

## **Propuesta de un modelo de administración armónica como estrategia para compartir el conocimiento**

*SILVIA MATA ZAMORES<sup>1</sup>*

*ROSA MARÍA ROMERO GONZÁLEZ\**

*JOSEFINA MORGAN BELTRAN\*\**

### **RESUMEN**

Esta investigación es un análisis literario partiendo del problema que presentan las economías modernas por tener una escases de recursos tanto humanos como materiales, trayendo como consecuencia la necesidad de promover una mayor cooperación entre el personal que labora en la empresa y la organización. De lo anterior surge la pregunta de investigación si es posible proponer un modelo que integre la administración armónica y a través de ella lograr un compromiso organizacional para optimizar el proceso de gestión del conocimiento. Partiendo de éste análisis se propone como objetivo analizar diferentes modelos que apoyen a identificar los factores que impulsan a que un trabajador desarrolle la intención de compartir lo que sabe de manera voluntaria incrementando el aprendizaje organizacional a través de la administración armónica, el resultado es la integración de los modelos en uno que se presenta en ésta investigación.

**Palabras claves:** Administración Armónica, Compromiso Organizacional y Gestión del Conocimiento.

### **ABSTRACT**

This research is a literary analysis about the problem presented by modern economies when have a shortage of both human and material resources, resulting in the need to promote greater cooperation between the staff working in the company and the organization. From the above the research question arises whether it is possible to propose a model that integrates harmonious management and through it achieve an organizational commitment to optimize the process of knowledge management. Based on this analysis we proposed an objective the which is to analyze different models that identifies the factors driving a worker develops the intention to voluntary share what he knows increasing organizational learning through the harmonious administration, the result is the integration one of the models presented in this research

**Keyword:** Harmonious Management, Organizational Commitment and Knowledge Management.

---

<sup>1</sup> \*\*Universidad Autónoma de Querétaro. Facultad de Contaduría y Administración.

## INTRODUCCIÓN

La historia de la empresa muestra que se ha tenido una evolución importante a lo largo del tiempo, gracias a la transferencia del conocimiento que se ha dado por generaciones, en un principio el legado de la información se heredaba del maestro al alumno aprendiz; posteriormente cuando la empresa fue creciendo hasta llegar a ser un corporativo fue prácticamente imposible que una sola persona siguiera enseñando a toda una organización y fue por ello que se desarrollaron estrategias de gestión del conocimiento con la finalidad de obtener el conocimiento de los trabajadores, sistematizarlo y que este fuera compartido al mayor número de personas dentro de una organización. Sin embargo el problema de este proceso surge cuando un trabajador no desea compartir lo que sabe y abandona la empresa con toda la experiencia que generó a lo largo del tiempo que estuvo trabajando en la misma. Al realizar la revisión literaria se encontró que la mayoría de las investigaciones centran su atención en la transferencia y uso del conocimiento pero una vez que éste ya se tiene, dejando fuera de este proceso la intención que se debe generar en un trabajador para que este comparta su conocimiento y cuáles son esos factores organizacionales que influyen para que se den las condiciones en las cuales el empleado quiera participar.

Es por ello que se propone un modelo en cual se puedan identificar los factores y el ambiente necesario que requiere un trabajador para que tenga la voluntad de compartir su conocimiento y con ello, la empresa pueda generar un sistema de cooperación que la lleve a la innovación y a generar estrategias que la mantengan en un nivel competitivo en el mercado que se desempeña. Por lo tanto la *pregunta de investigación* que se realiza es: ¿Cómo influye la administración armónica en la empresa para fomentar que los trabajadores compartan su conocimiento generando e impulsando la gestión del conocimiento a través del compromiso organizacional?, el *objetivo* es proponer un modelo que integre la administración armónica como estrategia para fomentar la gestión del conocimiento a través del compromiso organizacional para identificar los factores que impulsan a que un trabajador desarrolle la intención de compartir lo que sabe impulsando el aprendizaje organizacional, por tanto, se *realiza una propuesta* de un modelo que integre estos elementos con la finalidad de utilizar la administración armónica como estrategia para crear un compromiso organizacional y con ello lograr fomentar la voluntad del trabajador a compartir su conocimiento.

## MARCO TEORICO

### A. *La Administración armónica*

Huiping (2012) en su investigación sostiene que el conocimiento es la principal herramienta estratégica para las empresas del siglo XXI, por lo tanto diversas firmas empresariales han implementado modelos de gestión del conocimiento con la finalidad de mejorar la toma de decisiones así como para optimizar los procesos e innovarlos. Sin embargo su implementación no ha sido satisfactoria debido a que diversos autores no han contemplado a las personas como piezas importantes en el proceso de compartir el conocimiento, ya que es de ellos precisamente de quien se extrae la experiencia que se ha generado a través de los años; otro aspecto importante es considerar la integración de la armonía en la interrelación de los subsistemas de la empresa, para lograr una armonía en todo el sistema, afirma que la implementación del sistema de gestión del conocimiento ha estado centrada en la parte administrativa, técnica y de información dejando fuera lo que el trabajador pudiera sentir, pensar, y aportar al respecto. Derivado de lo anterior propone una nueva metodología basada en la administración armónica la cual fundamenta en dos hipótesis importantes, la primera argumenta que la persona es el principal recurso en la administración pero el más incierto; la segunda menciona que el recurso material puede ser incierto pero con el conocimiento de las personas puede ser controlado; siendo así deja de ver la administración basada en la planeación, organización y control; para dividirla en dos grandes rubros a los cuales les da el nombre de *He rules* y *Xie rules*.

El *He rules* son los acuerdos intangibles e inciertos de cada persona, que se dan entre persona-persona, persona-organización, organización – medio ambiente, organización – organización, considerando como medio ambiente los sistemas, regulaciones, contratos, cultura. Por otro lado el término que el acuña como *Xie rules* tiene por objetivo la optimización de los recursos materiales, refiriéndose a los problemas administrativos, esta división ayuda a la gerencia a determinar con mayor precisión el por qué se da un problema administrativo, cuestiona lo que está pasando alrededor, analiza el por qué sucede y que más sucederá haciendo que la práctica administrativa sea más precisa y simplifique sus operaciones para dar resultados más óptimos.

El *He rules* tiene por objetivo la construcción de un entorno administrativo armónico que permita una gestión del conocimiento óptimo, para ello se tienen que dar tres condiciones importantes; la primera es que el personal comprenda el papel que desempeña en la creación del conocimiento y la responsabilidad que esto conlleva; la segunda es que la persona haga suyos valores tales como honestidad, credibilidad, así como tomar muy en serio la responsabilidad de su comportamiento; y, la

tercera es lograr un proceso interactivo entre el personal y la gerencia para solicitar la cooperación de todo el personal y con ello lograr eliminar conflictos de interés para la organización, coordinar relaciones complejas y crear un medio ambiente donde se dé un dialogo continuo y se pueda expresar tanto el conocimiento tácito como el explícito y con ello lograr una innovación en el conocimiento. Una vez que la empresa logra implementar estas tres condiciones se pueden establecer valores y metas comunes que impulsen el establecimiento de los mecanismos necesarios para llevar a cabo la promoción de la generación del conocimiento con la finalidad de lograr la creación del conocimiento y la aplicación del conocimiento obteniendo como resultado la reducción de la incertidumbre del ambiente externo.

El Xie rules, tiene como objetivo el factor material, y tiene tres reglas básicas, la primera es una especie de armonización la cual es el principal requisito que debe haber en la combinación de los procesos materiales; la segunda, se refiere a la conexión de las relaciones entre el factor material; y, el tercero es la optimización del factor material. Basados en la administración armónica la creación del conocimiento y la aplicación del conocimiento requieren la secuencia satisfactoria del proceso de armonización, conectividad, y optimización de las ventajas competitivas de la organización la cual está representada en la Figura 1.

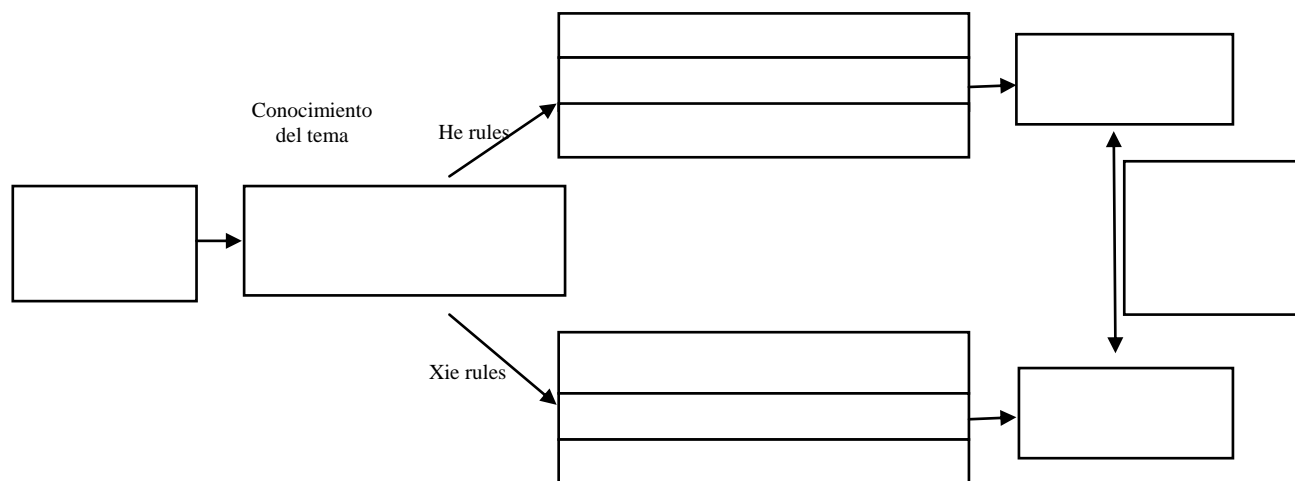


Fig. 1. Administración Armónica como modelo para la gestión del conocimiento

Fuente: Huiping (2012, p. 45).

Por otro lado el profesor Xi (2005) en su investigación asegura que se tiene la creencia de que una efectiva administración de la empresa proviene de la experiencia administrativa y de teorías de administración clásica, sin embargo Él propone el término de administración armónica la cual se basa en la teoría de los sistemas; sustentando que en las economías modernas existe una gran escases

de recursos tanto humanos como materiales, lo que trae como consecuencia la necesidad de concientizar una mayor cooperación entre el personal que labora en la empresa y la organización misma. Por su parte, Chiavenato (2006) define que la teoría de los sistemas: “[...] proporciona una visión, comprensiva, inclusiva, holística y gestáltica de un conjunto de cosas complejas mediante una configuración e identidad total. Permite revelar lo general en lo particular al indicar propiedades generales de las organizaciones de una forma global y totalizadora [...]” (p.370).

Tomando como base la definición anterior, se podrá comprender mejor la postura del profesor Xi (2005) quien después de plantear la situación de las economías modernas propone una interacción mayor y más estrecha entre las empresas, el gobierno, el personal, y la naturaleza, sostiene que es importante no estar centrado únicamente en analizar la competencia como tal y como medio de control; sino que es conveniente verla en una interacción ganar – ganar; y una vez que la comunidad y la organización logren integrarse deberán formar un sistema de cooperación, cumpliendo con ello el objetivo que persigue la administración armónica. De las posturas anteriores se desprende el término *harmonious management* o administración armónica la cual es definida como “*la llave para resolver el problema organizacional que se da entre las personas y los recursos materiales de la empresa en el cual se desenvuelven los trabajadores*”. (Xing 2010, p. 43). La esencia de la Administración Armónica (HM) es la organización en su conjunto con la finalidad de reconocer y resolver problemas encaminados a la optimización de los recursos materiales y reducir la incertidumbre de los cambios ambientales. Se proponen factores esenciales para la construcción de un modelo de administración armónica, los cuales son: la relación interpersonal armoniosa en la empresa; Armonía entre el personal y la empresa; y, Armonía entre la empresa y la sociedad, los cuales se describen a continuación:

*La relación interpersonal armoniosa en la empresa*, habla de la relación que se da entre las personas en la empresa, es decir, como se conectan unas con otras y como pueden influir entre ellas para que se lleve a cabo un cambio. Esta relación se da en dos sentidos, uno hacia los superiores y otra hacia los subordinados, establecer una comunicación efectiva en estos sentidos propiciará una administración armónica que incluye eliminar malos entendidos, aumentar la integración de las personas y con ello que haya buena actitud hacia la empresa.

Para la *Armonía entre el personal y la empresa*, la administración tradicional indica que los gerentes trataran de alcanzar los objetivos empresariales sin importar las metas de las personas que laboran en la empresa, si se mira desde el punto de vista armónico o humano se buscará que los gerentes tengan una actitud de apoyo o ayuda hacia los trabajadores, y éstos a su vez encuentren placer al realizar su trabajo y alcanzar las metas de la empresa.

*Armonía entre la empresa y la sociedad*, en este punto se refiere al medio ambiente en el cual se desarrolla la empresa, el cual incluye las leyes gubernamentales que se aplican en ese lugar, los movimientos sociales, la situación económica, la cultura, el clima, entre otros. Para establecer esta armonía de la que se está hablando se deben coordinar y sincronizar la empresa y la sociedad, es decir, la empresa debe respetar las leyes que impone el gobierno, así mismo debe respetar y proteger al medio ambiente, compartir la tecnología con la sociedad, mantener una buena imagen y reputación participando en actividades de asistencia social, integrando la cultura y las tradiciones a la cultura organizacional y con ello podrán tener una relación armoniosa.

*En la Armonía entre la empresa y la naturaleza*, la empresa debe prestar una principal atención a este punto, deberá establecer sistemas de producción en las cuales se utilice material reciclado para hacer sus productos (convertirlos en productos verdes), o bien apoyar campañas de reciclaje, con ello se beneficiarán empresa y ecología.

Xing (2010) por su parte propone que para construir el modelo de administración armónica en la empresa, se necesario considerar tres factores básicos los cuales son: *el personal, el gobierno y la competencia*. Estos modelos se explican a continuación:

#### *Modelo de administración armónica entre la empresa y el personal*

El modelo de la administración armónica entre la empresa y el personal, el cual se representa en la Figura 2, busca crear un ambiente de trabajo en el cual el trabajador pueda desarrollar tanto su vida personal como de trabajo, esto se logra a través de equipos de autocontrol, que aumentan la motivación trayendo como consecuencia mayor calidad en la producción y un mejor servicio, ya que la persona descubre su propio valor y contagia de buen ánimo a sus compañeros creando un ambiente de armonía laboral.

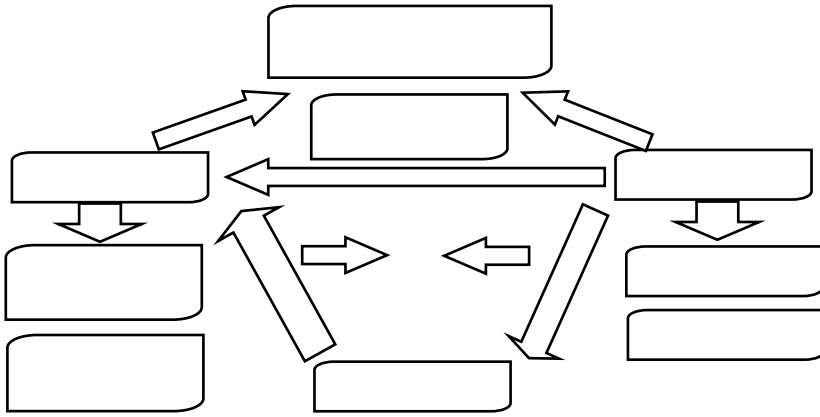


Figura 2. Modelo de administración armónica entre la empresa y el personal

Fuente: Xing (2010, p. 254).

*Modelo de administración armónica entre la empresa y el gobierno*

En este modelo Xing (2010), muestra la necesidad que la empresa respete las leyes del gobierno en el cual se encuentra operando, poniendo a su disposición tecnología que le ayude a mejorar la toma de decisiones, así como establecer una plataforma en internet que permita el intercambio de conocimiento más reciente en prácticas administrativas; por su parte el gobierno se encargará de regular la variables macroeconómicas de tal forma que beneficie la operación de la empresa, así como apoyar el decreto de leyes que favorezcan el crecimiento económico de la misma. Es importante recordar que el comportamiento de la empresa afecta las condiciones del mercado en cuanto a oferta y demanda y el gobierno debe estar preparado para esos cambios y hacer los ajustes necesarios para seguir en una cooperación mutua, ya que ante la globalización la empresa y gobierno dependen cada vez más uno del otro y se deben apoyar para tener un desarrollo sostenido. Se representa en la figura 3.

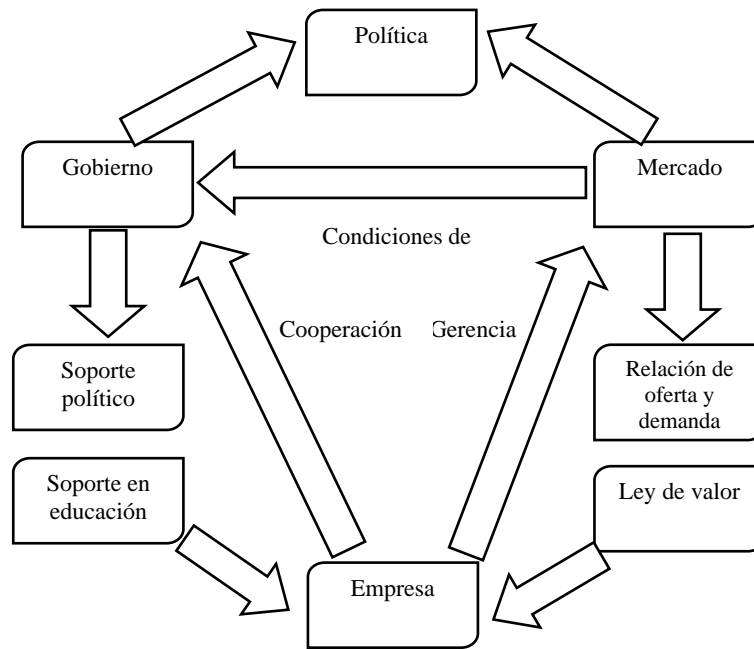


Figura 3. Modelo de administración armónica entre la empresa y el gobierno

Fuente: Xing (2010 p. 254)

*Modelo de administración armónica entre la empresa y la competencia*

En este modelo se introduce el término de armonía de coexistencia que quiere decir crear una cultura de ganar – ganar; es decir, Xing (2010) establece una cooperación entre empresas las cuales tengan por objetivo diversificar las necesidades de los clientes, y con ello abrir nuevos mercados para que no haya una competencia directa y compartir las beneficios. Esta armonía traerá una satisfacción tanto personal como para los clientes. Se representa en la figura 4.

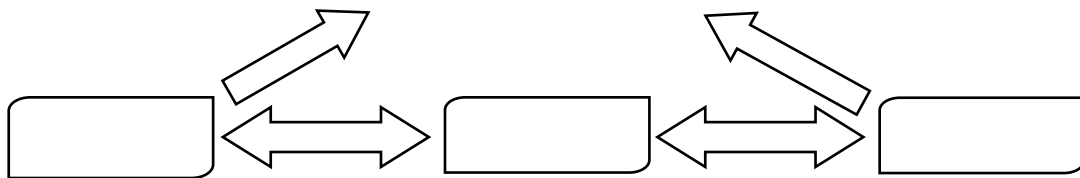


Figura 4. Modelo de administración armónica entre la empresa y la competencia

Fuente: Xing (2010, p. 255).

*B. Estructura de cooperación organizacional*

Según Tormo y Osca (2011) en su investigación identificaron tres elementos básicos para lograr que el trabajador desee compartir su conocimiento, los cuales son el apoyo organizacional (Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa, 1986) que se basa a su vez en la norma de reciprocidad (Gouldner,



1960) donde se establece que si un trabajador se siente valorado por su empresa, éste se mostrará comprometido y llevara a cabo mejor su trabajo, pues sentirá que está en deuda, tendiendo a actuar de forma recíproca tratando de devolver lo que ha recibido ya que se involucrará aún más con los objetivos de la organización ayudando a sus compañeros a realizar mejor su trabajo. Apoyando lo anterior el estudio de Rhoades y Eisenberger (2002) muestran que el apoyo organizacional se relaciona significativamente con la satisfacción en un 62%, la implicación en un 67%, con la intención de abandonar la organización en un -51% y el desempeño en un 18%. El clima organizacional ha sido otro factor que se considera importante para valorar si un comportamiento resulta favorable para el equipo de trabajo, ya que los empleados que sienten que la organización valora sus ideas y reciben recursos para desarrollar innovación, se sentirán más involucrados y satisfechos mostrando un mejor desempeño. (Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades, 2001)

Según la investigación de Choi (2007) el clima organizacional se relaciona de manera significativa con el compromiso y el desempeño; sostiene que el clima de innovación se vincula con aquellas actitudes que buscan hacer cambios propositivos en los métodos, procedimientos y normas de trabajo; por su parte Zarraga y Bonache (2003) observan que un clima organizacional caracterizado por la confianza mutua entre sus miembros, orientado y abierto a la innovación, así como a las mejoras, en donde se valora el respeto, influye positivamente en que se comparta lo que se sabe con los compañeros, y por el último el compromiso con la organización, se refiere al nivel de identificación que tiene un trabajador con su empresa. Allen y Meyer (1996). Los empleados realmente comprometidos se esmeran por cumplir con los objetivos de la organización, mejorando su desempeño. Por su parte Ardichvili (2008) sostiene que cuando existe un vínculo que une a los empleados con su empresa, éstos están dispuestos a realizar esfuerzos extra y compartirán su conocimiento con sus compañeros, en este sentido, Lin (2007) obtiene en un estudio con alumnos taiwaneses que el compromiso afectivo es un factor fundamental para que compartan lo que saben.

Por lo tanto los factores que influyen en que un empleado desee compartir su conocimiento se muestran en la figura 5.

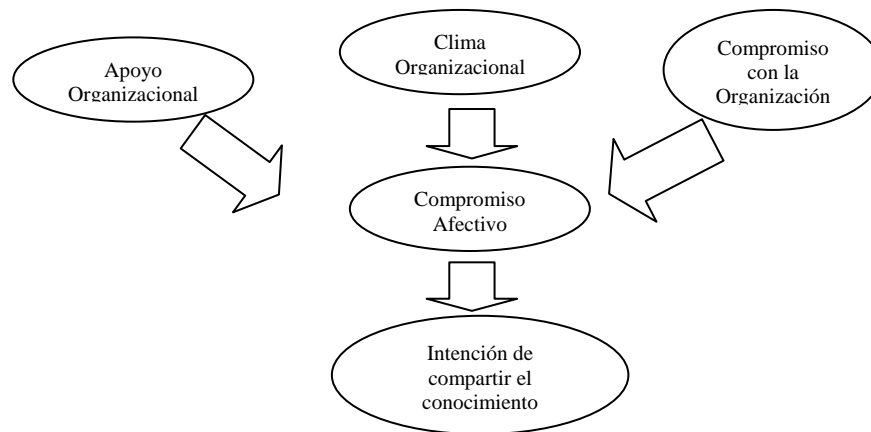


Figura 5. Factores que influyen para que un empleado desee compartir su conocimiento

Fuente: Tormo y Osca (2011).

### C. Gestión del conocimiento

Peter Drucker en su libro *The new productivity* publicado en 1993, sostiene que el conocimiento ha pasado de ser un recurso opcional a ser uno principal sin el cual una empresa no puede sobrevivir; Toeffler (1990) por su parte apoya la teoría de Drucker sosteniendo que el conocimiento es poder, explicando la necesidad que se tiene hoy en día por controlarlo a tal grado que ha desatado una verdadera batalla; Quinn (1992) opina que para una empresa, han dejado de ser primordiales sus activos tales como tierra, trabajo y capital, que lo que realmente le dará una ventaja tanto económica como en producción, es su capital intelectual y la forma en como brinde el servicio, así como la implementación de avances tecnológicos, el diseño de sus productos, la estrategia para derribar las barreras de entrada al mercado, de qué forma se ganara la lealtad del cliente y como optimizara la creatividad de su personal en la innovación que se requiere.

De igual forma Nonaka y Takeuchi (1999) hacen una diferencia entre la concepción que sostienen las empresas occidentales del conocimiento y la que tienen las empresas niponas, refiriéndose que las empresas occidentales tienen como antecedentes de su administración a pensadores tales como Frederick Taylor pasando por muchos hasta llegar a Herbert Simón; lo que dice la historia es que este estilo de administración se basa principalmente en un conocimiento explícito el cual es formal y sistemático, que se puede expresar fácilmente con palabras, números, datos, formulas, procedimientos, o principios universales; y por otro lado las empresas japonesas consideran que el conocimiento explícito es apenas la punta que aún no deja ver el gran cumulo de sapiencia que hay detrás de esos números y datos. Para estas empresas el conocimiento es principalmente tácito el cual

es difícil de expresar y por lo regular no es algo que se vea de manera evidente, ya que es un conocimiento personal que no se puede compartir fácilmente a través del lenguaje formal. Este conocimiento está integrado por la intuición, las ideas, las corazonadas, la experiencia personal, los ideales, los valores y las emociones; está dividido en dos aspectos, el primero es la parte técnica, que incluye las habilidades no formales y difíciles de definir que están expresadas en el término know-how (saber cómo llevar a cabo una tarea o trabajo), y el segundo aspecto que es la parte cognoscitiva que está dada por esquemas, modelos mentales, creencias y percepciones que ya están tan inmersas en cada persona que en la mayoría de los casos se pasan por alto; de igual forma el aspecto cognoscitivo muestra la idea de la realidad que uno cree que existe, lo que es, así como la visión del futuro lo que uno cree que debería ser, y de esta manera lo anterior influye en gran medida a controlar la forma en que se percibe el mundo que nos rodea. (Tabla 1).

TABLA 1 DOS TIPOS DE CONOCIMIENTO

|  |  |
|--|--|
| Conocimiento Tácito<br>(Subjetivo)         | Conocimiento Explicito<br>(Objetivo)         |
| Conocimiento tácito<br>(Subjetivo)         | Conocimiento explicito<br>(Objetivo)         |
| Conocimiento de la experiencia<br>(Cuerpo) | Conocimiento racional<br>(Mente)             |
| Conocimiento simultáneo<br>(Aquí y ahora)  | Conocimiento secuencial<br>(Allá y entonces) |
| Conocimiento análogo<br>(Práctica)         | Conocimiento digital<br>(Teoría)             |

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p. 67).

Para expresar de una manera clara en como los occidentales perciben el conocimiento y los japoneses, es importante marcar las diferencias entre el conocimiento explícito y el tácito, siendo las principales que el conocimiento explicito es fácil para ser procesado por una computadora, es sencillo trasladarlo a una base de datos y se puede compartir de manera electrónica, por otro lado; el conocimiento tácito es subjetivo e intuitivo, difícil de compartir de manera electrónica o sistemática, para que este sea transmitido es necesario traducirlo en palabras o números para que sea comprendido por todos los demás. Su importancia radica en que proporciona un nuevo punto vista de cómo percibir una organización, de pensar en que es rígida ahora se le puede ver como un ser vivo ya que los trabajadores pueden conocer su filosofía (principios o valores), su misión (el por qué existe), su visión (hacia dónde va), aparte de procesar información, se vuelve más completa ya que integra al

conocimiento las ideas de las personas, las corazonadas, y las intuiciones; todo lo anterior se logra cuando existe un nivel de compromiso personal en todos los empleados y hay una compatibilidad entre este compromiso y la empresa, ya que la creación de un nuevo conocimiento va ligado a ideas e ideales que se convierten en innovación siendo esta el cumulo de diferentes puntos de vista y percepciones del mundo de cada trabajador, y es ésta la intercepción entre lo personal y la organización encontrado y adjudicando a esta parte la gran importancia de la interacción entre los miembros de la organización y el trabajo en equipo, aspectos más reconocidos a nivel mundial respecto a la forma de trabajar en las empresas japonesas. (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Por otro lado la percepción que tienen las empresas occidentales está dada por el término organización que aprende postulada por Senge (1990), quien sostiene que para crear conocimiento, se debe aprender de otros, fijarse en sus habilidades y después ajustarlas a las necesidades o bien a la identidad de la organización, basan el aprendizaje del conocimiento en adiestramientos, manuales, libros y conferencias siendo esto algo muy sencillo sin percatarse de la complejidad del tema, tienen un punto de vista muy centrado en un conocimiento sistemático y formal; dejando de lado casi por completo el conocimiento tácito; todo lo anterior marca de manera clara las principales diferencias con el punto de vista oriental.

Desde los antiguos griegos han tratado de definir el término conocimiento y a pesar de las diferencias encontradas entre el racionalismo y el empirismo llegaron a la definición que se presenta a continuación “*es una creencia verdadera justificada*” (Nonaka y Takeuchi, 1999, p. 22). Según esta definición se infiere que el conocimiento que se tenga sobre algo estará sujeto a la creencia que la persona tenga sobre su veracidad, cierta o no. Cabe mencionar que existen dos corrientes epistemológicas de la filosofía occidental que han estudiado el conocimiento y que a la vez tienen posturas opuestas, estas son el racionalismo el cual argumenta que el conocimiento no necesita de una experiencia sensorial, sino de un proceso mental, es decir, que ya se tiene un conocimiento a priori que no necesita ser evaluado por ninguna experiencia sensorial, por otro lado el empirismo sostiene que no hay conocimiento a priori y que la única fuente de conocimiento es la experiencia sensorial. En lo que se refiere a la tradición intelectual japonesa no hay una corriente filosófica importante que se haya divulgado como propia de esta cultura, sin embargo se tiene una idea de lo que ellos pensaban que es el conocimiento el cual integra las enseñanzas del budismo, el confucionismo y las corrientes filosóficas occidentales más importantes, estas se presentan en tres

grandes características que son: la unidad humano – naturaleza, la unidad mente – cuerpo; y, la unidad de uno mismo y de otro.

*La unidad humano –naturaleza:* en esta característica los japoneses integran imágenes físicas y concretas de los objetos, es decir, cuando ellos hablan enuncian imágenes que pueden pertenecer a un mundo imaginario o real, pero al momento de ser dichas son reales en la mente del hablante, aun siendo imágenes pasadas las traen nuevamente al presente al momento de ser dichas; en otras palabras, el lenguaje japonés tiene la característica de estar plagado de conceptos visuales que son específicos en extremo; en cuanto al tiempo y espacio toman una actitud flexible frente a ellos, ya que lo tratan con gran sensibilidad y emocionalidad, tienden a quedarse en su propio mundo de experiencias.

*La unidad mente – cuerpo:* los japoneses perciben el conocimiento como parte de la sabiduría adquirida desde la personalidad en su conjunto, esto forma parte de la metodología basada en el budismo zen en donde la meditación forma parte esencial para llegar a un conocimiento interno llevando una vida disciplinada, lo que lleva a eliminar una separación entre la mente y el cuerpo, sosteniendo que estos van de la mano lo que lleva a un conocimiento universal ya que participa de manera directa la experiencia de la persona.

*La unidad de uno mismo y de otro:* este es resultado de que los japonés valoraron la interacción humano – naturaleza y la interacción mente – cuerpo, es decir la de uno mismo y con los demás. Los japoneses tienen una visión de las relaciones humanas colectivas y orgánicas, donde se le da mayor importancia al conocimiento subjetivo y a la inteligencia intuitiva, la relación es de manera táctil e interpersonal, ya que su expresión verbal va siempre enfocada hacia un nosotros más que a sí mismos, es por ello que les cuesta trabajo expresar sus propios sentimientos y pensamientos, el ideal de vida para los japoneses es lograr existir armoniosamente con otros como parte de un yo colectivo. Estas características que se explicaron son sin duda diferentes a la concepción que tiene el mundo occidental de cómo crear conocimiento y sirve de base para lograr una integración entre ambas culturas. (Nonaka y Takeuchi, 1999)

Las empresas del siglo XXI se caracterizan por la importancia que le dan tanto a la información como al conocimiento, anteriormente algunas empresas no consideraban el impacto que podía tener la tecnología de punta en la organización de la información, así como en la agilización de algunos procesos administrativos los cuales les podrían haber dado una mayor eficiencia y eficacia en la atención a los clientes, identificación y evaluación de la competencia y con ello mantenerse en el mercado y no sucumbir ante los cambios que se pudieran presentar. (Gupta y Govindaranjan 2000). Sambamurthy y Subramani (2005, p.193), definen el conocimiento como: “[...] la información que

se obtiene de combinar la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, la intuición y la creatividad. La información se convierte en conocimiento una vez que se procesa en la mente del individuo, y se convierte nuevamente en información cuando se articula o se comunica a los demás en forma de texto, salida de un ordenador, palabras habladas o escritas o bien en otros medios [...]”

Poston y Speier (2005) mencionan seis características que distinguen al conocimiento de la información, comentan que el conocimiento se genera de un ser humano pensante, tiene lugar en el pensamiento, se genera en un momento actual, se le adjudica a la sociedad, se trasmite a la sociedad de diversas formas, la generación del conocimiento se da por lo general en los límites de edad. El conocimiento puede ser tácito es aquel que se encuentra almacenado en la cabeza de la persona y el conocimiento explícito el cual se puede identificar claramente en documentos y bases de datos. (Pfeffer y Sutton, 2000). Skyrme (2001) afirma que el conocimiento tácito se puede convertir en conocimiento explícito y viceversa dando lugar a un nuevo conocimiento tácito o bien explícito según sea el caso; esto se ve claramente en la Tabla 2.

TABLA 2. TEORÍA DE LA CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

|                        | Conocimiento tácito | a | Conocimiento explícito |
|------------------------|---------------------|---|------------------------|
| Conocimiento tácito    | Socialización       |   | Exteriorización        |
| Conocimiento explícito | Interiorización     |   | Combinación            |

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p. 69).

La gestión del conocimiento se define como “*un proceso sistémico y específico organizacional para adquirir, organizar, y comunicar conocimiento de los empleados para que otros empleados puedan hacer uso del conocimiento y sean más eficaces y productivos en su trabajo*” (Gosain, Malhotra, y Sawy, 2005, p. 20). De acuerdo con Davenport y Prusak (1997), el conocimiento tácito y el explícito se ha convertido en un elemento inherente a la empresa, así como el proceso de integración de ambos; con la finalidad de generar nuevo conocimiento que de pauta a generar nuevos productos, servicios o bien procesos y promover esta nueva manera de hacer las cosas entre todos los trabajadores. Nonaka y Takeuchi proponen un modelo de creación de conocimiento organizacional el

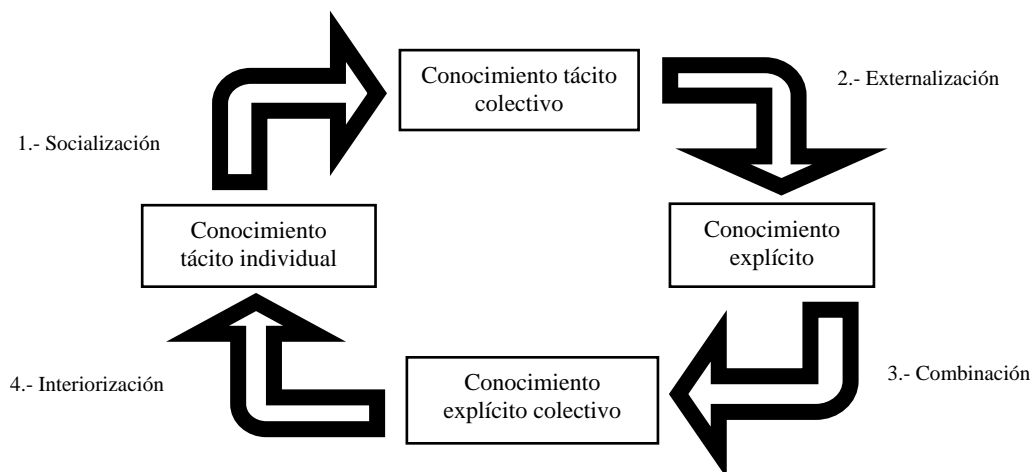


Figura 6 Modelo de creación del conocimiento organizacional

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1999, p.96).

En el modelo anterior se puede ver el proceso de creación de conocimiento organizacional, el cual comienza cuando una persona decide compartir su conocimiento tácito, lo cual se conoce más comúnmente como socialización, que es cuando el conocimiento que reside en una persona es dado a conocer en el interior de la organización; en la segunda fase, el conocimiento tácito el cual ya ha sido compartido por los miembros de un equipo se convierte en conocimiento explícito en la forma de un nuevo concepto, proceso que se le da el nombre de exteriorización; en la tercera fase, ese concepto debe ser justificado es decir, la organización valorara dicho conocimiento determinando si es factible desarrollarlo como nuevo concepto o no llamándolo combinación; por último en la cuarta fase, una vez que ese concepto ya fue aceptado para ser desarrollado, se trabaja para que sea adoptado como propio por los demás miembros de la organización dándole el nombre de internalización, en este punto el conocimiento puede ser convertido en un modelo, que puede adoptar la forma de un prototipo si se trata del desarrollo de un producto físico (hard), o de un mecanismo operacional si se trata de una innovación abstracta (soft); la quinta fase corresponde a distribuir el conocimiento generado, a otras personas tanto internas como externas a la organización y este ejercicio se le conoce como distribución cruzada de conocimiento, entre las personas externas a la organización que se les comparte este nuevo conocimiento están contemplados los clientes, compañías filiales, universidades y distribuidores. Una organización creadora de conocimiento debe operar como un sistema abierto permitiendo el intercambio constante de conocimiento con el ambiente externo en el cual se desarrolla, y no como un sistema cerrado que no permite ningún tipo de intercambio, reiterándose una vez más que el conocimiento tácito de las personas es el más importante y se considera como la plataforma para crear un conocimiento nuevo en la organización, el compartir este

conocimiento entre los individuos que integran la empresa no es sencillo, ya que todos tienen sus propios antecedentes, perspectivas y motivaciones tratar de entenderlas, unificarlas así como darle a cada uno lo requieren es un paso fundamental para crear la voluntad en el trabajador para que éste desee compartir ese conocimiento. (Nonaka y Takeuchi, 1999)

## **RESULTADOS**

Para la administración armónica vista desde el punto de vista de la teoría de los sistemas, Xi (2005) sostuvo que una efectiva administración de la empresa proviene de la experiencia administrativa y de teorías de administración clásica; sin embargo, propone la administración armónica basada en la teoría de los sistemas, sustentándolo en las economías modernas las cuales presentan una escases de recursos tanto humanos como materiales, trayendo una necesidad de concientizar una mayor cooperación entre el personal que labora en la empresa y la organización misma. Chiavenato (2006) define la teoría de los sistemas como: “[...] proporciona una visión, comprensiva, inclusiva, holística y gestáltica de un conjunto de cosas complejas mediante una configuración e identidad total. Permite revelar lo general en lo particular al indicar propiedades generales de las organizaciones de una forma global y totalizadora [...]” (p.370). Tomando como base la definición anterior, e integrando la postura Xi (2005) quien propone una interacción mayor y más estrecha entre las empresas, el gobierno, el personal, y la naturaleza, y no estar centrado únicamente en analizar la competencia como medio de control y competencia. En la Figura 7 se propone un modelo de administración armónica vista desde el punto de vista de la teoría de los sistemas.



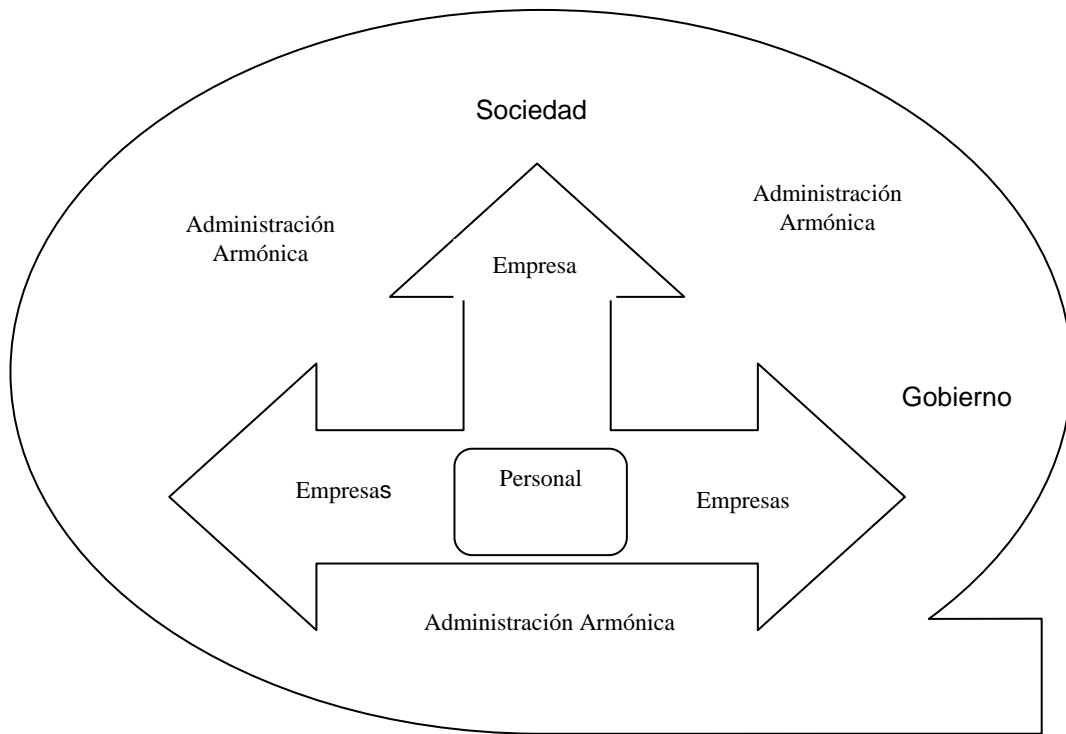


Figura 7. Modelo de los factores de la administración armónica vista desde la teoría general de los sistemas

Fuente: Elaboración propia, con base en Xi (2005).

Una vez que se analizó la administración armónica a la luz de la teoría de los sistemas y tomando en cuenta la integración que hace Tormo y Osca (2011) de los factores que influyen en que un trabajador comparta su conocimiento, sustentados en las investigación de apoyo organizacional de Eisenberger, Huntington, Hutchison, y Sowa (1986), clima organizacional por Choi (2007) y Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch, y Rhoades (2001); compromiso organizacional por Allen y Meyer (1996); y compromiso afectivo por Ardichivil (2008) y Lin (2007). En la Figura 8 se muestra el modelo propuesto para la integración de la administración armónica y los factores que influyen para que un trabajador comparta su conocimiento. La Figura 8, muestra esta integración entre la administración armónica y los factores para compartir los conocimientos.

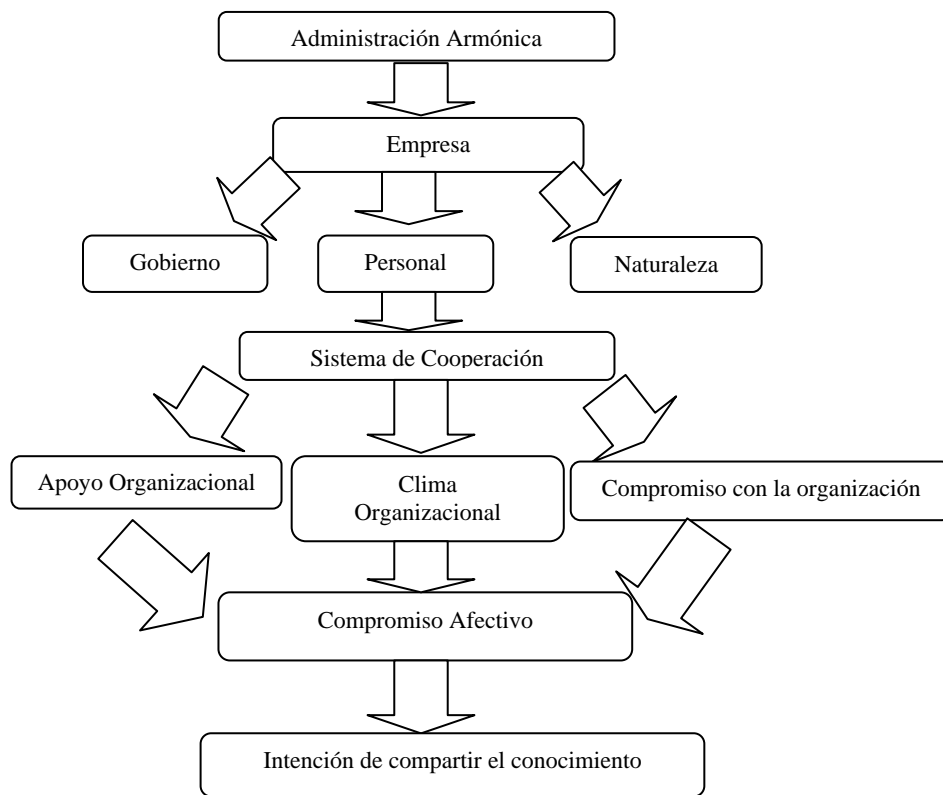


Figura. 8. Modelo de integración de la administración armónica y los factores que influyen para que un trabajador comparta su conocimiento.

Fuente: Elaboración propia (2013) con base en Xi (2005), Tormo y Osca (2011), Eisenberger, Huntington, Hutchison y Sowa (1986), Choi (2007), Eisenberger, Armeli, Rexwinkel, Lynch y Rhoades (2001), Allen y Meyer (1996); Ardichivil (2008) y Lin (2007).

## CONCLUSIONES

La gestión del conocimiento ha tomado un papel importante en las empresas para mantenerlas a la vanguardia en procesos, sistemas de información y una administración que les permita tomar las decisiones en tiempo o incluso de manera anticipada, es importante señalar que las organizaciones hoy en día no pueden esperar a que suceda una crisis que merme sus recursos para pensar en renovar sus estrategias, esta actividad debe ser considerada como parte de la agenda constante de la administración y la cual tiene que ser sustentada por la experiencia y expertice que puedan aportar sus trabajadores; es por ello que se debe considerar como un insumo básico el conocimiento de los trabajadores y pensar cómo se puede aprovechar al máximo lo que saben. Por lo anterior se hace necesaria la creación de una estructura estratégica que parta desde un ambiente interno que genere un compromiso organizacional en el cual los trabajadores deseen participar de manera voluntaria en compartir lo que saben y con ello impulsar la gestión del conocimiento.

Las empresas se encuentran ante un reto como nunca antes lo habían estado, ya que se encuentran inmersas en un sistema económico que está demostrando que sufrirá un cambio radical, de igual forma el medio ambiente se encuentra en condiciones que urge sea renovado y los consumidores son cada vez más diversos, con gustos y preferencias que no siguen ningún patrón. Por su parte los trabajadores buscan mejorar la calidad de vida tanto de ellos como de sus familias lo que trae por consecuencia que si una empresa no brinda las condiciones óptimas que éstos necesitan para satisfacer sus necesidades buscarán sin dudar otro lugar donde trabajar y con ellos se llevaran esa experiencia y conocimiento tan valioso. Es momento de que la empresa comience a valorar dicho recurso haciendo las acciones necesarias para crear voluntad en el personal para que éste comparta lo que sabe y con ello mejorar la productividad empresarial y que esta se vea reflejada en una mejor calidad de vida para quienes integran la organización.

El modelo que se propone presenta las ventajas que puede traer la inclusión de la administración armónica en la gestión del conocimiento para fomentar en el trabajador el deseo de compartir su conocimiento. Este término se basa en la teoría de los sistemas y lo que persigue es integrar diversos actores, internos y externos a la empresa, viéndola como un sistema en el cual influye e influyen en ella diversos actores, tales como el personal, el gobierno, la naturaleza y la misma empresa, creando pues las condiciones necesarias para generar en el trabajador un compromiso organizacional que lo lleve a compartir lo que sabe en beneficio de la empresa, con ello esta cultura de participación sobre pasaría los límites de la empresa, permeando a grupos de influencia de la empresa. La desventaja que se le puede ver, es que es necesario trabajar arduamente en la cultura de la organización, es decir, modificar aspectos que ya están muy arraigados como la impuntualidad, posponer entregas, entre otras cosas que entorpecerían la implementación de este modelo. Se cree que es necesario secundar un cambio de esta naturaleza, ya que el país en general debe evolucionar adoptando nuevas propuestas culturales siempre y cuando sean en favor del país, la empresa y la sociedad.

## **REFERENCIAS**

- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Ardichvili, A. (2008). Learning and knowledge sharing in virtual communities of practice: Motivators, barriers, and enablers. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 541-554. doi:10.1177/1523422308319536
- Chiavenato, I. (2001). *Administración, teoría, proceso y práctica*. México: Editorial Mc Graw Hill.

- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Choi, J. N. (2007). Change-oriented organizational citizenship behavior: Effects of work environment characteristics and intervening psychological processes. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 467-484. doi:10.1002/job
- Darr, E. D. & Kurtzberg, T. R. (2000). An investigation of partner similarity dimensions on knowledge transfer. *Organizational Behavior y Human Decision Processes*. 82(1), 28-45.
- Davenport, T. H. & Prusak, L. (1997). *Information Ecology: Mastering the Information and Knowledge Environment*. New York: Oxford Univesity Press.
- Druker, P. F. (1993). The new Productivity Challege. *Harvard Business Review*. EUA: Editorial Oxford. 69-79.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D. & Rhoades, L. (2001). Reciprocation of perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 86, 42-51.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Galbraith, C. S. (1990). Transferring core manufacturing technologies in high technology firms. *California Management Review*, 32(4), 56-70.
- Gossain, S., Malhotra, A. & El Sawy, O. A. (2005). Coordinating for flexibility in e-business supply chains. *Journal of Management Information Systems*, 21(3), 7-45.
- Gouldner, A. W. (1960). The norm of reciprocity - a preliminary statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Hamel, G. & Prahalad, C. K. (s. f.). *Competing for the future*. Harvard Business School Publishing.
- Ianni, O. (1987). *La era del globalismo*. Nueva York: Nueva Sociedad.
- Kankanhalli, A., Tanudidjaja, F., Sutanto, J. & Tan B. (2003). The role of IT in successful Knowledge managment initiatives. *Communications of the ACM*, 46(9), 69-74.
- Lin, C. (2007). To share or not to share: Modeling knowledge sharing using exchange ideology as a moderator. *Personnel Review*, 36(3), 457-475. doi: 10.1108/004-83480710731374
- Linsey, K. (2006). Knowledge Sharing Barriers. *Encyclopedia of Knowledge Mangement*, 2(4), 499-506.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Editorial Oxford.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise: A knowledge and service based paradigm for industry*. Nueva York: The free press.

- Reich, R. (1993). *El trabajo de las naciones: hacia el capitalismo del siglo XXI. Blog liceo punta del este Uruguay*. Capítulo XIV. (176-225). Obtenido el 10 de Julio de 2013 desde <http://webdehistoria.blogspot.mx/2009/10/los-tres-trabajos-del-futuro.html>
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. (2002). Perceived organizational support: A review of the literature. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 698-714. doi:10.1037//0021 9010.87.4.698
- Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The age and practice of the learning organization*. Londres: Century Business.
- Stoner, J., Freeman, E. y Gilberth, Jr. D. (1996). *Administración*. México: Editorial Mc Graw Hill.
- Teece, J. D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Thorn, B. & Connolly, T. (1987). Discretionary data bases: A theory and some experimental findings. *Communication Research*, 14(5), 512-528.
- Tormo G. y Osca S. (2011). Antecedentes Organizacionales y Personales de las Intenciones de Compartir Conocimiento: Apoyo, Clima y Compromiso con la Organización. *Revista de Psicología del trabajo y las organizaciones*, (213-226). Obtenido el 24 de julio de 2012 desde <http://redalyc.org/pdf/2313/231322132006.pdf>
- Torreine, A. (2002). *Critica de la modernidad*. México: FCE.
- Wegner, D. M. (1999). Transactive memory. In B. Mullen y G.R. Goethals (Eds.). *Theories of group behavior*, (185-208). New York: Springer Verlag.
- Xing-Guo, L. (2012). A model of Hamonious Management in Enterprise. *School of Management, JiNan University, P. R. Chin*. Obtenido el 12 marzo de 2012, desde <http://www.seiofbluemountain.com/upload/product/200911/2006zxqyhy04a1.pdf>
- Youming, X. T, Xiao H. & Hong, T. (2005). HeXie Management Theory and Its New Development in the Principles. *Academic Journal of management*, 1(7), 4-9.