

Materia: "Capacitación y desarrollo en las Organizaciones"

"El tratamiento de la gestión del conocimiento"

Profesora titular: Lic. Graciela Gelaf

e-mail gragelaf@fibertel.com.ar

"EL TRATAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO"

SUMARIO:

I. INTRODUCCIÓN

**I II. LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL
CONOCIMIENTO - CULTURA ORIENTADA AL CONOCIMIENTO**

Una Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento
**Un marco para definir la estrategia de conocimiento en
las organizaciones**

III. TIPOLOGÍAS DE CONOCIMIENTO
Alguna Técnicas para la Gestión del Conocimiento

IV. CONVERSIONES DEL CONOCIMIENTO

V. CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES

VI. BIBLIOGRAFIA

EL TRATAMIENTO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

I). INTODUCCIÓN

Las organizaciones (públicas o privadas) que disponen de un conocimiento superior, tienen la capacidad de coordinar y combinar sus recursos y sus competencias tradicionales en formas nuevas y distintivas, de manera que se encuentran preparadas para ofrecer al mercado un mayor valor añadido y obtener una posición de ventaja frente a sus competidores. En otras palabras, la disposición de recursos intelectuales superiores y competencias específicas permiten a una organización explotar mejor sus recursos tradicionales, incluso cuando éstos no son exclusivos.

Por ello, ***el conocimiento se constituye en el recurso estratégico más importante, y la habilidad para generarlo, adquirirlo, codificarlo, transferirlo, aplicarlo y reutilizarlo, se ha convertido en la competencia sustancial para la obtención de una ventaja competitiva sostenible.*** En un entorno que cambia continua y rápidamente, el potencial del conocimiento no reside sólo en su capacidad para generar ventaja competitiva, sino que se convierte además en fuente relevante para que dicha ventaja se mantenga, de acuerdo a los siguientes supuestos:

- El conocimiento, especialmente el conocimiento tácito, se encuentra en los individuos y en los procedimientos que establecen las organizaciones, y su desarrollo se alimenta de la experiencia.

Por otro lado, tiende a ser único y difícil de imitar. A diferencia de otros muchos recursos de carácter más tradicional (y del conocimiento explícito), no resulta fácil comprarlo en el mercado – dispuesto para ser utilizado–. En la práctica, contar con un conocimiento similar, implica que los competidores se involucren en experiencias análogas. Y, en cualquier caso, la consecución de un determinado conocimiento a través de la experiencia requiere tiempo. En este sentido, los competidores se encontrarán limitados para

acelerar su aprendizaje, independientemente de que dediquen inversiones importantes.

- Una ventaja competitiva basada en el conocimiento puede resultar sostenible porque cuanto más conocimiento posee una organización más capacidad de aprendizaje tiene. Por otro lado, las oportunidades de aprendizaje para las organizaciones que tienen un conocimiento superior, resultan más valiosas, dado que sus competidores incluso si disponen de oportunidades de aprendizaje similares, parten de una base de conocimiento inferior.

La disposición de recursos intelectuales superiores y competencias específicas permiten a una organización explotar mejor sus recursos tradicionales, incluso cuando éstos no son exclusivos. Por ello, el conocimiento se constituye en el recurso estratégico más importante.

Por tanto, las organizaciones deben buscar áreas de aprendizaje y de experimentación a través de las cuales –y mediante combinaciones sinérgicas– puedan incrementar el valor del conocimiento preexistente.

A diferencia de los bienes tangibles, que a medida que se emplean se consumen y generan rendimientos decrecientes, el conocimiento, por el contrario, permite obtener rendimientos crecientes a medida que se utiliza. A mayor utilización más creación de valor, y en consecuencia, se genera un ciclo que se auto -alimenta y refuerza las competencias de la organización.

A pesar de que **la gestión del conocimiento no es una disciplina nueva** y de la atención que se le viene prestando en los últimos años, desde distintas perspectivas y ámbitos se señala que queda un importante camino por recorrer, principalmente, en la construcción de modelos contrastados que posibiliten implantar y desarrollar procesos de gestión eficaces.

“La complejidad del contexto en el que las organizaciones – tanto públicas como privadas- desarrollan sus acciones en la Argentina actual, ponen en un lugar central a los recursos humanos que la conforman. En ese plano, el desarrollo de una cultura del conocimiento en las mismas se convierten en una de los objetivos estratégicos de una organización si pretende afrontar con éxito los desafíos de un entorno cambiante y con complejidades crecientes” (Falivene G./ Silva G).

“Desde el punto de vista de la formación y de la gestión del conocimientos en contactos productivos y organizacionales, la inclusión de la competencia laboral en la versión 2000 de las normas ISO 9000, representan un significativo cambio en la consideración del recurso humano en la gestión de sistemas de calidad” (Falivene, Silva- - ver en pto. VI) bibliografía).

Antes de referirnos, específicamente, a la Gestión del Conocimiento; vamos a insertarla en el actual contexto de los saberes y de las prácticas mediadas por las tecnologías.

La Gestión del Conocimiento surge en el seno del management empresarial hace aproximadamente unos 15 años y mucho mas que una práctica en sí misma, se trata de un verdadero campo interdisciplinario en cuyo núcleo se articulan un gran número de saberes tanto formales como informales procedentes de los mas diversos campos. Entre ellos: - economía-ciencias de la administración-sistemas informáticos-sociología del conocimiento-sistemas biológicos ,teoría de la complejidad etc.

Podemos decir que el Knowledge Management es casi unas de las primeras ciencias colaborativas en la cual han confluído el aporte de cientos y cientos de investigadores procedentes de los mas diversos campos del conocimiento. Es más, el Knowledge Management o Gestión del Conocimiento , desde su inicio mismo, ha sido concebido como una ciencia colaborativa. De hecho, se ha desarrollado a mayor velocidad epistemológica que el resto de las ciencias y le ha tomado apenas unos 10 años conformar no sólo un cuerpo admitido de conocimientos sino un campo muy vasto de aplicación gracias a la

posibilidad que nos ofrecen hoy las tecnologías de la comunicación y la distribución de conocimientos a partir de los entornos de redes hoy disponibles.

El campo que ha impulsado la creación de esta nueva ciencia colaborativa ha sido el de las prácticas empresarias y de negocios a partir de la necesidad de obtener ventajas comparativas claras en un escenario de negocios no estructurado y en permanente auto-configuración. De modo que la Gestión del Conocimiento suele hallárselo cada vez más en las prácticas organizacionales y ya casi forma parte de léxico habitual. El interés creciente de éstas ... por administrar y gestionar su información en dirección a un uso eficiente de estos recursos, fue lo que en gran medida, determinó la creación de esta ciencia que es la Gestión del Conocimiento.

La Gestión del Conocimiento es al mismo tiempo una ciencia en el sentido estricto y una ciencia aplicada.

Desde el punto de vista de una ciencia estricta, examina las formas en las que un grupo de personas, organizaciones, instituciones etc, aplican el proceso de conocimiento y diseñan estrategias para adquirirlo, producirlo, distribuirlo y transmitirlo conforme a sus objetivos.

Desde el punto de vista de una **ciencia aplicada**, la Gestión del Conocimiento se ocupa de mejorar esos procesos y sus resultados.

Entonces, como ciencia estricta se ocupa de la naturaleza del proceso de conocimiento llevado a cabo en las organizaciones. La pregunta que articula su campo de acción es : Cuál es proceso de Conocimiento ? y desde el punto de vista de una ciencia aplicada en cambio , la pregunta que articula este campo es : Cómo aplican ese conjunto de herramientas, técnicas y metodologías para mejorar el proceso y su resultado?

La Gestión del Conocimiento, se sostiene a condición de postular esta práctica como una concepción particular del conocimiento. Pero, la Gestión del Conocimiento, es ante todo un "proceso". Y este proceso

nada nos dice acerca del conocimiento en sí mismo sino que nos dice cómo gestionarlo y administrarlo para nuestros fines institucionales...



II) LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL CONOCIMIENTO

Culturas, Paradigmas, actitudes....

Las creencias son el conjunto de supuestas verdades compartidas por los miembros de una organización y que se utilizan para comprender la cultura sobre su realidad interna y externa.

Cultura organizacional... es el conjunto de principios y creencias básicas compartidas por los miembros de una organización, y estos son los factores que la diferencian de otras organizaciones...., es el "telón de fondo" de la institución.

CULTURA ORIENTADA AL CONOCIMIENTO

Aquí vemos, la importancia de disponer de una cultura que "conecte" con los proyectos de gestión del conocimiento. Cultura que, en definitiva, valoriza los aprendizajes. Esto deberá:

- **Involucrar a la dirección**

El apoyo de la dirección resulta crítico, principalmente para orientar los proyectos de gestión del conocimiento.

- **Estructurar el conocimiento**

Las organizaciones deben concienciarse de que sus conocimientos pueden y deben evolucionar, por lo que resulta importante contar con una buena estructuración de los mismos y atender a su actualización.

- **Clarificar el propósito y el lenguaje**

Ya que estos proyectos tratan temas abstractos y complejos, tanto la terminología utilizada como los propósitos que se persiguen deben definirse con la mayor claridad posible. En caso contrario, pueden ser rechazados por resultar difusos o no encajables en la organización (excesivamente ambiciosos). Por tanto, se debe utilizar un lenguaje comprensible por todos y definir objetivos aprehensibles.

- **Incentivar la participación**

La motivación de las personas para crear, compartir y utilizar el conocimiento requiere estímulos. En consecuencia, resulta importante establecer incentivos que se valoren como importantes a fin de conseguir y mantener a los recursos humanos implicados. En este sentido, conviene superar el muy corto plazo e incluirlos en el sistema de evaluación y recompensa de la organización. Cuando se trata de incentivos a corto plazo, éstos deberán ser tangibles o fácilmente visualizados.

- **Establecer múltiples canales para transferir el conocimiento**

Un proyecto de gestión del conocimiento tendrá más probabilidades de éxito cuantos más canales se establezcan para transferir y compartir el conocimiento existente.

Cuando no exteriorizamos un conocimiento hablamos de un "conocimiento individual"...

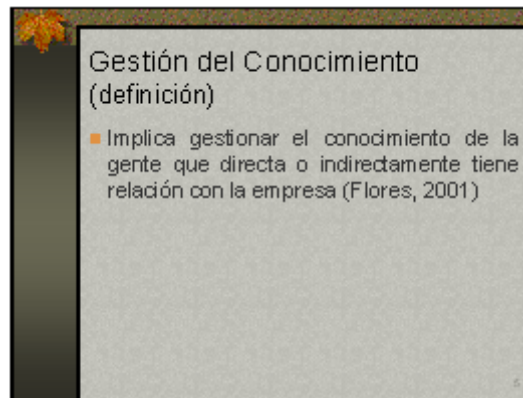
Existe lo que se llama *conversión del conocimiento* (ver ítem IV)

Tratar el tema de la *Gestión del Conocimiento* es contemplar dos aspectos fundamentales: la persona y la organización. Debe servir a ambas.

Esto toma en cuenta “**valores personales y organizacionales**”...

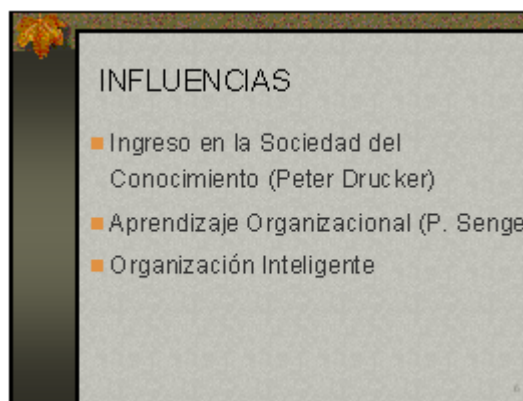
PARA QUÉ? ----PARA OBJETIVOS Y MISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

La cultura es el factor clave en la gestión del conocimiento y el más efímero. O sea, “personalidad es a persona lo que cultura es a organización, un modo de ser, estar y actuar en la realidad”...



Gestión del Conocimiento
(definición)

- Implica gestionar el conocimiento de la gente que directa o indirectamente tiene relación con la empresa (Flores, 2001)



INFLUENCIAS

- Ingreso en la Sociedad del Conocimiento (Peter Drucker)
- Aprendizaje Organizacional (P. Senge)
- Organización Inteligente

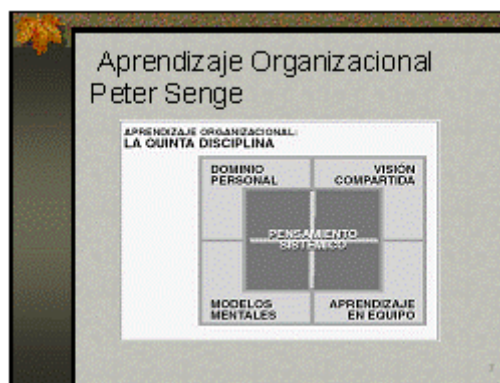
Las **culturas** que **favorecen los procesos de gestión del conocimiento** se basan principalmente en la **creencia del compartir**. Por tanto, una cultura del conocimiento es aquella que “**genera pautas de comportamiento proclives a crear y compartir conocimiento**”.

- Aprendizaje a través de la enseñanza y del compartir
- Comprensión común a través de la transmisión de vivencias
- Continuo intercambio y creación de nuevo conocimiento- a medida que se experimenta, las personas comparten y aprenden
- Áreas comunes de competencias (pericia) e interés
- Problemas comunes; ética profesional ampliamente desarrollada
- Relaciones personales

Una Cultura Organizacional para la Gestión del Conocimiento

- **Desarrollar relaciones de colaboración**
- **Otorgar responsabilidades personales para crear y compartir conocimiento.**
- **Crear una visión y misión**
- **Vínculo entre la estrategia de la organización y el compartir conocimiento** : Las organizaciones comparten conocimiento para tratar de resolver problemas concretos y/ o alcanzar determinados objetivos, es decir, se comparte con un cometido
- **Articulación con la cultura general:** Compartir conocimiento está estrechamente ligado a los valores y a las creencias que conforman la cultura de las organizaciones. El estilo adoptado para compartirlo debe encajar con el estilo de la organización. En todo caso, conviene que desde la dirección, se promueva y preste atención a que las personas se ayuden se ayuden mutuamente, colaboren y compartan conocimiento.
- **Integración con las actividades de la organización:** Las organizaciones deben integrar el compartir conocimiento con las actividades habituales, celebrando eventos concretos e incorporándolo en los procesos y rutinas cotidianas.
- **Papel de los líderes y de la dirección:** El grado de apoyo de los puestos de dirección-gestión guarda relación con el nivel de esfuerzo realizado para compartir conocimiento.
- **Papel de las redes humanas:** Se debe fomentar las redes e intercambios sin pretender formalizarlos.

- **Institucionalización de las disciplinas de aprendizaje:**
Conviene que las organizaciones reconozcan la necesidad de alinear los sistemas retributivos y de recompensa con el grado en que se comparte conocimiento.
- Una orientación a la mejora de procesos
- Una metodología común para la mejora y el cambio
- Capacidad de trabajo en equipo
- Capacidad de capturar conocimiento
- Utilización de paradigmas de resolución de problemas



Un marco para definir la estrategia de conocimiento en las organizaciones

El análisis FODA (fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas-) puede utilizarse como herramienta eficaz para definir la estrategia de gestión del conocimiento. Un FODA basado en el conocimiento, permitirá elaborar un mapa de los recursos y competencias de conocimiento, así como de las oportunidades y amenazas estratégicas en línea con las fortalezas y debilidades existentes en este sentido.

Este mapa guiará de forma estratégica los esfuerzos de una organización de cara a implantar la gestión del conocimiento.

Algunas preguntas y respuestas?

- *¿Qué debe hacer la organización para ser competitiva y qué hace actualmente o puede hacer?* Esta cuestión les permitirá conocer cuál es el *gap estratégico* y redefinir la estrategia.
- *¿Qué necesita saber para desarrollar su estrategia?* Ésta le permitirá valorar el *gap (hueco) de conocimiento* existente en la organización y vincular su estrategia competitiva con su proceso de gestión del conocimiento.
- *¿Qué sabe realmente la organización?* El contraste entre el conocimiento actual y el que debería disponer para desarrollar su estrategia, permitirá valorar el *gap interno* de conocimiento, es decir, sus debilidades y fortalezas.
- *¿Qué saben los competidores y qué es necesario saber para competir en el sector?* Posibilitará conocer su *gap externo* de conocimiento y comparar lo que la organización sabe en relación a sus competidores, es decir, sus oportunidades y amenazas.
- *¿Cuál es la pauta de aprendizaje e innovación en el sector, y cuál es la capacidad de aprendizaje y de innovación de la organización?*

Cuestión a través de la cual se identificará el *gap de aprendizaje e innovación*.

Respondiendo a estas cuestiones, la organización podrá interpretar qué conocimiento necesita potenciar y/ o desarrollar, y definir su estrategia de conocimiento en función del gap o gaps que desea aminorar...

Emprender un análisis como el descrito, supone examinar y evaluar la posición de conocimiento que detenta la organización. Para ello, es preciso clasificar previamente los recursos intelectuales disponibles. En este sentido, el conocimiento puede caracterizarse de formas diversas.

Las taxonomías más aceptadas hacen referencia al conocimiento tácito y explícito, al conocimiento general y de contexto o específico, al conocimiento individual y colectivo, al conocimiento interno y externo. Pero así mismo, el conocimiento puede clasificarse como declarativo, de procedimiento, causal y relacional. No obstante, la

taxonomía de conocimiento que se adopte debe ser coherente con la estrategia, y reflejar la exclusividad competitiva de la organización.

III) TIPOLOGÍAS DE CONOCIMIENTO

Conocimiento declarativo: es el conocimiento del “sobre”. Se refiere a la habilidad para reconocer y clasificar conceptos, cosas y estados. Puede representarse siguiendo un esquema de clasificación jerárquico (Bobrow y Norman 1975) como la clasificación del sistema decimal o la clasificación de género y especies de las formas de vida. La comunicación eficaz y el compartir conocimiento requieren un consenso entre los miembros de la organización en las denominaciones, categorías y distinciones utilizadas para representar el conocimiento relevante de la misma

Conocimiento de procedimiento: Es el conocimiento del “cómo”. Se refiere a la comprensión de la secuencia apropiada de eventos o de la habilidad para desempeñar una serie particular de acciones (Gioia y Poole 1984). Puede incluir las normas, procedimientos y rutinas diarias (Cohen y Bacdayan 1994) y representarse mediante secuencias ordenadas de eventos asociados a roles y relaciones particulares

Conocimiento causal: Es el conocimiento del “porqué”. Se refiere a la comprensión de los motivos por los que algo ocurre: por ejemplo, comprender los factores que influyen en la calidad de un producto o en la satisfacción del cliente. Compartir vivencias es un buen medio para desarrollar el consenso sobre qué acciones particulares deberían emprenderse o cómo alcanzar un determinado objetivo de la mejor manera posible.

Conocimiento relacional: Se refiere a la comprensión de **las relaciones existentes** entre los tres tipos de conocimiento señalados. Por ejemplo, el aprendizaje y la innovación son normalmente el resultado de la creación y/o modificación de las relaciones existentes entre ideas y conceptos aparentemente dispares. Aplicado a las organizaciones, el desempeño se encuentra

fuertemente relacionado con el conocimiento de cómo los recursos y las competencias de la organización interactúan entre sí.

Clasificar o describir lo que una organización sabe y lo que debe saber sobre su sector y sobre su posición competitiva, no resulta sencillo.

El conocimiento estratégico de una organización puede clasificarse en función de su potencial para dar soporte a una ventaja competitiva.

Un proyecto de gestión del conocimiento tendrá más probabilidades de éxito cuantos más canales se establezcan para transferir y compartir el conocimiento existente. Cada canal contribuirá con su particular valor a la gestión del conocimiento e impulsará el proceso.

Algunas de las TÉCNICAS que se exponen a continuación ya se han venido aplicando durante los últimos años, mientras que otras resultan más novedosas:

- **Adquisición y alquiler de conocimiento**
- **Constitución de equipos**
- **Adaptación**
- **El valor de la narrativa**
- **Historiales de aprendizaje**
- **El mentoring**
- **La construcción de mapas de conocimiento**
- **Transferencia espontánea**
- **Transferencia interna de buenas prácticas**
- **Comunidades de Práctica**
- **Adquisición y alquiler de conocimiento**

La adquisición y el alquiler de conocimiento hace referencia a las actuaciones que se enmarcan en la dimensión creación de conocimiento. Se considera creación y por tanto nuevo conocimiento, aquél que presenta un carácter innovador para la organización, pudiendo tratarse de conocimiento generado por la propia organización, y en este sentido nuevo porque no existía, o adquirido en el exterior, también novedoso ya que por primera vez se dispone

del mismo. El modo más directo es la compra de conocimiento externo. En este supuesto, el conocimiento con un componente más explícito puede adquirirse a través de documentos, libros, informes, Internet.

La compra de conocimiento tácito, normalmente, se realiza mediante la adquisición de una empresa (fusión, compra, etc.) o de nuevas contrataciones de personal. No todas las compras de empresas tienen el objetivo de adquirir conocimiento, pero en los últimos años, cada vez es más común este motivo. Cuando una empresa adquiere otra con el fin de obtener su conocimiento, lo que en realidad está comprando es el conocimiento que detentan sus recursos humanos y, obviamente el conocimiento estructurado y almacenado, sus rutinas y procesos.

- **Constitución de equipos**

La constitución de equipos con el cometido de crear conocimiento que se materializará en nuevos productos /servicios o nuevos procesos, es una de las fórmulas más extendidas. Aunque desde planos diferentes, numerosos autores propugnan la constitución de equipos multidisciplinarios, cuyos miembros deben detentar conocimientos y experiencias distintas.

La diversidad de percepciones de los individuos previene que el equipo proponga soluciones estandarizadas; sus miembros deben desarrollar conjuntamente nuevas ideas o combinar las existentes de forma novedosa. Aunque estos equipos pueden llegar a resultados inalcanzables de otro modo, no deben plantearse como la única vía para la creación de conocimiento. De hecho, van a requerir de inversiones significativas en tiempo y esfuerzos, así como una cuidadosa gestión para otorgar a sus miembros suficientes dosis de conocimiento compartido y un lenguaje común. Sólo de esta forma podrán trabajar juntos de un modo sinérgico evitando el peligro de que la fusión derive en confrontación.

- **Adaptación**

La adaptación como mecanismo para la creación de conocimiento hace referencia a los cambios que la organización debe llevar a cabo para hacer frente a las variaciones que registra su entorno. La máxima "adaptarse o morir", guiará la generación de conocimiento. El lanzamiento de nuevos productos por parte de los competidores, las nuevas tecnologías, así como los cambios sociales y económicos obligan a las organizaciones a generar nuevo conocimiento de cara a acomodarse a las condiciones cambiantes, dado que, en caso contrario, corren el riesgo de desaparecer. Existe una amplia bibliografía dedicada al estudio de los complejos sistemas adaptativos, así como al cambio organizativo.

Incluso la disciplina de la estrategia empresarial, ha dejado de prestar atención al modelo estático de análisis sectorial propuesto.

- **El valor de la narrativa**

Las narraciones proporcionan una rica y compleja comprensión de un evento o una situación determinada en un contexto humano. (Weick) , se plantea la siguiente cuestión ¿qué es necesario para que las cosas cobren sentido? y responde: algo que conserva la plausibilidad y la coherencia, que es razonable y memorable, que contiene experiencias pasadas así como expectativas, que tiene eco en otras personas, que puede ser construido retrospectivamente pero que también puede ser utilizado de forma prospectiva, que captura tanto el sentimiento como el pensamiento..., algo que es entretenido de construir.

Resumiendo, lo que resulta necesario para que algo "tenga sentido" es "una buena narración". Esta definición de narración, está próxima al propio significado del conocimiento. Muchas organizaciones tratan de codificar el conocimiento tácito a través de los relatos. Algunas, difunden entre sus trabajadores o entre sus diversas oficinas y centros, vídeos que muestran y explican hechos importantes que han acontecido en la organización; por ejemplo, la forma en la que se llevó a cabo una venta exitosa. Existen, asimismo, organizaciones que transmiten diariamente, a través del correo electrónico, relatos sobre aspectos importantes de la actividad y que muestran la conducta que sería deseable en actuaciones similares.

En todos los casos, se observa que el conocimiento es más fácilmente incorporable cuando se transmite en un contexto y en un lenguaje que es entendido y compartido por la audiencia. La virtud de la narrativa para la codificación de conocimiento tácito, radica, en definitiva, en su poder para reflejar los razonamientos, las creencias o la experiencia que llevaron a una persona o a un equipo a actuar de un modo determinado.

- **Historiales de aprendizaje**

Un grupo de expertos en ciencias sociales, directores de empresa y periodistas del Centro para el Aprendizaje de la Empresa del MIT (Massachusetts Institute of Technology) ha desarrollado una técnica de apoyo a la codificación del conocimiento tácito. Esta técnica, basada en el valor de la narrativa, se define como historial de aprendizaje. El historial de aprendizaje se inspira en una práctica muy antigua: la de contar cuentos a un grupo. Se trata de un relato escrito del conjunto de episodios recientes y críticos que ha vivido la organización: una nueva iniciativa, una innovación generalizada, el lanzamiento exitoso de un producto, o una situación conflictiva como una re-estructuración de personal.

- **El mentoring**

El mentoring, término que se puede traducir como tutoría, resulta efectivo a la hora de transferir el conocimiento tácito. La transferencia de competencias, habilidades y experiencias entre quienes las poseen y quienes las necesitan, impulsa la retención de competencias en la organización y permite disponer de una masa crítica de personas competentes (evitando que determinadas competencias resulten exclusivas de un grupo reducido), contribuyendo a la socialización del conocimiento tácito. Margo Murray define el mentoring como la reunión deliberada de una persona (mentor /a) con mayores conocimientos, habilidades, experiencia o visión, con otra, que las necesita y debe desarrollarlas (protegido /a).

El mentoring se basa en la voluntariedad y en la relación persona a persona. Pero no se trata de observar y emular. Tampoco se consideran las variables edad y /o antigüedad. Así por ejemplo, la persona que actúa de mentor puede tener menos antigüedad en la empresa que el/ la protegido/ a o ser de menor edad. Los niveles jerárquicos tampoco se tienen en cuenta. Lo que no impide que en ocasiones se produzca entre especialistas del mismo nivel, para lograr una mejor combinación de competencias.

Beneficios y Funciones del Mentoring

El diseño y puesta en marcha de programas de mentoring contribuye la mejora de las organizaciones desde diferentes ópticas:

- Ayuda a establecer las competencias que requiere cada puesto de trabajo.
- Proporciona recursos de autodiagnóstico para establecer el nivel de competencias existente.
- Permite diseñar planes individuales de desarrollo y carrera profesional.
- Contribuye a articular los recursos existentes y perfeccionar las competencias que pueden ser requeridas para otras responsabilidades.
- El desarrollo profesional del individuo estimula la asunción de responsabilidades.
- Posibilita que las personas puedan dar lo mejor de sí, colaborando mutuamente.
- Compromete a toda la organización con el desarrollo de las personas que asegurarán el futuro de la organización. Entre las funciones clave que se asignan al mentoring, pueden citarse las siguientes:
 - **Coaching:** el /la mentor a en su función de entrenador se perfila como líder proactivo, estimulando a la persona que se encuentra a su cargo a desarrollar competencias y actitudes que considera críticas de cara al futuro, sobre la base de los criterios que emanan de su conocimiento tácito.

- **Asesoramiento:** el /la mentor/ a ayuda a su protegido /a , a solucionar posibles problemas y a la toma de decisiones importantes. Como persona de su confianza, el/ la mentor /a, le anima a considerar el alcance que sus acciones y decisiones tienen a largo plazo.
- **Ayuda:** el /la mentor /a le proporciona los contactos que pueden permitirle alcanzar sus metas.
- **Establecimiento de redes:** el /la mentor /a le enseña a aprovechar los contactos no oficiales fuera de su entorno.

La construcción de mapas de conocimiento

Muchas organizaciones desconocen el conocimiento que realmente poseen. Los mapas de conocimiento se conciben para dar respuesta a esta cuestión. Se trata, por otro lado, de una de las herramientas más completas para proceder a la ubicación y codificación del conocimiento explícito y tácito existente en las organizaciones. El mapa de conocimiento es uno de los instrumentos principales para la captura y codificación del conocimiento explícito, sirve para que éste pueda ser ubicado y compartido, y permite identificar a las personas que detentan el conocimiento tácito. El mapa de conocimiento identifica dónde se encuentra el conocimiento pero no lo contiene. El objetivo principal del mapa, es facilitar que el conocimiento sea accesible a un amplio número de personas, fomentando, en última instancia, la colaboración y el aprendizaje organizacional. Se trata pues de un dispositivo visual del conocimiento capturado que retrata las fuentes, los flujos y las barreras del conocimiento en una organización

El principal propósito y el beneficio más evidente de un mapa de conocimiento es mostrar qué conocimiento existe en la organización y a qué personas o lugares acudir en su búsqueda. Complementariamente, sirve para evaluar el stock de conocimientos de la organización, revelando las fortalezas, las debilidades y las carencias existentes al respecto.

Además se señalan otras ventajas y/ o utilidades tales como:

- Evita y /o previene incurrir en la reiteración de la innovación (reinención) y el consiguiente ahorro de tiempo en la búsqueda así como en los costes de adquisición.
- Permite ubicar las fuentes y los obstáculos principales en la creación y transferencia de conocimiento.
- Descubre las comunidades de práctica ya constituidas o emergentes y en las que está aconteciendo el aprendizaje.
- Facilita la medición del progreso de los proyectos de gestión de conocimiento que se estén llevando a cabo.
- Reduce la carga o responsabilidad de los expertos puesto que el personal puede encontrar con rapidez información crítica.
- Permite visualizar las oportunidades de aprendizaje y de incremento de conocimiento.
- Consiente a la organización apreciar la pérdida y/ o la incidencia de su capital intelectual.
- Sirve para explorar las competencias y las virtualidades que detentan los individuos y la organización en su conjunto.
- Proporciona un inventario de los activos intelectuales de la organización, y por último.
- El acceso al conocimiento directamente aplicable introduce mejoras en la atención al cliente, la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Transferencia espontánea

Si bien la gestión del conocimiento supone una transferencia formalizada del mismo, el proceso de su desarrollo implica la adopción de estrategias e iniciativas que fomenten los intercambios espontáneos. Particularmente, en las organizaciones centradas en la creación de conocimiento.

Los encuentros y conversaciones informales son, a menudo, una buena ocasión para la transferencia de conocimiento. Las teorías más obsoletas consideran a este tipo de socialización una pérdida de tiempo porque se pueden tratar temas ajenos al trabajo, pero muchas de las conversaciones giran en torno al mismo, y a los proyectos y situaciones que se viven en la organización. En tal medida, se postula

por considerarlas como trabajo. Como señala Alan Webber , en la nueva economía las conversaciones son la forma más importante de trabajo. Es a través de ellas como los /las trabajadores /as descubren lo que saben, lo comparten con sus compañeros, y crean nuevo conocimiento. Por ejemplo, la transferencia basada en las conversaciones espontáneas, ha dado lugar a que en Japón se creen las "talk rooms" o salas de conversación: espacios cómodos y bien acondicionados donde cada persona pasa aproximadamente veinte minutos de su jornada laboral. No se conciertan encuentros en estas salas, sino que los trabajadores acuden y se encuentran espontáneamente. Cabe así mismo hacer mención a los encuentros fuera del lugar del trabajo (cenas, salidas nocturnas...) frecuentes en Japón, país donde el uso del e-mail en el trabajo está menos extendido y se prefiere el contacto directo.

En cualquier caso, parece lógico pensar que las fórmulas de transferencia espontánea son múltiples y deben adaptarse a la cultura corporativa e incluso nacional.

Transferencia interna de buenas prácticas

El benchmarking y la transferencia interna de buenas prácticas se utilizan para la transmisión de conocimiento tácito y explícito. El American Productivity & Quality Center (APQC) define el benchmarking como el proceso de identificar, comprender y adaptar prácticas desarrolladas de forma sobresaliente por otros, a fin de mejorar el desempeño de la organización. Asimismo, acota el término, definiendo el benchmarking interno como el proceso de identificar, compartir y utilizar el conocimiento y las prácticas dentro de la propia organización. Con frecuencia el término benchmarking se malinterpreta, y se asimila a la copia directa de determinados procesos y actividades. No obstante, su propósito se encuentra lejos de la imitación puesto que se trata de un proceso continuo de aprendizaje cuyo objetivo es alcanzar niveles superiores de desempeño.

Comunidades de Práctica

Las comunidades de práctica sirven para aprender de los miembros veteranos, participando en determinadas actividades relacionadas con la práctica de la comunidad. Las personas van pasando, progresivamente, de una participación periférica a la plena integración. La comunidad de práctica es una condición intrínseca para la existencia de conocimiento, donde el aprendizaje acontece puesto que se supera la mera réplica.

Relaciones entre la comunidad de práctica y la organización

Sus contenidos pretenden identificar los retos en función de la interacción existente entre una comunidad y la organización considerada como un todo. Las comunidades de práctica existen, se tenga o no conciencia de ello. Puesto que la pertenencia a ellas se basa más en la participación que en el estatus oficial, las comunidades no se hallan limitadas por afiliaciones organizacionales. De hecho, pueden atravesar estructuras y jerarquías. Por ello, pueden encontrarse dentro de la propia organización, entre unidades de negocio o más allá de los límites de la empresa.

IV) CONVERSIONES DEL CONOCIMIENTO

Es importante movilizar a las personas del equipo de desarrollo para *crear conocimiento, no sólo para el equipo, sino también para la organización como sistema.*

Esto, facilitaría la conversión de conocimiento y la espiral de conocimiento de la siguiente manera:

De tácito a tácito (socialización) por ejemplo a través del aprendizaje por experiencias distintas....Cada persona tiene una percepción distinta del estímulo, situación, y vivencias propias, ya sean... de satisfacción o de frustración...según sean sus "propios sentimientos... vivencias" o lo que piensan que se trasluce como fortalezas y/ ó debilidades... Si voy de

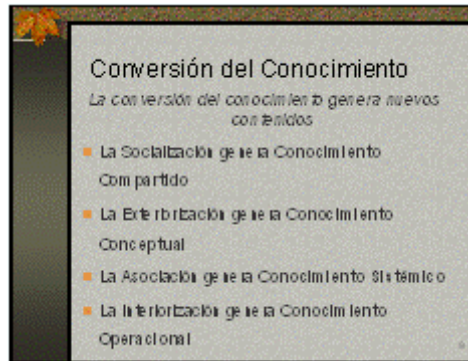
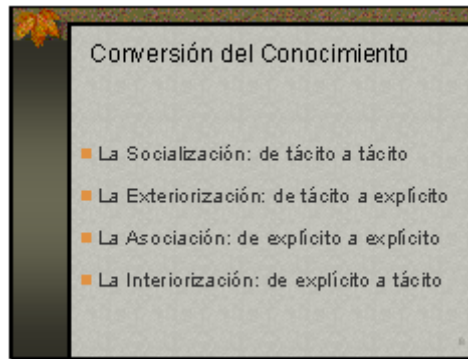
"tácito a tácito" hablo de **"socialización del conocimiento"**
(cognitivo, técnico)

De tácito a explícito (exteriorización) convertir secretos... ideas personales... y grupales... en conocimiento explícito...hacer manifiesto lo latente...poner en palabras...enunciar...hacer explícito lo implícito... para que el "know-how" se comunice y extienda tanto a los otros miembros del equipo, como a la organización toda... (re-negociar los contratos psicológicos...hacerlos dinámicos...)-
por ej: si lo **"tácito lo hago explícito"** hablo de **exteriorización del conocimiento**.(lo transmito a través de palabras y/ o de números).

De explícito a explícito (combinación)se trata de poder estandarizar este conocimiento, recolectándolo para formar un manual, "un modelo", o libro... e incorporarlo en un producto ...(esto además, serviría de ejemplo...para otras organizaciones...)- alquiler de conocimiento, fusión, o transferencia interna de buenas prácticas- Si lo hago de **"explícito a explícito"**, hablo de **"asociación del conocimiento"**, o sea, re-configuro el conocimiento, lo sistematizo en formas más complejas....Ej una circular en donde se modifica algo.

De explícito a tácito (interiorización) a través de la experiencia de creación de un "producto innovador"...permitiendo una calidad genuina...que se utilizarían para formular además estándares de calidad.. "cultura organizacional"...(héroes, mitos, leyendas, transmisión)- Si transformo o llevo un conocimiento de **"explícito a tácito"** , hablo de **"internalización del conocimiento"** (ej: aprendizaje experimental)

Esto conlleva a realizar inducción de la espiral de conocimiento... para la institución...



Convertir la organización en “ORGANIZACIÓN DE APRENDIZAJE”.

La organización debe crear capacidad para el cambio continuo...

Las situaciones exitosas en la organizaciones, muchas veces son obstáculos para la Gestión del Conocimiento...pues quedan atrapadas y entonces caen en lo dogmático.

Existen limitantes , **obstaculizadores e inhibidores de la Gestión del Conocimiento...**

Así tenemos por ejemplo: Individualismo, modelos mentales cerrados, miedos, ausencia de equipos, ausencia de líder, falta de información adecuada., etc.

Estos pueden ser personales u organizacionales...

- **Personales:** miedo, resistencia, rigidez mental, desinterés....
- **Organizacionales:** falta de comunicación adecuada, ausencia de liderazgo participativo.

Gestionar es.... una vez que circula algo, agregar, “crear”

"Lo que se va a requerir son cualidades y actitudes totalmente diferentes, como la intuición, el espíritu de innovación, la acusada capacidad de respuesta ante situaciones nuevas o imprevistas, sensibilidad, negociación, iniciativa, disposición para asumir responsabilidades, y además, la reflexión, la prudencia, conocimientos que ayuden a la toma de decisiones. Se trata de un sistema que encare y supere situaciones problemáticas y anacrónicas...Un sistema en el que fluya energía "un intercambio de energía entre sus integrantes.... y también con el contexto"...

La institución vista no como algo estático y sí... como una forma general e integral que produce y reproduce las relaciones sociales...

Somos "actores institucionales", y esto nos plantea un trabajo interdisciplinario... somos "protagonistas" y esto implica un elevado nivel de compromiso, de identificación con los objetivos y tareas, con el sistema y su principio de integración (o coherencia) y esto hace a la CALIDAD...

Marchamos hacia una organización como un todo integrado.....!!!

V) CONSIDERACIONES Y CONCLUSIONES

El conocimiento es un acto humano que se basa en la interpretación de datos para actuar, no está asociado a un título académico o competencia ya que son sólo la capacidad potencial de conocer...

Se produce en un contexto o cultura y por lo tanto incluye también las habilidades y actitudes necesarias para actuar.

Reside fundamentalmente en las personas... Son las personas las que deciden en un contexto determinado si desean tratar de dar su

conocimiento a la organización para la que trabajan lo que convierte a los trabajadores del conocimiento en voluntarios.

A pesar de todo es un acto que no llega a solicitud del potencial conocedor por lo que requiere una predisposición específica personal y organizacional para trabajar en ambigüedad, tolerar la redundancia, y utilizar la experimentación....

Se trata no sólo de entender como las organizaciones crean nuevos productos, nuevos métodos, y nuevas formas de organización sino de algo más importante que es ***entender como las organizaciones crean el conocimiento que hace posible esa creación.***

Debemos superar la visión del conocimiento como un recurso, como un objeto, y estudiarlo como un acto. El proceso de conocer como opuesto al conocimiento como un objeto. Esta visión es también una toma de posición puesto que contempla a la persona como elemento clave del proceso y también como destinatario último.

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

1. Los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otras).
2. La información manejada en dichos procesos, que capacita a estas personas a incrementar su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas.

De la fusión de estos dos soportes ***emerge el conocimiento***. De manera que, en la medida que la estructura organizacional facilite la sincronía entre persona e información se creará un entorno de conocimiento. Este es uno de los objetivos esenciales de la gestión del conocimiento. *Las condiciones necesarias para la creación de un*

entorno de conocimiento como una red de orden superior que enlaza los recursos constituidos por:

- **La calidad del recurso humano...**
- **La capacidad de gestionar la información...**
- **La habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados...**

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

De esta concepción acerca del conocimiento y la información manejada han surgido nuevas áreas de trabajo vinculadas a la creación de nuevos modelos organizacionales.

Una de las ventajas más significativa de este enfoque es que **una organización dotada de un sistema de gestión del conocimiento tenderá a maximizar el rendimiento del aprendizaje.**

En este sentido, uno de los mayores exponentes de una corriente en la administración, **Senge (1992)**, plantea la necesidad de ***que los equipos, en una organización abierta al aprendizaje... funcionen como una totalidad, es decir que la energía de cada uno de los miembros del equipo se encaucen en una misma dirección.***

Según Drucker (1994), en nuestro tiempo existe una transformación en la concepción del conocimiento. **Este ha pasado de una situación aplicable a ser a otra aplicable a hacer, es decir de una situación referida al desarrollo intelectual de la persona a otra como factor de producción tomando como base su utilidad. En este sentido, el conocimiento se convierte en un instrumento o medio para obtener resultados.**

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

Cada vez existe un mayor consenso sobre la virtud del conocimiento tácito para generar una ventaja competitiva sostenible. Al mismo tiempo, y ante el intenso avance tecnológico y consecuente despliegue de herramientas informáticas que facilitan la gestión del conocimiento de componente más explícito, la dificultad de gestionar el conocimiento tácito se hace más patente, a pesar de su trascendencia estratégica...

Puede decirse que no existe una única combinación de técnicas y herramientas ni una metodología exclusiva para llevar a cabo con éxito el proceso de la gestión de conocimiento.

Los "recursos humanos" son los más valiosos de todos los activos de la organización; son inversiones cuyo valores pueden medirse en términos de genuina productividad...

La interacción entre una persona y la organización debe entenderse ...en y como un "proceso de intercambio"...

Los paradigmas obsoletos...la comodidad...el "yo soy mi puesto"; la comunicación vertical, el liderazgo autocrático...la comunicación con dobles mensajes, etc. frustran a las personas, se frustran en su crecimiento personal, grupal, e institucional....además es un

indicador de que la organización tiende a la auto-destrucción... a su desaparición...y que, urgentemente deberá replantear sus objetivos, su manera de "interactuar con el otro"... establecer contacto permanente, con el entorno cambiante .

La calidad de la "comunicación" es aquello que une a los miembros de una organización. Sin comunicación adecuada, las personas no pueden desarrollar identificación suficiente con el grupo para cooperar en el éxito y progreso de la Institución. Además constituye un factor esencial en la "motivación".

Es importante además:

- ***Capacidad de autogestión. El equipo debe tener capacidad para autogestionarse. Cuando los equipos se autorganizan, sus miembros poseen un contexto común en el que pueden dialogar y compartir conocimiento tácito. ... dar cabida... a los conflictos y desacuerdos, propiciando el cuestionamiento de premisas existentes y dando un nuevo sentido a sus experiencias.***
- **La constitución de equipos con el cometido de crear conocimiento que se materializará en nuevos productos/ servicios o nuevos procesos, es una de las fórmulas más extendidas. Aunque desde planos diferentes, numerosos autores propugnan la constitución de equipos multidisciplinares, cuyos miembros deben detectar conocimientos y experiencias distintas.**

La comunicación debe ser mucho más que una cuestión de dar órdenes y recibir reportes de parte de los administradores. Se reconoce este proceso como algo unido a la amplia participación e identificación con los objetivos de la Organización. Es dinámica.....produce sinergia....

- ***Observamos así “valores compartidos” (socialización) ; anticipación a los errores...y capacidad para realizar autogestión....”***
- Los mapas de conocimiento se conciben para dar una herramienta más completa y proceder a la ubicación y codificación del conocimiento explícito y tácito existente en las organizaciones...

CONSTITUCIÓN DE EQUIPOS:

PARA

- ***crear conocimiento que se materializará en nuevos productos/ servicios o nuevos procesos...***
- ***crear una situación ambiental para aumentar la confianza***
- ***aumentar el nivel de cohesión grupal, tanto de los subsistemas como del sistema organizacional...***
- ***“mapear” la situación ... para proceder a la ubicación y codificación del conocimiento explícito y tácito existente en la organización.***

Equipos multidisciplinarios, cuyos miembros podrán detectar conocimientos y experiencias distintas.... se tienen percepciones diferentes...

Fomentan un consenso...(general) para relevar y explicitar la misión fundamental de la organización, objetivos, metas, políticas y prioridades, a fin de deducir las prioridades (por ejemplo en términos de capacitación) ,en términos de competencias laborales requeridas para la consecución de los propósitos institucionales. (Observar cómo es /son... los puestos, cómo se interrelacionan, etc.)...hacerlo explícito...

En esta etapa se constataría la brecha existente entre las competencias referidas por la gestión institucional y las competencias disponibles. Este examen orientará la identificación de las necesidades efectivas.

- **REALIZAR EVALUACIONES SOBRE LO ACTUADO PARA HACER CORRECCIONES.....** (explícito- explícito/ implícito- explícito/ explícito - implícito/ implícito – implícito)
- *Desarrollar y re significar el consenso... de los beneficios de verdad de la REALIDAD en contacto permanente con el CONTEXTO...*
- *Sacar a luz cuestiones... sobre las que gente desearía hablar, pero no tienen el valor de exponerlas abiertamente...*
- **Realizar coaching.....**(grupal , e individuales)

Es necesario entonces...

- Cotejar con los cambios constantes que tiene y tendrá la humanidad.... y las organizaciones.....
- El líder estará comprometido con una gran aventura de exploración, riesgo, descubrimiento, y cambio....sin mapas que lo guíen.....
- El cambio es como una referencia a las organizaciones que se vienen.....a nuevos tipos de organizaciones.....(cuánticas) dejando de lado las formas tradicionales, mecanicistas...
- El líder deberá ser capaz de realizar prácticas innovadoras.
- Para que el cambio empiece a funcionar, es necesario una descentralización de PODER.....
- Desarrollar una capacidad de liderazgo en TODA LA ORGANIZACIÓN.

- o Considerar las "iniciativas propias" y actividades "no oficiales"; aprovechamiento de lo casual; diversidad de estímulos, etc.

Cambios alude a ...CAMBIOS INTERNOS...cómo se adaptan las organizaciones a variaciones del ambiente.....

Cambios significa: reingeniería, reorganización, etc.....

E. Deming...solía decir "NADA CAMBIA SIN TRANSFORMACIÓN PERSONAL"

La expresión "cambio profundo" es mostrar o describir el cambio organizacional que combina modificaciones de la gente, de los valores de la gente, sus aspiraciones, sus conductas, con "variaciones externas" en procesos, estrategias, y sistemas...

"LA ORGANIZACIÓN ... CREA EL ESPACIO...PARA HACER LAS COSAS DE UNA MANERA DISTINTA... CREA CAPACIDAD PARA EL CAMBIO CONTÍNUO..."

Senge propone, el liderazgo como la "CAPACIDAD DE UNA COMUNIDAD PARA DAR FORMA A SU FUTURO".... PARA SOSTENER LOS PROCESOS DE CAMBIOS QUE SE REQUIEREN.....

LIDERMANTIENE "LA TENSIÓN CREATIVA" ...

Las organizaciones son productos de las maneras de cómo la gente piensa e interactúa...

Para cambiar las organizaciones hay que darle a las personas la oportunidad de cambiar su manera de pensar y de actuar...(conversiones....)

La práctica de aprendizaje organizacional, desarrolla actividades tangibles: nuevas ideas, nuevas motivaciones, nuevos métodos gerenciales...Si damos a la gente esta oportunidad desarrollarán aprendizaje para el cambio continuo.

“Sólo sobrevivirán las instituciones que logren transformarse, a partir de un proceso que involucre a toda la organización”.

“Puedo aprender a ser real”, Tom Baxter (personaje ficticio de “La rosa púrpura del Cairo”, por Woody Allen)

VI) BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Nonaka, I. / Takeuchi, H. “La organización creadora de conocimiento” – Cómo crean las compañías japonesas , crean la dinámica de la innovación- Ed. Oxford (University Press)- 1999. México.
- ◆ Drucker, P. “Las nuevas realidades”. Editorial Sudamericana-
- ◆ Pichón Riviere, Enrique- “El proceso grupal. Del Psicoanálisis a la Psicología Social”. Editorial N. Visión- 1985
- ◆ Senge, Peter. “La quinta disciplina”, Barcelona, edit. Granica, 1992. “Danza del Cambio”, España, Barcelona, Gestión 2000
- ◆ Gelaf, Graciela- “Manual de Relaciones Humanas”- CGN- 1980
- ◆ Gelaf, Graciela- “Gestión del Conocimiento” INAP- 2004-
- ◆ Knapp, Mark. “ La comunicación no verbal. El cuerpo y el entorno”, edit. Paidos, 1980.
- ◆ De Bono, Edward. “Pensamiento Lateral”, edit. Paidos, 1988.
- ◆ Guerrero, Ariel. “Curso de Creatividad”, Argentina, edit. El Ateneo, 1988.
- ◆ Rodríguez Estrada, Mauro. “Psicología de la Creatividad”, México, edit. Pax, 1989
- ◆ Ouchi, William “Teoría Z” – Ediciones ORBIS S.A. –HYS-PAMERICA-
- ◆ Falivene, Graciela / Silva, Graciela. “Formación directiva para la creación de una cultura del conocimiento y de la calidad en las organizaciones públicas” INAP-
- ◆ Gelaf, Graciela. “Innovación/ creatividad: arte y disciplina : “La innovación como herramienta para el desarrollo de una estrategia” – Publicación de cátedra 2003 - Facultad de Psicología –UBA- Materia : “Capacitación y Desarrollo en las Organizaciones”
- ◆ Gelaf, Graciela. “Capacitación” Publicación de cátedra: Materia: Psicología del Trabajo –Facultad de Psicología –UBA. (1999)

- ◆ Mertens, Leonard- "ISO 9000 y competencia laboral. "El aseguramiento del aprendizaje continuo en la organización" (versión para discusión). FORO MUNDIAL INLAC. VERACRUZ. MÉXICO 2000.

- ◆ Morgan, Gareth. "Imagen de la Organización", México, edit. Alfaomega ra – ma, 1998.

- ◆ Cuaderno de Trabajo 34- Construyendo la cultura del conocimiento en las personas y las organizaciones-INAP- Jesús MONREAL ZIA Director de Empleo y Formación del Departamento de Justicia, Empleo y Seguridad Social del Gobierno Vasco.

- ◆ Woody Allen - "La rosa púrpura del Cairo" (película) - "Puedo aprender a ser real", Tom Baxter (personaje ficticio de "La rosa púrpura del Cairo")