

Algunos aspectos de la dimensión subjetiva del trabajo relevantes para la Gestión del Conocimiento

Prof. Lic. Ps. Pablo Melogno¹

Ponencia presentada en el Taller "Gestión de la calidad y del Conocimiento" Programa de Gestión Universitaria Ciclo 2008 (Unidad de Capacitación-UdelaR)

1. Introducción

Henry Mintzberg (1991) sostiene que toda actividad humana organizada supone dos características: la división del trabajo en tareas y la coordinación de las tareas a realizar. Siendo toda organización una realidad de orden socio-histórico, resultado de construcciones y procesos de tipo colectivo llevados a cabo por seres humanos, las formas de división del trabajo y de coordinación de tareas que cada organización adopta están necesariamente enmarcadas en un contexto que las condiciona y les da forma.

En este marco, toda organización genera, de modo más o menos espontáneo, más o menos eficaz, más o menos sistemático, mecanismos para asegurar la generación, circulación y aplicación del conocimiento que es necesario para que la organización pueda cumplir los propósitos que se ha fijado. La Gestión del Conocimiento (GC), comprende una amplia serie de procesos y prácticas dados a la interna de las organizaciones, que como toda realidad organizacional presenta diferentes dimensiones: histórica, sociológica, tecnológica, económica, jurídica y psicológica entre otras; por ello, es objeto de análisis de todas las disciplinas vinculadas al tratamiento de los problemas relativos a las organizaciones y el trabajo, siendo considerada incluso en algunos casos como una disciplina en sí misma (AAVV, 2001).

El propósito de la presente comunicación es explorar algunos aspectos relevantes de la dimensión subjetiva del trabajo en relación a la GC. Para ello se buscará analizar el impacto de las prácticas y políticas de GC en algunas categorías fundamentales que hacen a la dimensión psicológica del mundo del trabajo y las organizaciones, como ser la cultura organizacional, la comunicación y el liderazgo. Para ello se parte de la premisa de que si bien hoy en día se reconoce que la GC es esencial para la supervivencia de toda organización, y que los aspectos psicológicos de la organización del trabajo constituyen una dimensión inevitable del análisis de la realidad organizacional, no se ha logrado aún dar forma a un modelo que integre de modo global los procesos de transmisión de conocimiento y los procesos psicológicos dados a la interna de toda organización.

Tanto en la literatura especializada como en la no especializada existen diferentes conceptos de GC, con diversas raíces teóricas que determinan énfasis en diversos aspectos del asunto. Para esta comunicación se recurrirá a la definición de Nonaka y Takeuchi (1995), según la cual la GC es la capacidad de una organización para crear nuevo conocimiento, diseminarlo a través de la organización y expresarlo en productos, servicios y sistemas.

Uno de los problemas fundamentales que presenta el diseño de políticas de GC, remite al hecho de que en principio, el conocimiento que se utiliza para llevar a cabo los procesos de trabajo en una organización, y especialmente el *conocimiento tácito*

¹ - Licenciado en Psicología. Profesor de Filosofía. Ayudante del Área de Psicología del Trabajo y las Organizaciones, Facultad de Psicología, Universidad de la República.

Prof. Adjunto de Epistemología e Historia de la Ciencia, Escuela Universitaria de Bibliotecología y Ciencias Afines, Universidad de la República. pmelogno@psico.edu.uy

pertenece a los sujetos, no a la organización misma (AAVV, 2001). Sin una adecuada GC, el conocimiento que poseen los sujetos puede volverse difícil de transmitir y colectivizar, al punto de que ciertos procesos de trabajo pueden quedar supeditados al conocimiento de un sujeto o un grupo de sujetos en la organización, generando una relación de dependencia con impacto nocivo en los propósitos organizacionales. En este sentido, es necesario enfatizar que el incremento de conocimiento en una organización no asegura un incremento correlativo en sus capacidades de aprendizaje. Los trabajadores de una organización pueden acumular conocimiento -por ej. mediante la instrucción formal externa o la capacitación interna-, pero si dicho conocimiento no se inserta en una política adecuada de GC la organización no tendrá las herramientas adecuadas para convertir el conocimiento individual adquirido por los sujetos, sus capacidades y competencias, en conocimiento organizacional.

Partiendo de que el sujeto que trabaja es el anclaje inicial del conocimiento necesario para alcanzar los propósitos de la organización, una política de GC debe apuntar no sólo a objetivar en procesos de trabajo las condiciones necesarias para la circulación del conocimiento, sino que debe apuntar igualmente a generar las condiciones psicológicas para que las prácticas de circulación del conocimiento diseñadas tengan el nivel de impacto esperado. Esto se vuelve particularmente relevante en la Universidad de la República, una organización sumamente compleja, en el marco de la cual conviven lógicas de funcionamiento y configuraciones organizacionales de diverso tipo (Leopold et al, 2004). Por la clase de actividad que desarrolla, a saber la producción, transmisión y difusión social del conocimiento, la Gestión del Conocimiento y la Gestión de Personas devienen aspectos estratégicos para el adecuado desarrollo de sus propósitos.

2. Gestión del Conocimiento y Cultura Organizacional

Es de consenso que uno de los principales tópicos de análisis de la dimensión psicológica del trabajo es la *cultura organizacional*; por tal vamos a entender "... un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna, en consecuencia, son enseñadas a los nuevos miembros como el modo más correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas." (Schein, 1966)

Como señala la definición de Schein, la cultura organizacional conforma un grupo de presunciones *básicas*, es decir que se trata de una serie de creencias que conforman la base de todas las restantes creencias que los sujetos tienen respecto de la organización. Estas creencias refieren a cómo debe hacerse el trabajo, cómo debe darse el trato entre compañeros, qué comportamientos están permitidos y cuáles son censurables en el ámbito de trabajo, entre otros. Las presunciones culturales básicas funcionan a modo de creencias fuertemente arraigadas en la percepción que los trabajadores tienen de sí mismos, de su trabajo y de la organización a la que pertenecen, de modo que cualquier movimiento o tendencia organizacional contraria a estas presunciones básicas va a tener necesariamente como respuesta la resistencia y el rechazo.

Esto es de relieve en cuanto -siguiendo en el análisis de la definición- se trata de presunciones *grupales*, compartidas por los sujetos que comparten un mismo ambiente de trabajo y una misma organización -incluso en los casos en que el ambiente no coincide-, y que toman en la cohesión grupal gran parte de su fuerza. La cultura organizacional no se compone de convicciones aisladas ni de la suma de las opiniones que todos los

trabajadores tienen acerca de la organización, sino que es en sí misma un fenómeno de orden grupal, que se manifiesta en creencias, actitudes y comportamientos dados a nivel de los colectivos de trabajo.

Asimismo, Schein señala las dos funciones básicas que cumple la cultura: adaptación externa e integración interna. Históricamente, toda organización va generando de modo más o menos espontáneo “formas de hacer las cosas”; modos de comportarse grupalmente frente al trabajo, que por su eficacia dada en un momento o período específico de la historia de la organización pasan a formar parte de la cultura. “Las organizaciones de culturas antiguas y fuertes han establecido anécdotas, utilizan símbolos, realizan rituales e incluso utilizan su propio lenguaje. En una organización con una cultura fuerte los valores esenciales se comparten, se respetan y se protegen fuertemente.” (Leopold et al, 2004). Para un grupo de trabajadores que comparten una cultura organizacional dada -siempre y cuando esta sea efectivamente compartida-, el poner en cuestión los valores culturales implica poner en riesgo la cohesión interna del grupo y las propias posibilidades de supervivencia de la organización. Cuando una serie de presupuestos culturales están fuertemente implantados en un colectivo, aparecen como *la única forma correcta* de hacer las cosas, y ofician como verdades de carácter absoluto e incuestionable, operando a un nivel que escapa a la conciencia de los involucrados (Zanelli/ Silva, 2008). Esto es lo que permite comprender por qué las tendencias contrarias a la cultura implantada generan tan alto grado de resistencia.

A partir de estos conceptos, es posible establecer un primer postulado sobre los vínculos entre la GC y la Cultura Organizacional: *toda política de GC debe contemplar la especificidad cultural de la organización donde dicha política pretende aplicarse*, en cuanto todo proceso de aprendizaje dado en la organizacional se realiza en los términos y márgenes dados por la dinámica de la cultura organizacional. Una política de GC que incluya procedimientos, prácticas y cambios en la organización del trabajo, incompatibles o claramente contrarios a la cultura organizacional predominante, está condenada al fracaso o al menos a sortear severas dificultades a la hora de lograr sus objetivos.

En este sentido, es de suma importancia señalar que “... una cultura del conocimiento es aquella que genera pautas de comportamiento proclives a crear y compartir conocimiento.” (AAVV, 2001); se trata de una cultura en la cual dentro del conjunto de presunciones básicas compartidas y aceptadas por sus integrantes, está la creencia de que las cosas funcionan mejor si cada uno comparte lo que sabe y lo pone a disposición de todos. Nuestra breve revisión del concepto de cultura organizacional permitiría señalar que las políticas de GC deben diseñarse teniendo como referencia inevitable su grado de compatibilidad o incompatibilidad con los valores culturales predominantes en la organización, de modo que el punto de partida de toda política de GC es la generación de una *cultura del conocimiento*, apta para asimilar dicha política.

3. Gestión del Conocimiento y Comunicación

Un segundo indicador con vinculaciones interesantes en relación a la GC es la comunicación. La difusión del conocimiento en la interna de una organización es un aspecto fundamental de la GC, en cuanto el adecuado funcionamiento de los mecanismos que vuelven compartible el conocimiento individual asegura una mejor aplicación colectiva del conocimiento generado.

Cuáles son los canales de comunicación predominantes, cuáles son las posibilidades con las que la organización cuenta para satisfacer sus necesidades de comunicación, qué uso se le da a los medios de comunicación de los que se dispone, son algunas de las preguntas que deben atravesar el diseño de una adecuada política de GC. La casuística a este respecto es sumamente rica. Hay organizaciones en las que los procesos comunicativos está sobreformalizados, de forma que todo acto comunicativo relevante exige la redacción de un memo, la elaboración de un expediente, o un procedimiento formal del tipo que fuere.

Del mismo modo, hay organizaciones que cuentan con una pesada maquinaria formalizada para las comunicaciones (memos, expedientes, etc.), pero que se ve desplazada por procedimientos de comunicación de orden informal, los cuales terminan teniendo mas peso en las decisiones de los sujetos dentro de la organización. Hay organizaciones en las que proliferan canales de comunicación que no se utilizan eficazmente (ej. las carteleras que nadie lee), o que se utilizan fuera de sus propósitos originales (el uso sistemático del correo electrónico para asuntos ajenos al trabajo). Asimismo, el análisis de los procesos de comunicación requiere la consideración de su dimensión jerárquica, en el sentido de determinar si la comunicación se da preferentemente desde los sectores jerárquicos superiores hacia los inferiores o si es bidireccional.

En este marco, un enfoque psicológico de los procesos comunicacionales dados a la interna de la organización obliga a considerar y evaluar el grado de legitimidad y confianza que los sujetos pertenecientes a la organización le otorgan a los mecanismos comunicacionales que la organización dispone. Fernando Flores (1989), considera que una organización es ante todo una red de conversaciones recurrentes, destinadas a satisfacer compromisos asumidos en pro del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Esta red de conversaciones, que se despliega en la vida cotidiana de la organización, incluye peticiones y promesas llevadas a cabo por sus miembros; compromisos asumidos que suponen invariablemente ciertos niveles de confianza y legitimidad respecto a quien asume los compromisos.

Cada sección de la organización se especializa en satisfacer una clase específica de compromisos, y la medida en que los satisfaga o no va a determinar la percepción y la valoración por parte de las restantes secciones involucradas en la comunicación. En una organización donde la sección de sueldos siempre se atrasa en la fecha de pagos -asume un compromiso que no cumple- pueden llegar a generarse niveles de malestar lo suficientemente significativos para afectar aspectos del trabajo inicialmente ajenos a la sección donde se origina el problema. De este modo, el incumplimiento de los compromisos asumidos entre las partes genera una disminución de los niveles de confianza en tejido conversacional de la organización.

Estos niveles de confianza marcan las expectativas y valoraciones concretas de cada acto comunicativo. ¿Cómo recibe un empleado una promesa de un jefe en el que no confía? ¿Cómo recibe un equipo de trabajo una palabra de aliento en un momento difícil si esta proviene de un superior que es un referente tanto en lo profesional como en lo personal? Todo acto comunicacional dado en una organización no sólo involucra procesos de trabajo objetivados, que le dan su contenido, sino que remite igualmente a un contexto psicológico de expectativas, percepciones y valoraciones por parte de los sujetos, que van a determinar buena parte de la eficacia y el destino de los actos comunicativos.

En el marco del análisis de los resultados del 1º Censo Universitario del año 2000, Pucci y Hein (2004), señalan que las relaciones entre confianza y conocimiento colectivo se vuelven críticas desde el momento en que la confianza marca las posibilidades que cada trabajador tiene de consultar a sus compañeros cuando desconoce algún aspecto de la realización de su trabajo. Solamente es posible la construcción del conocimiento colectivo si las relaciones de trabajo están marcadas por altos niveles de confianza y cooperación. A su vez Th. Stewart (2006), ha señalado con detenimiento el hecho de que el incipiente aumento de la complejidad en la organización del trabajo, y el papel cada vez más protagónico que el conocimiento tiene en la misma, generan que la coordinación y el control de los procesos de trabajo esté cada vez más basada no en mecanismo formales sino en los lazos de confianza contraídos entre sus miembros.

Podemos decir entonces que el adecuado funcionamiento de la comunicación en una organización no depende solamente del diseño objetivado de los sistemas de comunicación (canales, medios, procedimientos, etc.), sino también de la adecuada ponderación de las expectativas y valoraciones depositadas en estos sistemas por los miembros de la organización, así como de los valores predominantes en las relaciones que estos establecen (confianza, recelo, cooperación, competitividad, etc.). Una política de GC se apoya necesariamente en el adecuado funcionamiento de los sistemas comunicacionales de una organización, y para un adecuado análisis de dichos sistemas es inevitable la consideración de su dimensión psicológica. La implantación de una política de GC puede exigir -generalmente exige- un rediseño de las redes comunicacionales de la organización, el cual implica necesariamente un impacto en la valoración que los sujetos hacen de estas redes, y en la confianza que depositan en ellas.

4. Gestión del conocimiento y liderazgo

El liderazgo es sin duda una de las categorías más en boga tanto dentro como fuera del campo de análisis y producción de conocimiento de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo. En principio, podemos distinguir dos grandes concepciones o formas conceptuales de entender los fenómenos asociados a la promoción del liderazgo y el surgimiento de líderes en las organizaciones. Una concepción *colectivista*: el liderazgo es una cualidad de las organizaciones, de modo que hay estructuras organizacionales que favorecen u obstaculizan el desarrollo de determinados tipos de liderazgo, independientemente de las características de personalidad de los sujetos que ejercen el rol de líderes. Una concepción *individualista*: el liderazgo no es una cualidad organizacional, sino una cualidad que poseen ciertos sujetos independientemente de las organizaciones en las que se insertan.

Bajo una concepción colectivista, las organizaciones engendran líderes; bajo una concepción individualista, los líderes cambian las organizaciones. Estas concepciones no sólo atraviesan la literatura técnica, sino que forman parte fundamental de las representaciones que los mismos trabajadores presentan acerca del liderazgo. En la investigación ya citada, Pucci y Hein (2004), detectan que entre los funcionarios no docentes de la UdelaR, la capacidad de liderazgo y el carisma personal son más apreciados entre los encuestados de mayor nivel jerárquico, oficiando como criterios institucionales de legitimidad.

Claro está que estas dos formas de comprender el liderazgo nos son totalmente antagónicas, y rara vez aparecen en estado puro; es de consenso que en los fenómenos asociados al liderazgo influyen tanto los aspectos organizacionales como los individuales (O'Toole, 2006), y bajo esa perspectiva es necesario abordar las relaciones entre liderazgo y GC.

En una investigación llevada a cabo entrevistando a directivos de más de 30 organizaciones del sector de Tecnologías de la Información de nuestro país (Vásquez et al, 2008a, 2008b), pudo verse que al ser interrogados respecto a las características valorables y/o deseables en el ejercicio del liderazgo, los directivos de las organizaciones refieren repetidamente a la capacidad de escuchar a los empleados y la receptividad hacia las ideas nuevas. En este sentido, se asocia la figura del líder como catalizador de la creatividad de los liderados, y generador de niveles crecientes de participación en los procesos deliberativos.

Estos conceptos tan frecuentemente surgidos en la investigación referida remiten al primer momento de la definición de GC de Nonaka y Takeuchi (1995): la creación del conocimiento. Un estilo de liderazgo alineado a la GC genera las condiciones organizacionales para que los trabajadores se sientan estimulados a crear, y a aportar de su parte todos los elementos que consideren permitirían mejorar los procesos de trabajo. En este sentido, toda política de GC apunta a generar las condiciones organizacionales para viabilizar los procesos de creación de conocimiento, pero ello no es posible si los líderes de la organización no contribuyen a generar las condiciones psicológicas para que la creación -un proceso psicológico por definición- tenga lugar.

Otra cualidad frecuentemente asociada al liderazgo es el ser referencia de los valores de la organización, lo cual tiene un impacto específico en los procesos de GC. Si en el marco de una política de GC, los trabajadores son animados a crear y compartir conocimiento, los procesos de creación y circulación de conocimiento no pueden convertirse en un fin en sí mismo, o en una declaración de principios, sino que deben estar estrechamente ligados a los propósitos de la organización, de lo contrario pueden perder sentido: "Las organizaciones comparten conocimiento para tratar de resolver problemas concretos y/o alcanzar determinados objetivos, es decir, se comparte con un cometido. Las personas necesitan visualizar la conexión entre el compartir conocimiento y la misión de la organización (propósito estratégico)." (AAVV, 2001)

La función de los líderes en este proceso es determinante, en cuanto es líder es el encargado de disponer la dinámica de trabajo de tal forma que la relación entre las prácticas GC y los propósitos de la organización tenga el menor grado posible de ambigüedad. Jorge Etkin (2000) ha señalado que los propósitos de una organización nunca son claros y unívocos, siempre presentan un margen de ambigüedad que exige sean interpretados y reconstruidos por los sujetos involucrados en su consecución. En este sentido, la función de liderazgo implica este movimiento de interpretación de los propósitos, con su correlativo enlace con las prácticas de GC llevadas a cabo en la organización.

Otro grupo de características que aparecen asociadas al liderazgo son el fomentar la libertad y la independencia, reconocer los logros, posicionarse en un plano de igualdad respecto de los trabajadores, y ser un buen comunicador. El fomentar la libertad y la independencia implica en una medida sustantiva que los sujetos son los responsables

de generar y distribuir el conocimiento. Siendo un activo intangible, los procesos que involucran la circulación del conocimiento no pueden basarse en mecanismo de control formalizado, sino que deben asentarse en la propia responsabilidad de cada uno de los sujetos que conforman la organización, y en su sentido de la confianza y el bien común. “Si las personas son el motor del conocimiento deberán ser responsables de identificar, mantener, expandir y compartir su propia base de conocimiento.” (AAVV, 2001)

De la mano con lo anterior, otra cualidad relevante de un liderazgo orientado a la GC pasa por incentivar a los trabajadores no sólo a aprender, sino también a enseñar. Esto implica que el trabajador se preocupe no sólo por desarrollar sus competencias personales, sino también por no ser el único en tenerlas (Davenport, 2006). Para que ello sea posible, los valores de confianza, solidaridad y sentido del bien común deben imperar por sobre la desconfianza, el recelo y el deseo de sobresalir frente a los demás, y una parte sustantiva de que esto suceda depende de los estilos de liderazgo que predominen en la organización.

La revisión efectuada permite establecer en primer término que pueden identificarse características de liderazgo que favorecen el adecuado desarrollo de la GC. No obstante, es necesario insistir en que en cualquier organización, el desarrollo de una política de GC requiere la participación y el compromiso activo de los líderes, pero no puede estar supeditado a las cualidades personales o el carisma de cada uno de ellos. El éxito o el fracaso de una política de GC no es una función del acuerdo o el desacuerdo que cada uno de los líderes existentes en los distintos sectores de la organización mantenga respecto de la política, porque ello puede generar desniveles significativos en cuanto a la eficacia e intensidad de aplicación de las prácticas GC en distintos sectores de la organización. Del mismo modo que los factores psicológicos deben ser adecuadamente ponderados en los procesos de creación y transmisión del conocimiento, los factores relativos a la estrategia y el diseño organizacional deben ser lo suficientemente fuertes como para asegurar que las políticas de la organización no queden supeditadas a las características individuales de los líderes.

5. Consideraciones finales

En el marco de la investigación ya referida (Vásquez et al, 2008a), pudo constatar que la tendencia predominante en varias de las organizaciones relevadas es la ausencia de una política de GC explícita y sistemática. Las organizaciones que cuentan con una política de GC son preferentemente las de tamaño grande, o aquellas de tamaño mediano o pequeño que han ingresado en procesos de certificación ISO. En los casos en que los procesos GC están sistematizados en el marco de una política, ésta remite a la standardización de los mecanismos de transmisión de información, la accesibilidad de la misma a través de las diferentes secciones del organigrama, el diseño de esquemas de diseminación de conocimiento basados en herramientas web, o el fomento y financiación de actividades de investigación, así como la programación de instancias regulares de intercambio de conocimiento.

No obstante el bajo nivel de formalización de los procesos de GC, son pocas las organizaciones que reconocen la ausencia de una política como una falla o un aspecto a mejorar. Por el contrario, en algunos casos la no formalización de las prácticas GC a través de la formulación de políticas explícitas es vista por los cuadros directivos como

una forma de favorecer la libertad de acción del personal, facilitando así los procesos de circulación de conocimiento. Este punto es de especial relevancia, en cuanto pone en evidencia algunos aspectos problemáticos de las relaciones entre GC, formalización de procesos de trabajo y creación de conocimiento.

En organizaciones de gran tamaño y con procesos altamente normalizados al modo de una configuración maquinal, como es el caso de la UdelaR (Leopold et al, 2004), es problemático pensar qué grado de creatividad y/o responsabilidad autoasumida pueden tener los trabajadores, sin desviarse de los rígidos márgenes que la configuración maquinal impone a la organización del trabajo. En estas organizaciones parece darse la convivencia de ciertos presupuestos culturales asociados a la libertad de los trabajadores para definir de modo autónomo los procesos de trabajo, con otros asociados a la necesidad de formalizar y estandarizar estos procesos. Esta necesidad no remite únicamente al ajuste entre los propósitos organizacionales y los recursos que la organización posee para cumplirlos, sino que remite también a presupuestos culturales que pueden estar implantados en la vivencia compartida que los trabajadores tienen acerca de sus procesos de trabajo; en este sentido, Leopold et al (2004), señalan como relevante el hecho de que los funcionarios no docentes de la UdelaR manifiestan con insistencia la necesidad de contar con descripciones de cargo definidas y manuales de procedimientos lo más claros posibles: es así como la normalización de los procesos se convierte en presupuesto cultural.

Esta articulación de los presupuestos culturales en torno a la libertad del trabajador para definir los procesos de trabajo y la necesidad de que estos sean normalizados por la organización misma, tiene repercusiones de importancia en la GC, en cuanto la estimulación de la autonomía de los trabajadores contribuye a la construcción de un buen clima organizacional y al aumento del compromiso y la identificación del trabajador con la organización. No obstante, estas dos tendencias entran en tensión y acaso en conflicto, en tanto que la existencia de un clima de trabajo flexible puede resultar incompatible con la necesidad de controlar y modelar los procesos de trabajo al interior de la organización. En organizaciones de tamaño grande, que sólo pueden controlar la organización del trabajo mediante la normalización de los procesos, esta tensión se hace particularmente manifiesta.

En este sentido, el diseño de una política de GC enfrenta a muchas organizaciones a una tensión difícil de solucionar: por su tamaño y su estructura, necesitan un alto grado de normalización y control de los procesos, pero por el tipo de actividad que realizan -vinculada al conocimiento- necesitan otorgar un alto grado de libertad y autonomía de trabajo a los sujetos que llevan a cabo dichos procesos.

Este breve recorrido por algunos aspectos de la Psicología de las Organizaciones y el Trabajo en relación a la GC ha permitido ver como diferentes aspecto de la dimensión subjetiva del trabajo tienen un impacto significativo en el diseño, implantación y evaluación de las políticas GC, al punto de que una política determinada puede correr riesgo de fracasar si los aspectos psicológicos que intervienen en su desarrollo no son adecuadamente ponderados.

Bibliografía

- AAVV (2000), *Cuaderno de Trabajo 31: Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*. San Sebastián, CIDEDEC.
- AAVV (2001), *Cuaderno de Trabajo 34: Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones*. San Sebastián, CIDEDEC.
- ANGLE, H. (2000), "Psychology and organizational Innovation". En VAN DE VEN, A., ANGLE, H. y POOLE, M., *Research on the management of Innovation*. New York, Oxford.
- BERGER, P., LUCKMANN, TH. (2006), *La construcción social de la realidad*. Bs. As., Amorrortu.
- DAVENPORT, Th. (2006), "El trabajo del conocimiento y el futuro de la dirección". En BENNÍS, W., SPREITZER, G. M., CUMMINGS, T. G., *Las claves del liderazgo*. Bs. As., Deusto.
- ETKIN, J. (2000), *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Bs. As., Pearson Education.
- FLORES, F. (1989), *Inventando la empresa del siglo XXI*. Santiago de Chile, Dolmen.
- LEOPOLD, L., FRANCO, S., MARTÍNEZ, B., WITKE, T. (2004), "Una introducción al estudio de la organización y cultura en la Universidad de la República a partir de la percepción de los funcionarios no docentes." En *Psicología y Organización del Trabajo V*. Montevideo, Narciso/ Psicolibros.
- MINTZBERG, H. (1991), *Mintzberg y la Dirección*. Madrid, Díaz de Santos.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *The Knowledge creating company*. Oxford University Press.
- O'TOOLE, J. (2006), "La capacidad directiva de las organizaciones". En BENNÍS, W., SPREITZER, G. M., CUMMINGS, T. G., *Las claves del liderazgo*. Bs. As., Deusto.
- PUCCI, F., HEIN, P. (2004), "Capacitación y desempeño laboral de los funcionarios no docentes de la Universidad de la República". En *Psicología y Organización del Trabajo V*. Montevideo, Narciso/ Psicolibros.
- SCHEIN, E. (1966), *Psicología de la Organización*. Barcelona, Prentice - Hall Int.
- STEWART, Th. (2006), "Confiar en las personas". En BENNÍS, W., SPREITZER, G. M., CUMMINGS, T. G., *Las claves del liderazgo*. Bs. As., Deusto.
- VÁSQUEZ, A., MELOGNO, P., MARTÍN, M., LEOPOLD, L., ZANELLI, J. C. (2008a), "La innovación como representación y presupuesto. Aspectos culturales de la gestión de la innovación en el sector de las tecnologías de la información". En *Psicología y Organización del Trabajo IX*. Montevideo, Psicolibros/ UdelAR.
- VÁSQUEZ, A., MELOGNO, P., LEOPOLD, L., ZANELLI, J. C. (2008b), "Liderazgo y Organización para la Innovación en las Tecnologías de la Información. Nuevos datos y conceptualizaciones sobre la Gestión de la Innovación en el Sector TI en Uruguay". En *Actas de las V Jornadas Universitarias y II Congreso Latinoamericano de Psicología del Trabajo*. Bs. As., Facultad de Psicología/ UBA.
- ZANELLI, J. C., SILVA, N. (2008), *Interacción Humana y Gestión*. Montevideo, Psicolibros/ Facultad de Psicología/ Casa do Psicólogo.