B

Sin tener en cuenta que no había ninguna posibilidad de lograrlo si no había realmente una necesidad que lo generara. La lógica sería entonces: para llegar de A a B hay que pasar por la necesidad N.

A =====>N =====>B

Pero además de haber una necesidad de cambio se tiene que dar la posibilidad de poder hacerlo. Es decir debe haber el know-how para poder hacerlo. Si llamamos a este know-how K podemos afirmar que la forma de lograr un cambio grande es:

A =====> N + K=====> B

Desarrollar cambios grandes en una organización es prácticamente imposible desde adentro. Sólo ocurre cuando nace un líder nuevo, que rompiendo con las características de la vieja organización, establece un nuevo concepto. Este cambio recién se asienta en la cultura después de la muerte del líder que lo produjo. Es por ello que las organizaciones más exitosas son en realidad aquellas profesionalizadas en las cuales la sucesión de liderazgo permite producir los cambios grandes cuando las circunstancias externas cambian. La actual velocidad de desarrollo de técnicas a partir del manejo de la tecnología, permite afirmar que están en muchas mejores condiciones de sobrevivir las empresas dirigidas por funcionarios que las manejadas por dueños. Esto parece contradictorio con que "el ojo del amo engorda el ganado" pero solamente es complementario.

El ojo del amo engorda el ganado pero no es capaz de producir cambios en los que se excluya.

Cómo hacer cambios medianos:

Los cambios medianos son cosa bastante periódica en las instituciones.

Hemos hecho un análisis y podemos decir que por lo menos cada dos años suele haber cambios medianos como producto de los avances tecnológicos y las modificaciones en los mercados. En la Argentina, en cambio, la frecuencia es bastante menor. Éste es un país de muy baja capacidad de adaptación al medio y ello se ve porque en realidad reacciona ante los cambios del medio y no proacciona ante la inminencia de ellos. Brasil presenta en alguna medida la otra cara del problema.

¿Cómo se pueden encarar en las organizaciones los cambios medianos en forma eficiente? Ante todo debemos decir que existen dos tipos de empresas con características muy diferentes y que obligan a estrategias muy diferentes.

Las empresas cazadoras, que son aquellas que trabajan sobre mercado de oferta y en las cuales cada contrato o venta es un objetivo individual que alguien quiere lograr. Estas empresas tienen una baja inercia y obligan a estrategias de cambio basadas en una alta velocidad.

Si el cambio de una empresa cazadora se hace lento pierde su inercia en forma inmediata y genera por la propia acción del cambio una sensación de pérdida.

Las empresas cazadoras dependen del entrenamiento para cazar y una modificación en los costos de caza, en las armas a utilizar o en los reglamentos para hacerlo, produce de inmediato pérdidas en los resultados.

Las empresas agricultoras en cambio son como transatlánticos muy difíciles de arrancar, pero también muy difíciles de parar. Un cambio dentro del barco no genera en general demasiado freno a su acción salvo que el cambio sea el de invertir el rumbo. En este último caso el cambio no sería mediano sino grande. La velocidad requerida por los cambios tiene más relación con la motivación interna de "la tripulación" que con la necesidad externa de hacerlo rápido por los costos adyacentes que genera.

Además la forma de hacer los cambios variará substancialmente en función de las características intrínsecas de las organizaciones que están fuertemente condicionadas por los productos y servicios con los que opera y las características de sus líderes.

A los efectos de operar hemos caracterizado tres tipos de organizaciones:

Las individualistas

Las paternalistas

Las participativas

Obviamente que no aparecen en sus estados puros sino mezcladas las características de una con otra en relación a las necesidades específicas de operación. Por ejemplo, es muy frecuente encontrar que las fábricas de bajo grado de automatización sean fuertemente paternalistas, pero el grado de automatización aumenta en los hechos el grado de participación.

Evidentemente hay estilos que son más efectivos que otros en situaciones diferentes.

Por ello cuando hablamos de cambios medianos debemos tener claramente definido en qué tipo de organización estamos trabajando, participativa, individualista o paternalista y además qué tipo de negocio es, cazador o agricultor.

Nuestro planteo de resolver los cambios medianos en forma participativa nace de la experiencia. En la década en que hemos desarrollado estas técnicas hemos visto fracasar demasiados cambios por el costo psicológico que implicaba a los involucrados.

Creemos que la participación en los cambios medianos debe ser real y de ningún modo manipulada y debe desarrollarse a través de grupos que hemos llamado de avanzada.

¿POR QUE?

En realidad, los cambios medianos son naturalmente no deseados y por ello, quienes los proponen actúan como héroes para los cambios y como tales están sujetos a un alto nivel de agresión por parte de sus compañeros.

Si triunfan los héroes los cambios se producen. Si triunfan los agresores de los héroes los cambios fracasan. Pocos son los hombres de la organización que están en condiciones psicológicas o materiales de tomar el rol de héroe. Porque además los héroes, cuando se produce el cambio reciben la revancha por parte de sus compañeros salvo..... que el héroe sea un rol virtual que produce el cambio y muere cuando éste se estabiliza.

EL GRUPO DE AVANZADA

El grupo A es un grupo de trabajo para lograr cambios medianos en organizaciones que se forman con miembros prominentes entre las personas involucradas por el cambio, trabaja en función de objetivos previamente propuestos y su función es encontrar soluciones a los problemas planteados e implementarlas, desapareciendo cuando el problema deja de existir.

¿PARA QUE?

Un grupo de avanzada se forma para desarrollar e implementar soluciones a problemas que tengan el carácter de cambio mediano. Implican por ende la modificación de un valor de la organización y de sus valores adyacentes. Tiene que haber a priori claridad de qué es lo que se está queriendo modificar y de sus consecuencias, tanto en sus beneficios como en sus costos para evitar que se produzca una acumulación de cambios medianos que lo transformen en grande antes de haberse implementado.

Para ello tiene que estar muy clara la situación de la organización en la materia sujeta a cambio tanto con sus elementos homeostáticos como antitéticos. El objeto de cambio debe ser un elemento concreto de la realidad, un hecho o una acción, o conjuntos de ellos, para evitar que el grupo entre a trabajar sobre conceptos abstractos y se convierta en subversivo de la organización.

¿CUANDO?

Las organizaciones requieren de cambios impelidos por el medio. Cuando los mismos se hacen ante probables amenazas del medio es posible llegar a administrar el cambio. Cuando se hacen ante pérdidas producidas por el medio, no se administra el cambio sino que éste tiende a transformarse en grande y no hay muchas posibilidades prácticas de trabajar sobre él. Por lo tanto, sólo puede haber grupos A cuando se está proaccionando para adaptarse a las amenazas externas o ganar ventajas competitivas.

Esto significa que cuando una organización está reaccionando no hay posibilidad de hacer cambios medianos participativos y los mismos requieren de un manejo no participativo al igual que los grandes con las mismas consecuencias.

ANALISIS DE VALOR DE LOS PROCESOS

INTRODUCCION

El análisis de valor tiene por objeto evaluar los componentes (o etapas) de un proceso, para encontrar formas más económicas y/o de una mayor calidad para desarrollarlo.

El objetivo del análisis de valor es hacer una revisión de un proceso en función de la búsqueda de una mayor efectividad.

Para describir su metodología vamos a hacer un análisis del problema de revisión de procesos para encontrar una lógica que permita asegurar un resultado positivo del mismo.

CUAL ES EL PROBLEMA

Por lo general los procesos se revisan por alguna causa en particular. Esta causa puede tener razones necesarias o convenientes. Es decir que un proceso se replantea o analiza porque es imprescindible hacerlo (no funciona, es demasiado costoso, su calidad es inadecuada), o porque alguien considera conveniente revisarlo (se busca optimizar, hay un cambio general y se quiere ver en qué afecta al proceso).

En principio podemos afirmar que un proceso existente responde a una estructura:

de negocio

tecnológica

social

política.

Este hecho hace que sea absolutamente esperable que un proceso no cambie salvo que las cuatro estructuras que están afectadas requieran el cambio. La probabilidad que así sea es mínima y por ende lo es la factibilidad de que un proceso se analice en su valor por acción espontánea de los miembros de una organización.

Las experiencias del presupuesto base cero han demostrado el fracaso de este tipo de trabajos por cuanto generan resistencia al cambio por afectar alguna de las cuatro estructuras existentes.

Por ello el análisis de valor de procesos sólo es viable en empresas que, tengan una decisión política tomada para hacerlo, las condiciones tecnológicas estén dadas y el planteo sea necesario a la evolución de su negocio.

CRITERIOS DE ANALISIS DE VALOR

Esta técnica tiene tres criterios de análisis básicos y un cuarto elemento de evaluación temporal.

Los tres criterios básicos son:

funcionalidad

utilidad

redundancia

Estos tres criterios permiten encontrar los elementos de valor de un proceso, y el último:

oportunidad

permite revisar los procesos en su faz temporal y en su evolución.

Vamos a analizar conceptualmente estos tres criterios y su temporizador.

FUNCIONALIDAD

La funcionalidad tiene por objetivo medir la lógica de la red de tareas o cumplimiento de objetivos (a partir de la definición de los medios tecnológicos disponibles), las etapas decisorias políticas y técnicas, y las motivaciones esperables del diseño de los puestos de trabajo resultantes.

Para analizar la funcionalidad hace falta, por lo tanto, tener un profundo conocimiento de los medios tecnológicos con que se puede contar y a partir de ello describirlos para que actúen como bases del análisis.

Para analizar la lógica de la red de tareas, etapas o funciones, se hace necesario describir los medios técnicos disponibles desde el punto de vista de la aplicación de los mismos.

Para ello se utiliza la descripción, por un lado, de cada uno de los medios con que se cuenta para esta etapa, y por otro, de los medios disponibles en el mercado.

La descripción de los medios es la siguiente:

herramienta-técnica disponible

características de la técnica

modo en que esta técnica resuelve situaciones similares

alternativas de operación posibles con esta técnica

costo medido en dinero, tiempo e insumos adicionales

performance de esta técnica

Además se requiere la evaluación de las etapas decisorias por los que pasa el proceso. Para ello es necesario desarrollar un diagrama del flujo de la operación para que a partir del mismo se establezcan los puntos decisorios mínimos imprescindibles.

Definimos como decisión, un acto voluntario en el cual el individuo tiene la capacidad de incidir sobre un proceso con cierto grado de libertad.

Las decisiones programadas no son decisiones a estos fines.

Este flujograma, describe las características de las etapas actuales, y establece la primera red del proceso, vale decir la actual. Esta red es el punto de partida para el trabajo de análisis de valor de la función en lo

que al flujo de funciones se refiere. Cada una de ellas a su vez está compuesta de diferentes etapas que componen subredes de etapa que permiten, a su vez, analizarlas al mínimo nivel.

ANÁLISIS DEL DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Al evaluar los procesos desde el punto de vista de la funcionalidad se deberán buscar alternativas de diseño de puestos de trabajo que aseguren la máxima efectividad con la máxima motivación e integración del hombre con la organización.

Este punto del análisis funcional requiere de un particular conocimiento de la tarea. Lo que busca es encontrar la mejor forma de diseño de puestos de trabajo para que se logre un máximo desarrollo y aprovechamiento del hombre en el puesto de trabajo. Coexisten dos criterios opuestos en el diseño de puestos de trabajo que deberán ser evaluados. El criterio de especialización, que dice que el hombre logra mayor efectividad en su trabajo en la medida que logra desarrollar un alto grado de especialización en el mismo. Este criterio lleva por lo tanto a especializar las funciones al punto de buscar que cada hombre se desarrolle en una etapa de un proceso para así lograr mejores tiempos.

El otro criterio es el de integralidad. Este criterio establece que el hombre mantiene su nivel de motivación e interés en la medida que siente que maneja un proceso integral. Este proceso integral hace que se sienta dueño de un objetivo y de esta manera participa con grandes posibilidades de éxito en la gestión diaria. La integralidad implica un grado menor de especialización.

Existen diversas formas de integrar ambos conceptos. En el modelo japonés por ejemplo, la rotación de trabajos, dentro de una cultura particular, permite desarrollar un sentido de propiedad tan amplio que no se pierden las ventajas de la especialización.

Los procesos automatizados tienden a desarrollar las posibilidades del concepto de integralidad, pero en las instituciones que todavía están en procesos artesanales ello atenta directamente contra la efectividad cuando las tareas son muy repetitivas.

En definitiva, el análisis de la funcionalidad busca, a través de la evaluación de los aspectos tecnológicos, las etapas decisorias y el diseño de los puestos de trabajo, determinar cuales son las redes más efectivas para un proceso. Al hacerlo se entrará en el último de los aspectos que hacen a la funcionalidad, que es el aspecto político.

El aspecto político debería ser un elemento irrelevante en este análisis. Pero la realidad es que el hombre pone una serie de elementos en juego en su trabajo que hacen que muchas veces las soluciones técnicas no sean adecuadas a las situaciones políticas. Este aspecto político es responsabilidad de la persona designada responsable de la implantación del modelo CCM, quien estará encargada de pilotear la separación entre las soluciones técnicas y las políticas.

UTILIDAD

La utilidad de una etapa está relacionada con la evaluación del valor agregado en la misma. Valor agregado de una tarea es el aporte que hace al objetivo final de un proceso. Es su utilidad. Para ello, sobre la base del flujo del proceso y de las tareas se hace una evaluación de los valores agregados teniendo en cuenta que el beneficio es el valor agregado y el costo de este valor es el tiempo y los insumos para desarrollar esta parte de la función. Sobre la base del CCM, es necesario revisar los diferentes aspectos de las tareas, desde el punto de vista de su utilidad, buscando nuevas formas de desarrollarlas para asegurar que el valor agregado en cada una de ellas, sea significativo y su relación con el costo, óptima.

Para ello se evalúan las siguientes items:

descripción del valor agregado de la tarea que se evalúa

definición de los costos de esta tarea

qué ocurriría si se suprime la tarea

qué ocurriría si la tarea fuera realizada en la etapa anterior a la misma.

qué ocurriría si la tarea fuera realizada en la etapa posterior a la misma.

cómo puede rediseñarse la tarea para que produzca menos costos.

Sobre la base de estas preguntas se replantean los procesos y de esta forma se determina el criterio de utilidad, buscando optimizar el valor agregado de cada tarea y suprimiendo las estaciones sin valor agregado en la medida que no sean necesarias por el criterio de redundancia.

REDUNDANCIA

La redundancia es la repetición de operaciones con fines de control o seguridad. Existe en los procesos la natural tendencia a producir redundancias en la medida que los riesgos implícitos en los procesos son altos o haya disputa por la "propiedad" del éxito en los mismos.

Hay un caso más en que se producen naturalmente redundancias que es cuando se comienzan procesos de automatización, ya que la tendencia a disminuir los puestos de trabajo hace nacer una cantidad de funciones redundantes para contrapesar el temor a quedar sin trabajo.

Para analizar el valor de una etapa es necesario evaluar la redundancia de las tareas. Esta redundancia debe ser minimizada a los casos de seguridad o riesgo.

La dificultad para determinar la redundancia reside en que la misma muchas veces no es evidente, ya que se hace adoptando diferentes nombres o características.

Por ello la información básica sobre la redundancia resulta de analizar los valores agregados de cada tarea. Una vez descubiertas tareas que no agregan valor, se requiere un análisis profundo de la "utilidad"

de la redundancia buscando en los medios tecnológicos o técnicas disponibles, mecanismos para evitar las repeticiones. Si la redundancia resultare necesaria deberá especificarse como tal.

Las preguntas para evaluar la redundancia son las siguientes:

¿qué controla la redundancia?

¿cuál es su costo?

¿qué ocurre si se suprime la redundancia?

¿cómo puede ser eliminada?

¿quiénes ganan con la redundancia?

OPORTUNIDAD

Los análisis de valor de procesos tienen la característica de requerir condiciones de oportunidad, sin las cuales las posibilidades de llegar al éxito son nulas.

El éxito de un análisis de valor tiene que ver con el manejo del criterio de oportunidad que implícitamente define el criterio de necesidad del cambio.

Es frecuente encontrar que las organizaciones tienen la característica de eliminar en su faz de implementación los cambios de procesos para evitar que las condiciones de trabajo cambien. La oportunidad es el elemento dinamizador del análisis de valor y busca determinar cuáles son las condiciones que se tienen que dar para producir las modificaciones que resultarán beneficiosas.

Para ello es necesario enmarcar el análisis dentro de un concepto de consultoría de procesos y no de un informe sobre lo que debería hacerse. Para lo cual es necesario manejar "las necesidades" para lograr el cambio del proceso que se propone.

El criterio también define la posibilidad de manejar el análisis de valor en el tiempo, estableciendo oportunidades de implementación o de reanálisis de procesos para evitar que los cambios afecten negativamente a la organización y con ello se anulen.

Para ello se evalúan dos características diferentes que en su conjunción determinan la oportunidad del cambio:

el tamaño del cambio

los beneficios esperados

El tamaño del cambio puede ser:

Pequeño: cuando el costo psicológico implícito en el mismo es intrascendente para el involucrado.

Mediano: cuando el costo psicológico implícito en el mismo es significativo para el afectado pero él mismo está en condiciones de absorberlo.

Grande: cuando el costo psicológico implícito en el mismo es tan significativo que lleva al afectado a oponerse al cambio.

Por otro lado requiere una evaluación de los beneficios que los cambios traen a los involucrados.

Los beneficios por definición satisfacen una necesidad. Cuanto más grande la necesidad satisfecha mayor es el beneficio sentido.

El criterio de oportunidad establece que los beneficios deben guardar relación con el tamaño del cambio.

Por ello es necesario encontrar la forma de combinar ambos elementos para determinar las oportunidades de un cambio.

El criterio de oportunidad es el de más difícil manejo y es conveniente evaluar con mucho cuidado tanto el tamaño del cambio como los beneficios que el mismo trae. El riesgo es la falta de objetividad ya que la evaluación errónea lleva al fracaso.

CONCLUSIONES

El éxito de este método de análisis de valor reside en que:

las evaluaciones de las etapas sean hechas por personas que conozcan profundamente las tareas (Grupos de Avanzada)

haya elementos que aseguren la objetividad de las evaluaciones (responsable de la implantación del modelo CCM).

Las mayores dificultades son:

el poder llegar a acercarse a un pensamiento base cero

el manejo de la oportunidad.

Por ello el análisis de valor, además de ser una técnica, requiere una dosis de arte que asegure las posibilidades de éxito.

DESARROLLO DE ESTABILIDAD ORGANIZACIONAL PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Mejorar la estabilidad organizacional

El primer componente de la autosuficiencia, la estabilidad organizacional, se basa en algunos requisitos.

Los administradores deben desarrollar habilidad para pensar estratégicamente, y la organización ha de tener una misión clara. La estrategia organizacional debe basarse en las fortalezas de la organización y en las necesidades identificadas en el análisis del contexto. Además, toda organización debe tener líderes

fuerzas, que puedan comunicar su visión del futuro, su dedicación a los objetivos de la organización y el deseo y habilidad de encontrar nuevas formas para solucionar los problemas existentes.

Desarrollar un liderazgo fuerte e innovador

Una institución estable debe tener un liderazgo que sea fuerte, comprometido, innovador y que tenga la visión para imaginar y prever lo que pueda ocurrir. Imaginar lo que puede deparar el futuro, como por ejemplo nuevos servicios, nuevos mercados, nuevas fuentes de ingreso, nuevas maneras de reducir costos, hace posible que la organización sea capaz de planear cómo enfrentar las oportunidades y las limitaciones que se presenten y los ajustes a las circunstancias cambiantes para asegurar su supervivencia.

Contratar y recompensar al personal sobresaliente

Las organizaciones estables contratan al mejor personal y lo recompensan por un desempeño excepcional. Una institución avanza hacia la estabilidad organizacional, si desarrolla un sistema de incentivos que motive al personal a trabajar para lograr la misión de la organización y al mismo tiempo busque el espíritu de equipo y de cooperación.

Fortalecer los sistemas de administración

Un sistema de administración fuerte es otro elemento esencial de la estabilidad de una organización. Muchas de las técnicas y herramientas de administración que contiene este manual son esenciales para lograr la capacidad organizacional. Estas son:

Planificación: Desarrollo de normas que a todos los niveles reflejen la misión y los objetivos de la organización y formulación de estrategias razonables y planes de trabajo para cumplirlos.

Coordinación: Fomentar la colaboración entre los diferentes sectores para reducir la competencia entre distintos actores por el mismo usuario y la duplicación innecesaria de servicios.

Selección de personal: Ejecución de normas que recompensan un buen desempeño y ayudan a los programas a retener al personal experimentado y comprometido.

Supervisión: Desarrollo de un sistema de supervisión oportuna y de apoyo al personal de prestación de servicios para asegurar la calidad de los mismos.

Sistemas de información gerencial: Generación de información oportuna y útil sobre usuarios, servicios, costos e ingresos.

Suministros: Mantenimiento de un nivel adecuado del suministro apropiados en todos los puntos de distribución.

Finanzas: Desarrollo de mecanismos financieros que hagan posible identificar el costo de los servicios, generar nuevas fuentes de ingreso, disminuir la dependencia de donantes y servir a los grupos de alto riesgo, a los más pobres y a los más difíciles de llegar.

Entre estas actividades de administración, quizá la planificación estratégica es la más importante, ya que mediante este proceso una organización clarifica su misión, define mercados potenciales e identifica estrategias para crear demanda de servicios y productos.

Responder a un entorno cambiante

Finalmente, las organizaciones estables deben tener la flexibilidad, capacidad y voluntad de responder a un entorno cambiante y a nuevas oportunidades para ampliar sus servicios.

Cómo realizar investigaciones operativas para probar nuevos enfoques

La planificación estratégica es una herramienta poderosa para identificar los cambios en el contexto externo que probablemente afectan a un programa de desarrollo organizacional. Los administradores pueden probar nuevos enfoques basándose en cambios anticipados del entorno a través de investigaciones operativas (también conocidas como investigaciones operacionales) bien diseñadas y cuidadosamente seleccionadas. La investigación operativa es un método para identificar problemas y desarrollar soluciones efectivas. Las investigaciones brindan a los administradores medios prácticos y sistemáticos para mejorar la prestación de servicios, desarrollar normas del programa y mejorar la satisfacción de los usuarios. Estas son útiles, en particular, para los administradores como herramienta para identificar y resolver problemas de administración y para probar nuevos enfoques que permitan al programa responder a los cambios del contexto externo, porque se centra en factores que están bajo su control. Con la investigación operativa, los administradores pueden ensayar nuevas maneras para ofrecer servicios y evaluar los resultados que se producen al incluir servicios en los programas existentes.

Además, dicha investigación puede utilizarse para evaluar los efectos globales de las mejoras hechas a componentes individuales del programa.

Realizar una investigación operativa

La investigación operativa está ligada al proceso de toma de decisiones y requiere la participación de los administradores responsables de elaborar normas para administrar programas de D.O. Los administradores deben participar en muchas de las actividades de la investigación, incluyendo la identificación de problemas, la planeación y establecimiento de objetivos para la investigación y el desarrollo de estrategias para difundir y desarrollar cualquier cambio o innovación.

Los principales pasos en la investigación operativa enfocada al D.O se resumen a continuación:

Identificar los problemas de prestación de servicios que tienen relación con cambios anticipados del medio.

Definir, analizar y dar prioridad a los problemas.

Seleccionar uno o más problemas específicos para el estudio.

Desarrollar intervenciones administrativas para solucionar el problema.
Probar las intervenciones para determinar su impacto.
Determinar cómo se probará el impacto de la solución propuesta.
Desarrollar la prueba y recolectar la información necesaria.
Evaluar y modificar la solución tanto como sea necesaria.
Difundir los hallazgos de la investigación.
Informar a los administradores claves sobre los hallazgos de la investigación y su impacto potencial en la prestación de servicios.
Aplicar los hallazgos de la investigación para mejorar la planificación y operación del programa.

Descubrir Problemas que Requieren de Acción Inmediata

Desempeño y Conflictos

Causas que inciden en un desempeño pobre en el trabajo

En general, existen dos tipos de problemas que un administrador tiene que enfrentar con el personal: un desempeño pobre en el trabajo, que resulta cuando un empleado no quiere o no puede desempeñarlo adecuadamente, y problemas personales, que casi siempre interfieren en la colaboración entre empleados o afectan la motivación de algunos de ellos. Si se descubre que un empleado no trabaja tan efectiva o productivamente como se espera, hay que averiguar por qué y corregir la situación. Un desempeño pobre en un trabajo, puede ocurrir porque el empleado:

No entiende bien las responsabilidades del cargo o cómo llevar a cabo las tareas asignadas.

No está correctamente capacitado para la posición.

Tiene problemas personales.

Tiene un conflicto personal con un colega.

Se aburre con el trabajo o necesita motivación.

Siente que no recibe una supervisión adecuada.

Es incapaz de adaptarse al entorno local.

Si, después de obtener información sobre la situación actual, la solución no es obvia inmediatamente, hay que utilizar distintos enfoques para ver si alguno de ellos mejora el desempeño del empleado. Por ejemplo, si un empleado trabaja independientemente, se le puede dar una supervisión más frecuente para que mejore el desempeño. Si un trabajo es monótono, deben introducirse cambios o nuevos retos.

Cómo manejar problemas de desempeño en el trabajo

Comprensión del problema

Para entender los problemas de desempeño en el trabajo, debe tenerse en cuenta una serie de factores, incluyendo los antecedentes de trabajo, capacitación, desempeño y experiencia. También se puede considerar el interés del empleado en el trabajo, sus actitudes y ambiciones. Hay que tener en mente que el problema de desempeño puede no deberse a incapacidad para realizar el trabajo, sino a problemas personales, financieros, familiares o de salud.

Determinar la naturaleza del problema del empleado

¿Ha cumplido con sus obligaciones en forma adecuada?

¿Tiene una actitud negativa?

¿Es deficiente su trabajo?

¿Cómo sería la situación si todo funcionara bien? ¿Qué indicaría que el problema ha sido resuelto?

Determinar si el empleado recibió una supervisión adecuada

¿Entiende completamente lo que se espera de él? ¿

Cómo lo sabe?

¿Recibió la orientación requerida en el momento de desarrollar su trabajo?

¿Se reconoció su buen desempeño? ¿Cuándo y cómo?

¿Contó con la ayuda constructiva para corregir un mal trabajo? ¿Cuándo? ¿Cuál fue el resultado?

¿Tuvo la oportunidad de progresar en su trabajo? ¿Asumió nuevas responsabilidades? ¿Cuál fue el resultado?

¿Se motivó al empleado para mejorar? ¿De qué manera? ¿Qué reacción tuvo?

¿Son satisfactorias las condiciones de trabajo del empleado? ¿Cuáles son?

Las respuestas negativas a estas preguntas indican que el problema puede solucionarse con mejoras en la supervisión.

Sin embargo, si el trabajador se desempeña en forma deficiente porque no tiene claro lo que se espera de él en su trabajo, el supervisor debe:

Cómo ayudar al empleado a mejorar su desempeño en el trabajo

Hablar en privado con el empleado. Revisar los objetivos de desempeño e instrucciones que recibió el empleado y:

Averiguar qué tan bien se identifica el empleado con la misión de la organización.

Averiguar qué tan bien entiende el empleado su trabajo.

Consultar el punto de vista del empleado sobre la situación.

Conocer la actitud del empleado hacia el trabajo.

Determinar si el empleado es apto (suficientemente capacitado y apto física y mentalmente), para hacer el trabajo.

Preguntar al empleado cómo piensa que se puede corregir la situación y decidir juntos, qué se requiere para realizar el trabajo.

Determinar otras razones que pueden afectar el rendimiento del empleado, tales como:

Las circunstancias personales del empleado.

Las relaciones del empleado con otros empleados.

Si hubo un cambio reciente en la naturaleza del trabajo del empleado o en el personal de la unidad o sección.

Tomar medidas para corregir el problema identificado en los pasos anteriores:

Examinar las tareas e instrucciones impartidas, para asegurarse que el empleado entiende lo que se espera de él.

Si se requiere capacitación adicional, velar para que el trabajador obtenga la capacitación necesaria.

Dar apoyo, garantizando que el empleado tenga todo lo que necesita para realizar las tareas y la certeza de que puede pedir ayuda a su supervisor.

Dejar que el empleado trate de mejorar su desempeño y después volver a controlar el trabajo.

Felicitar al trabajador si mejora su desempeño.

Reemplazar al empleado si no es capaz de hacer el trabajo.

Manejar conflictos

Es inevitable que se presenten una serie de conflictos en una organización. Por lo general, estos conflictos pueden ser positivos, si brindan nuevas ideas o técnicas o identifican problemas que necesitan resolverse.

Un administrador debe aprender a manejar conflictos en vez de ocultarlos y enfrentarse a ellos tan pronto como aparezcan. Cuando los conflictos surgen de diferencias entre los valores y creencias del personal, probablemente nunca se resuelvan. Por lo tanto, tendrán que manejarse.

Conflictos entre empleados

A veces un conflicto personal entre dos o más empleados, creará disputas o mantendrá a los empleados alejados impidiéndoles trabajar juntos como se supone que deberían hacer. Estos sentimientos pueden afectar a otros trabajadores, así que estos conflictos deben resolverse inmediatamente. El supervisor probablemente, tendrá que solucionar una disputa entre dos trabajadores. Puede proceder de la siguiente manera:

Para encontrar cuál es la causa real de la disputa, entrevistar por separado, a cada una de las personas involucradas.

Preguntar a cada persona cómo piensa que puede resolver el problema y si está dispuesta a reconciliarse. Cuando hay una solución propuesta, tratar de persuadir a todos los interesados que la acepten, que dejen de discutir y que trabajen juntos.

Si no se llega a ningún acuerdo, informar a los empleados comprometidos que tendrán que aceptar sus diferencias, que no deben discutir más sobre esto y que esta diferencia no debe influir en su trabajo en el futuro.

Manejo de conflictos de personalidad entre los empleados

Los conflictos de personalidad pueden ser las situaciones más difíciles a las que un supervisor tenga que enfrentarse. Tal vez sean muy emotivas y generalmente no se llega a un acuerdo, ya que la personalidad de los individuos no cambia tan fácilmente. Cuando se encuentre esta situación, un supervisor necesita establecer reglas sobre bases razonables para minimizar el conflicto, tales como:

Si un empleado critica a otro, también debe hacer sugerencias para mejorar la situación.

Nadie debe hacer ataques de naturaleza personal a otros individuos.

Las quejas tienen que presentarse al supervisor, porque quejarse entre el personal no mejorará la situación.

Los conflictos de personalidad no deben alterar el trabajo.

Los empleados serán recompensados por ayudar y cooperar unos con otros, no por triunfar a expensas de los demás.

Conflictos entre empleado y supervisor

El problema puede originarse en un conflicto entre un empleado y el supervisor. Es posible que el empleado no este de acuerdo con el supervisor y reaccione no cumpliendo con las tareas asignadas o cumpliéndolas pobremente. Esta es una situación difícil y no existe una solución garantizada. El supervisor y el empleado necesitan de una sesión privada para discutir sus quejas y problemas. El supervisor, debe escuchar las quejas y determinar en cuáles se puede hacer algo y en cuáles no; qué puede hacerse y evaluar si esos cambios ofrecerán una solución satisfactoria para el empleado. Si las quejas que no tienen solución son muy importantes para el empleado, debe considerar la renuncia a su puesto.

En esta reunión, debe procederse con imparcialidad, concentrándose en encontrar una solución y no responder de manera agresiva o grosera a las quejas del empleado, ya que esto hará que el empleado se ponga a la defensiva y se moleste más. Esto dificultará aún más encontrar una solución. Los dos deben tratar de pensar racional y no emocionalmente. El supervisor tiene la responsabilidad de asegurar que la reunión sea calmada y controlada.

Cómo mantener una atmósfera positiva

Los supervisores pueden mantener una atmósfera agradable, cooperativa y positiva examinando su propia conducta hacia los empleados. Pueden utilizarse las sugerencias de la página siguiente para identificar

maneras de mejorar el ambiente de trabajo del personal que supervisa. Un supervisor no debe tener malos hábitos que afecten el ambiente de trabajo y el desempeño de los empleados. Los trabajadores que creen que sus supervisores son injustos, vengativos o ineficaces se encuentran en una posición incómoda y tal vez pierdan la motivación hacia su trabajo.