



## **“EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO, UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES”**

Autores

Laura del Carmen Mayagoitia Penagos  
Dra. en Pedagogía y Dra. en Bellas Artes

Juan Manuel Larios Prado  
Dr. en Administración de Empresas

### **“EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO, UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES”**

#### **RESUMEN.**

Desde las civilizaciones primitivas, el ser humano se evalúa y evalúa todo lo que existe en su realidad. Compara y selecciona lo bueno de lo mejor, o lo malo de lo peor. La evaluación es una acción constante y permanente en la vida de todas las personas, ha sido definida como: “el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de algo” (Gimeno 1995:335-338). En el área educativa en general, la evaluación es una función que ha sido relacionada directamente con el proceso de planeación, ambas vertientes son el resultado del estudio de las organizaciones.

Dos parámetros para evaluar la productividad de las empresas son: la eficiencia y la eficacia con la que el personal se desempeña, sin embargo, se deja al margen su formación profesional, factor que permite que el capital intelectual sea



compartido y permanezca dentro de la organización y por tanto, que sea un elemento susceptible de ser evaluado.

Esta circunstancia resalta la importancia de que los directivos centren su interés en las personas, y hagan posible conducirlos hacia los objetivos organizacionales, tomando en consideración los conocimientos, habilidades y experiencias que los trabajadores aporten a la empresa para que ésta, a su vez, entregue productos con mayor calidad que satisfagan plenamente las necesidades del cliente.

Un mejor desempeño de las empresas se traducirá en el perfeccionamiento de las personas y la sociedad.

Palabras clave: desempeño y desarrollo, medición del desempeño, conocimiento y productividad.

**“KNOWLEDGE EVIDENCES. A CHALLENGE FOR ORGANIZATIONS”**

**Abstract**

Since early civilizations, humans evaluate themselves and everything that surrounds them: reality. Men make a selection between good, better worse, and worst. Evaluation is a constant and ongoing action in people live, it has been defined as "the systematic prosecution of the worth or merit of something" (Gimeno 1995:335-338). In general, the evaluation function has been linked directly to the planning process. Both evaluation and planning are results of organization studies.

Two parameters for assessing the productivity of enterprises: efficiency and effectiveness of their staff however puts aside, their professional training, a factor that allows intellectual capital to be shared and remain within the organization, and therefore it is an element that can be evaluated.



This circumstance highlight the enterprises managers skills to find people-centered in management, which enables people toward organizational objectives, taking into account their knowledge, skills and experience. Therefore, their knowledge, skills and experience are kept within the organization which results in higher valued products and full satisfaction of customer needs.

A better performance of firms will result in an improvement of individuals and society.

Keywords: performance and development, performance measurement, knowledge and productivity.

### **“EVIDENCIAS DE APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO, UN RETO PARA LAS ORGANIZACIONES”**

Introducción.

El ser humano hace su propia historia y define su propósito de vida. El camino de la humanidad está sembrado de ideas y pensamientos en el terreno de la formación y del conocimiento que lo conducen a un estado de plenitud, por lo que los países y las sociedades están volviendo su interés hacia aquello que constituye la fuerza y causa real de generación de riqueza y bienestar humano y social. Hoy día, la expansión del conocimiento, la información y la tecnología han puesto de manifiesto una realidad que impacta cualquier actividad humana. En el siglo actual las naciones económicamente poderosas serán las que sean capaces de convertirse en sociedades de aprendizaje y hayan hecho del conocimiento su fuerza de cambio y objetivo central.



El país, la sociedad y las empresas requieren e nuevos patrones de crecimiento y desarrollo, en donde el conocimiento que es una capacidad que promueve el desarrollo humano a través del fomento e interacción de principios de equidad, participación, gobernabilidad, sustentabilidad y la información son instrumentos poderosos de innovación porque generan soluciones creativas a los problemas de aprendizaje, crecimiento humano y liderazgo social.

Una vez que el individuo ha comprendido la realidad en la que opera e identifica el sentido que le aporta el conocimiento, tiene la valiosa oportunidad de actuar de manera distinta y adaptarse de manera renovada a su entorno. Abordaremos cuatro aspectos que se concatenan: La evaluación, las evidencias la productividad, el conocimiento en la empresa y su influencia en el desarrollo de la economía.

## **La evaluación**

El ser humano evalúa y se evalúa. Evaluar es una actividad cotidiana y permanente, ha sido definida como el enjuiciamiento sistemático de la valía o mérito de algo (Gimeno y Pérez, 1995: 335-338); consiste en estimar el valor no material con el propósito de mejorar sus condiciones. Determinar el valor, es una forma de pensar críticamente; constituye un proceso mental y metódico que necesita precisión analítica y es un comportamiento ético porque emplea criterios, comprende evidencias, utiliza la casuística y herramientas lógicas, cuestiona el modo en que se han establecido las prioridades, permite establecer relaciones, propone parámetros y referencias para estructurar la evaluación. Sin embargo casi todas las organizaciones evalúan la cantidad y no la calidad de los servicios o productos que realizan. Muy pocas consideran como “mérito” (de acuerdo con la función de la evaluación) la satisfacción del cliente por el servicio recibido y muchas menos consideran importante el agrado y el sentido de pertenencia del trabajador hacia la empresa e institución.



### **3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

Una faceta crucial dentro del proceso de planeación y evaluación del desempeño laboral, es aplicar el conocimiento a lo que se hace, es decir, considerar lo que las personas logran cuando optimizan los procesos productivos y la forma en que este desempeño se requiere y es percibido tanto por los jefes como por los usuarios de los bienes o servicios. En este sentido, cobra importancia la utilización de “evidencias de aplicación del conocimiento” para que una vez desarrolladas las actividades, se conviertan en indicadores de eficiencia y eficacia del personal con que se han producido los bienes o prestado los servicios y satisfecho en consecuencia las exigencias de los consumidores.

Cuando cuestionamos ¿qué es una evidencia de aplicación del conocimiento y quién o quiénes las desarrollan? en principio nos enfrentamos a un problema no solamente técnico, sino de autoanálisis, depuración y formación de esquemas entre el trabajador y su *ethos*, que significa la interpretación de sus valores y el contexto laboral en donde la comunicación es definida como valor intrínseco. Según Francis (1996:25-29) el *ethos* se establece en particular y trata de enfocarse desde el proceso de “oír las voces” y analizar el discurso. Una evaluación integral, yo diría formativa, pretende abarcar no solamente el resultado dentro del proceso laboral, sino del conocimiento, aspectos de personalidad, los efectos de la educación formal o informal, los hábitos de comportamiento, dominio de las habilidades y las condiciones laborales para mejorar el rendimiento y evaluarlo, cuestiones que implican, por cierto, la lógica del pensamiento en torno a estos aspectos y la demostración explícita de la manera en que el trabajo es realizado por el trabajador y observado por el jefe en este caso el evaluador es evidencia de aplicación del conocimiento al trabajo. Es difícil que los directivos de empresas e instituciones se enfrenten a esta propuesta debido a que el trabajo - actividad de perfeccionamiento humano-, está condicionado y mediatizado por la



**3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo**



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

persona o personas que dominan y la que posee mayor capacidad de decidir - que el resto de los profesionales-, puede anularlos.

En la capacitación o formación en y para el trabajo deben establecerse algunas normas para realizar evaluaciones, y consideramos importante que se dictaminen con base en la entrega de evidencias de aplicación del conocimiento por parte del trabajador auditándolos sobre la forma y condiciones en las que realizan sus labores, y presentan sus resultados, aprovechando y utilizando sus habilidades y la aplicación de sus conocimientos para mejorar su trabajo.

Sin embargo nos enfrentamos a otros problemas: ¿Quiénes realizan las evaluaciones?, ¿cuáles son los objetivos para evaluar?, ¿cuáles son los lineamientos?. Una estructura que obliga al trabajador a ser evaluado, alejándolo del sentido de mejora del desempeño en el trabajo, solamente considerando su incremento salarial, como receptora y desarrolladora del capital intelectual...no avanzará. El planteamiento desde la propuesta de desarrollo de evidencias de aplicación del conocimiento, se enfoca en primer lugar, a la capacitación de los jefes de área para que puedan definir con exactitud qué es lo que necesita la empresa con relación al desempeño del trabajador y los resultados que éste debe proveerle. Las evidencias, entonces son la aplicación de un proceso de pensamiento organizado y lógico en torno de lo que la organización requiere del trabajador, los resultados que éste proporciona y la capacidad de la empresa no institución para evaluarlo con mayor precisión, poniendo la mira en la mejora y no solamente en la promoción salarial.

Todo buen directivo realiza su principal función al enseñar a sus colaboradores a mejorar, incrementar sus conocimientos e innovar, elementos que de por sí constituyen parte de la vida de cada individuo. Entonces, cada persona tiene la oportunidad de aprender y verificar la calidad de su aprendizaje al constatar los



resultados que logra cuando ha colocado sus objetivos como propios y no de la empresa únicamente. El aprendizaje tiene su punto de partida en un examen del pasado, del estudio de los porqués de lo ocurrido, del planteamiento de dudas y del afán por alcanzar metas altas, y se proyecta en el cómo del futuro. El que aprende, si alcanza el conocimiento que es definido como “el conjunto de imágenes, creencias, significados o experiencias que mejoran la capacidad de entendimiento y que determinan la habilidad para la ejecución de tareas, la resolución de problemas y la adopción de decisiones” (Cerro, 2010:31). y lo aplica, logra no solo el crecimiento interno sino que mejorara sus competencias y competitividad profesionales. La capacidad de aprender reside en la actitud que adopta el individuo y el aprender implica una sincera y dispuesta apertura a los cambios y a la mejora. El aprender representa un compromiso adquirido con la propia persona y en que se manifiesta la disposición a aprender también de las experiencias de otros. Las personas que aprenden, si concretan su voluntad de servir, no sólo enseñarán a otros sino que aportarán su conocimiento con mayor valor, en la producción de bienes que satisfagan a los usuarios de la organización y en consecuencia se evidencia su disposición para servir a los demás.

## **Productividad**

La tarea esencial de la administración, es hacer productivo el conocimiento y una de las principales tareas de las empresas es aumentar la productividad y ser competitivas en el mercado con la participación activa de los directivos. En este sentido en el siglo pasado, Frederick Taylor estudió el trabajo, analizó los tiempos y movimientos de las personas que lo ejecutaban, una de sus pesquisas fue que el principal factor de incremento de la productividad de las personas, no era en el sentido técnico, sino en el del conocimiento, es decir, la forma de juntar, organizar y llevar a cabo movimientos simples en la ejecución de las tareas. Taylor aplicó por primera vez el concepto de conocimiento al trabajo y sus estudios dieron paso



a lo que poco después se denominó administración científica y en ese siglo hubo un crecimiento del 3% anual compuesto, que representa un incremento de 50 veces (Drucker, 2008:9). El método de Taylor se sigue utilizándose principalmente en los países del tercer mundo que tienen una gran población de jóvenes con escasa formación escolar y técnica (Drucker, 2008:14) que se dedican a la manufactura que es el principal factor de crecimiento social y económico.

A cien años de distancia de los estudios de Taylor, el reto consiste en incrementar la productividad de los trabajadores del conocimiento quienes representan la mayor proporción de la población económicamente activa en los países desarrollados (Drucker, 2008:17). Peter Drucker opina que los factores que determinan la productividad de un trabajo del conocimiento son los siguientes:

1. Plantear la pregunta: ¿cuál es la tarea?, es decir tener claro el objetivo que se pretende lograr.
2. La responsabilidad de los trabajadores del conocimiento por su tarea es decir deben ser capaces de autogestión-
3. La innovación continua debe ser parte del trabajo, de la tarea y de la responsabilidad de los trabajadores del conocimiento.
4. Requiere aprendizaje continuo por, pero también exige enseñanza continua.
5. La cantidad y la calidad del trabajo tienen la misma importancia
6. Exige que el trabajador sea considerado y tratado como un “activo”, no como un “coste” y que deseen trabajar para la empresa por encima de todas las demás oportunidades. La calidad es la esencia del trabajo del conocimiento que satisfaga ampliamente al cliente.



## **El conocimiento en la empresa**

La palabra conocimiento viene del latín *cognoscere*, que supone un acto propiamente humano, es una capacidad para saber la naturaleza de las cosas (Gallego, Domingo y Ongallo, Carlos, 2004:2). Conocer significa aprehender o captar con la inteligencia los entes<sup>1</sup> y así convertirlos en objetos de un acto de conocimiento que se significa por la relación entre quien conoce, la cosa conocida y el conocimiento como tal. De manera que en el conocimiento existen tres factores en íntima correlación:

- a) El ente – sujeto
- b) El ente – objeto
- c) El ente – conocimiento

En el campo de las relaciones humanas, el concepto de conocimiento presenta dos vertientes: la primera, trata de conocer, saber, escudriñar la realidad que rodea a las personas y a las instituciones, sus contextos, sus circunstancias. Para ello es preciso articular sistemas eficaces de captación de la realidad para la organización: la segunda, interpreta dicha realidad para tomar decisiones que mejoren la situación de partida.

En esta relación de conocimiento, se distinguen tres elementos: datos, información, conocimiento.

Dato: Es un conjunto de hechos discretos y objetivos sobre acontecimientos (Davenport y Prusak, 2001:2) que en la cotidianidad empresarial son registros estructurados de las operaciones que se realizan, sin que aporten juicios o interpretaciones, pero con los que se pueden tomar decisiones. Constituyen los elementos brutos de la información.

---

<sup>1</sup> Ente: concepto filosófico que remite a lo que es, existe o puede existir, participa del ser y tiene propiedades que, como ente, le son propias. El concepto trasciende lo material.



Información: Son los datos ordenados para dar un mensaje con sentido (Botkin, 2001:37). El resultado de la información es la modificación de la conducta y el criterio de quien la recibe, es decir, el receptor es quien califica al mensaje como información.

Conocimiento: es la información puesta al servicio productivo; es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en la mente de los conocedores. Con frecuencia, en las organizaciones, no sólo queda expresado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales (Davenport y Prusak, 2001:6).

Sin embargo, el flujo de conocimiento no se detiene y avanza hasta un nivel superior: la sabiduría, o uso juicioso del conocimiento (Botkin, 2001:37), es la capacidad de comprender sus principios (Valhondo, 2003:52). La meta del conocimiento es llegar a la verdad. Sin embargo, el camino para lograrlo precisa de un pensamiento riguroso que, en el mundo organizacional, es clave para encontrar la calidad y ponerlo al servicio de las personas y las empresas. El conocimiento se ha convertido en el recurso principal, así como en la fuente dominante y, quizá, única de la ventaja competitiva (Peter Drucker). El conocimiento se aplica para crear valor con mayor eficacia.

El trabajo intelectual es el factor que agrega valor a la economía global; la tecnología, la economía y la política de los países pero observamos que la riqueza en forma de recursos físicos ha ido perdiendo valor e importancia, mientras que el trabajo mental adquiere fuerza y se posiciona por encima del esfuerzo físico.



**Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013**

La administración del conocimiento es una respuesta de la organización frente a los cambios que la rodean; el conocimiento y el talento humano se traducen para toda empresa en su ventaja competitiva y le permite a la empresa capacidad de dialogo interno, con su público y con el mercado, interpretar sus demandas y responderle. Es por el conocimiento como se encuentran formas novedosas de dirigir a las empresas, de diseñar el trabajo atendiendo a los perfiles de quienes lo realizan, de lograr que las personas se comporten menos como un factor de producción y más como colaboradores.

En una encuesta realizada por la Fundación para el Premio Baldrige<sup>2</sup> se reveló que la administración del conocimiento ocupa un lugar preponderante en la lista de objetivos de los presidentes ejecutivos. Esta tendencia se aprecia en el cuadro que presentamos a continuación y además se observa que el 20% de los ejecutivos mostraron un excelente progreso al implementar este tipo de programas en sus empresas.

Es importante mencionar que la administración del conocimiento como práctica en la dirección de personas, no se limita a la teoría e ideas se pone en marcha dentro de las empresas como?.

#### TENDENCIAS Y PROGRESO DE LOS PRESIDENTES EJECUTIVOS

IMPORTANCIA	TENDENCIAS MÁS RELEVANTES	PROGRESO		
		% excelente	% regular	
94%	Globalización	18	70	88
88%	Administración del conocimiento	20	55	75

<sup>2</sup> Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan. La ventaja del conocimiento. CECSA, México, 2000 p. 7.



79%	Reducción del costo y del ciclo de tiempo	31	51	82
78%	Mejoramiento global de las cadenas de suministro	16	51	67
76%	Producción en varios lugares	20	55	75
71%	Uso de ayuda temporal	14	60	74

Fuente: encuesta a 300 presidentes ejecutivos. Fundación for M. Baldrige Quality Award. En Ruggles, Rudy; Holtshouse, Dan La ventaja del conocimiento. Ed. CECOSA, p. 8.

Las empresas que pervivan en el siglo XXI habrán reconocido en el conocimiento su principal fuente de valor y de generación de riqueza. Por ello, el mercado laboral recompensa a quienes trabajan con su inteligencia e inventiva y relega a quienes no lo hacen. Estas fuerzas implacables del mercado reducen la remuneración del trabajo manual, gratificando y privilegiando en mayor medida el trabajo intelectual. En este sentido Gary Burtless (Stewart, 1998:87) afirma:

“Entre los economistas predomina la idea de que la desigualdad salarial creciente se debe a los cambios en la tecnología de la producción. Innovaciones tales como el ordenador personal o las nuevas formas de organización empresarial favorecen a los trabajadores con mayores destrezas y reducen el valor del trabajo no calificado”

A un trabajador profesional se le evalúa por los resultados que logra, por su saber, no por las tareas o jornadas que realiza. El trabajo basado en conocimientos



requiere un diseño organizacional más dinámico y menos burocrático en el que se enfatizan elementos como: juzgar, crear y establecer relaciones.

## **El conocimiento en la economía**

El cambio en el mundo, se ha manifestado con la transición de la economía agrícola a la del conocimiento y el desafío para los directivos es adaptar la administración de sus empresas y reaccionar ante los retos cotidianos.

La productividad de la sociedad agrícola ha sido superada por la de la sociedad industrial y ésta a su vez ha sido superada por la del conocimiento, que se está convirtiendo en la palanca del éxito de toda organización. La sociedad mundial se ha beneficiado de los adelantos provenientes de la ciencia y la tecnología, desde el microchip hasta la energía nuclear, del avión a las ondas de radio, de las estrellas hasta las partículas subatómicas, mirar al futuro se muestra incluso más emocionante, habida cuenta de un índice de cambios cada vez más rápido y su agente potenciador: Internet que constituye el primer paso de la economía virtual, cuyos elementos distintivos son la poca inversión requerida, mínimos gastos de capital y el conocimiento que es el más importante de los recursos disponibles y está por encima de los recursos del trabajo, tierra y capital. El trabajo en esta economía virtual se realiza en casa, lo que evita la necesidad de que la empresa, requiera oficinas e instalaciones en sitios exclusivos de las ciudades y el comercio electrónico es su mayor fortaleza. (Tissen, 2000:43). De esta forma lejos de competir por las rutas comerciales y materias primas, las empresas apostarán por la producción y comercialización de sus productos de manera global, poseyendo la propiedad intelectual.

Un claro ejemplo de empresa en donde el conocimiento da valor a la firma, es Amazon.com, librería virtual, que en un periodo de sólo tres años, pasó de una capitalización bursátil de 503 millones de dólares a la impresionante cifra de 22.1



mil millones de dólares, además vale más que todas las librerías americanas juntas (Tissen, 2000:47).

Las expresiones de cambio en esta economía fueron en las preferencias de consumo de los clientes, quienes de enero de 1997 a enero de 1998 en lugar de preferir autos, alimentos, electrodomésticos y ropa, pasaron a consumir productos y servicios más sofisticados como servicios telefónicos, televisión por cable y computadoras personales. El consumo personal pasó del 0.9 al 12.5 por ciento (Tissen, 2000:46). Las empresas tradicionales constituidas para fabricar productos físicos, se están viendo obligadas a crear productos y servicios de conocimiento, Pero el conocimiento lo tienen las personas, por lo que los profesionales del conocimiento se convertirán en el factor crucial de la economía del conocimiento.



Para realizar diversas tareas, las organizaciones cuentan entre con personal que se distingue por el conocimiento que posee y para dar continuidad a su operación,



y requiere tener la capacidad de retener al personal clave y conservar al personal que es difícil de reemplazar, con el anhelo de que estas personas se preocupen por la empresa, de que le sean fieles y deseen que sus expectativas sean satisfechas por la misma organización. El reto de una empresa estriba en ganar la confianza de su personal para que comparta su conocimiento, ante una realidad de cambios internos y externos.

La unidad básica de generación del conocimiento es la persona; por ello, la orientación central de las empresas para con estos profesionales consiste en procesar un “saber hacer” de alto nivel de desempeño que se encuentre actualizado con respecto a los aspectos empresariales y reubicarlo en la organización para constituirlo en el verdadero factor de desarrollo. En este proceso de cambio, la información y el conocimiento son tanto materia prima como resultado del trabajador del conocimiento, en virtud del movimiento de empleados de oficina a empleados intelectuales, de crear organizaciones intensivas en conocimientos en las que los empleados utilizan su inteligencia.

### **Desarrollo del conocimiento**

En la medida en que las personas deseen progresar en su vida personal y profesional, estarán dispuestos a aportar sus conocimientos a la empresa y grupos de trabajo debido a que las mejores oportunidades de crecimiento están en aquellas las áreas donde los individuos pueden desarrollar procedimientos y productos nuevos, ampliando su propio conocimiento. Esto incluye el desarrollo de nuevas habilidades, nuevos productos, mejores ideas y procesos más eficaces. El valor de desarrollar el conocimiento consiste en proveer de lo que se carece, de adquirir competencias y desarrollar habilidades con que no se cuenta o, crear las que no existen todavía dentro ni fuera de la empresa (Probst, 2001:130).



### ***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

Los conocimientos van cambiando a lo largo del tiempo, algunos se van haciendo obsoletos y las personas necesitan satisfacer su necesidad de aprender con el propósito de crecimiento personal, esta necesidad se manifiesta en mayor proporción cuando las personas tienen mayor preparación, la formación constituye una ventaja competitiva y deben demostrar capacidad de adaptación, las personas aprenden de manera permanente y continua. Para que sea fructífero un nuevo conocimiento, deberá ser el resultado de la creatividad que es la capacidad del ser humano para producir nuevas ideas y soluciones. La creatividad es una facultad del individuo para solucionar diversos tipos de problemas, sencillos, compuestos y complejos. Los problemas de índole sencilla o compuesta son resueltos por los directivos a través de soluciones estándar. En tanto los problemas complejos, que tienen una naturaleza dinámica, se caracterizan por la manifestación rápida de nuevos patrones y la presencia de interacciones difíciles de comprender. Esto implica que un problema complejo no se soluciona sin la presencia de nuevos conocimientos y habilidades.

Para generar nuevas ideas y contrarrestar las barreras del “siempre se ha hecho así”, “ya se ha intentado y no funcionó” es importante que la persona tenga libertad para generar nuevas ideas y existe la tendencia de liberar a las personas de algunas tareas rutinarias, para que trabajen en proyectos comunes a largo plazo. Es importante considerar que las personas serán importantes considerando que las personas se sienten mejor trabajando en proyectos de su interés que en aquellos impuestos por la autoridad, por lo que se aconseja que armonicen los intereses de ambas partes.

Otro elemento es la tolerancia ante las personas que cometen errores. Una cultura de empresa que pide evitar los errores a toda costa, está sofocando toda innovación, además la persona que nunca se equivoca, es la que no hace algo.



## **Equipos de alto rendimiento**

Los equipos son el tema central de la nueva economía del conocimiento, representan el esfuerzo individual en beneficio del equipo, dentro del marco competitivo de la empresa. Algunos directivos están conscientes de que la presencia de los equipos, no es garantía de solución de los problemas, porque existe la posibilidad de que influyan unos en otros, tanto positiva como negativamente. Es recomendable buscar que el comportamiento de cada miembro coincida al interactuar en equipo, porque para lograr las metas deseadas y adaptarse deben hacer frente a diversas circunstancias personales, profesionales, laborales y de liderazgo, el convivir en equipo requiere de un gran esfuerzo de adaptación en donde lo más importante no es el “yo” sino el logro de los objetivos. Se trata de conseguir que un grupo de personas que tal vez no son extraordinarias produzcan resultados extraordinarios (José Antonio Marina, filósofo). Cada uno de los integrantes de estos equipos tiene aspectos fuertes y débiles, pero el propósito es el que centra la actuación de los integrantes y los concentra y les da sentido para realizarlo con la rapidez que se requiere para movilizar y canalizar la energía en la misma dirección, así al interactuar se hace evidente el talento para alcanzar los resultados.

El primer nivel de la productividad de la empresa es el trabajo individual intelectual para aportar valor al equipo. Los siguientes niveles son el grupo y la organización. Y aportar el esfuerzo individual en un andamiaje de equipo potencia su eficiencia. A través de los equipos se investigan las nuevas tecnologías, se analizan culturas, se optimizan los procesos de producción y se desarrollan estrategias novedosas de ventas, entre otras actividades. El trabajo en equipo tiene un efecto de bucle, aporta nuevo conocimiento a la empresa, a la vez que amplía y desarrolla las habilidades de los individuos de manera que la empresa se convierte en un medio para alcanzar resultados que no se podrían obtener con acciones únicamente individuales. La eficacia de los equipos de alto rendimiento se sustenta en la diversidad de capacidades y habilidades para la solución creativa de problemas.



### ***3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo***



***Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013***

La mejor manera de alcanzar la efectividad del grupo, es el consenso en la estructura cognoscitiva que va a utilizarse, aceptando puntos de vista divergentes.

Las principales cualidades que deben tener cada uno de los integrantes del equipo, son: salud física y mental, conocimiento profesional y experiencia, habilidades para la solución de problemas y toma de decisiones, capacidad para establecer y mantener buenas relaciones interpersonales.

Los equipos de alto desempeño, se caracterizan también por establecer objetivos susceptibles de ser alcanzados con éxito, reuniendo en su formulación las características de ser claros, medibles, realistas y sobre todo, que signifiquen para el equipo un reto, y un desafío para lograrlo.

Siempre hay que recordar que existen barreras u obstáculos para el buen desempeño del equipo, como actitudes de defensa para impedir la innovación, otras actitudes de los individuos, grupos e incluso de las políticas de las organizaciones que impiden abandonar los hábitos nocivos y buscar alternativas de cambio que descubran en un primer momento y permitan erradicar sus propios errores. Al definir con claridad las reglas del juego, puede haber una mayor probabilidad de evitar estas actitudes contrarias a la buena marcha del equipo.

La comunicación es factor crucial de la eficacia de los equipos. La comunicación intensa y fluida funciona en contra de las actitudes de defensa y apoya el desarrollo de las habilidades del equipo, dentro de un ambiente en el que cada uno de los integrantes pueda expresar con confianza sus impresiones sobre lo que hay que hacer y cumplir, es decir la forma de responsabilizarse para alcanzar juntos lo proyectado. Una mayor eficacia de los equipos de alto desempeño, se alcanzará cuando sus integrantes comprendan la comunicación más que como un proceso, como un fenómeno humano que consiste en que las partes involucradas



tenegan la voluntad de llegar a un acuerdo. Teniendo la organización explícitas las evidencias de conocimiento que deben demostrar los integrantes de los equipos de alto rendimiento al realizar sus labores y con un buen andamiaje en torno a la evaluación y el sentido del conocimiento se logrará mejorar el campo laboral y organizacional y fundamentalmente el personal.

### REFERENCIAS

AHUMADA Acevedo, Pedro 2005	Hacia una evaluación auténtica del aprendizaje. México, Paidós.
AMIDON, D. M., SKYRMEM D. J. (1997)	Creating the knowledge-based Business. London England. Business Intelligence, Inc.
ARBONÍES, A. 2006	Conocimiento para innovar. Cómo evitar la miopía en la gestión del conocimiento. España. Díaz de Santos.
ARBRECH, Roland 1991	<i>L'évaluation formative une analyse critique</i> . Bruselas, De Boeck.
ARTÍCULOS FUNDAMENTALES. 2008.	Gestión del capital humano. DEUSTO. España
BENAVIDES, C. 2003	Gestión del conocimiento y calidad total. Díaz de Santos, España.
CANALS, A. 2003	Gestión del Conocimiento. España, Gestión.
CASADO, J. M. 2003	El valor de la persona. Nuevos principios para la gestión del capital humano. España, Prentice Hall.
EDVINSSON, L y MALONE, M. 2004	El Capital Intelectual. Cómo identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de la empresa. Colombia, Norma.
FERNÁNDEZ, J. 2005	Gestión por Competencias. Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos. España, Prentice Hall



*3er Simposio Internacional de Investigación en Ciencias Económicas,  
Administrativas y Contables - Sociedad y Desarrollo*



*Cartagena de Indias, Colombia, 8, 9, y 10 de agosto de 2013*

FRANK, V. 1982	El hombre en busca de sentido. España, Herder.
GALLEGO, D. y ONGALLO, C. 2004	Conocimiento y gestión. España. Pearson
GIMENO SACRISTÁN J y PÉREZ GÓMEZ A.I. 1995 (4ª edición)	Comprender y Transformar la Enseñanza. Madrid, Morata
GORE, E., et al. 2006	Gestión y conocimiento en organizaciones que aprenden. México, Pearson
IÑAKI Andrés, Félix de Castro, et. al. 2005	Reevaluar. La evaluación reflexiva en la escuela. Barcelona, Octaedro.
JERICÓ, P. 2001.	Gestión del Talento. España, Prentice Hall.
JIMÉNEZ, A. 2000.	Creando valor a través de las personas. España, Díaz de Santos.
MACLURE Stuart y Peter Davis 1994	Aprender a pensar, pensar en aprender. Barcelona, Gedisa.
PFEFFER, J. (1998)	La ecuación humana. La dirección de recursos humanos clave para la excelencia empresarial. España, Gestión 2000.
PROBST, G., RAUB, S., ROMHARDT, K. (2001)	Administre el conocimiento. Los pilares para el éxito. México Prentice Hall
RUGGLES, R., HOLTSHOUSE, D. (2000).	La ventaja del conocimiento. 14 visionarios definen el éxito de mercadeo en la nueva economía. México, CECSA.
SENGE, P. M. (1998).	La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México, Granica.
TISSEN, R., ANDRIESEN, D., LEKAME, F. (2000).	El valor del conocimiento. Para aumentar el rendimiento de las empresas. España, Pearson
VALHONDO. D. (2003)	Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. España, Díaz de Santos