



UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
MAESTRÍA EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN: **SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL. ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)**

**GALVIS RAMÍREZ ERICA MAYERLY
LÓPEZ MANRIQUE JOHANNA JIMENA**

Asesor de Investigación:

CARMENZA GALLEGO GIRALDO

Trabajadora Social

Manizales, Mayo de 2012



INDICE

INTRODUCCIÓN	10
RESUMEN	14
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
A. PROBLEMÁTICA	15
B. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	20
C. JUSTIFICACIÓN	24
D. LIMITACIONES	27
E. OBJETIVOS	28
1. OBJETIVO GENERAL	28
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.	30
A. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN	31
B. LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO: LA NUEVA EMPRESA DE COLABORADORES	38
C. TALENTO HUMANO BASADO EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES EN UN ESCENARIO DE INCERTIDUMBRE ANTE LA DESVINCULACIÓN LABORAL	43
D. UNA APROXIMACIÓN A LA EMPRESA COLOMBIANA FRENTE A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN	54
III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.	57
A. TIPO DE INVESTIGACIÓN	57
B. POBLACIÓN Y MUESTRA	62
C. TECNICAS APLICADAS EN LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.	65
1. LECTURA Y SELECCIÓN DE CITAS (QUOTES)	69
2. ANOTACIÓN PRIMARIA DE DATOS	70
3. CATEGORIZACIÓN	70
4. RELACIÓN Y CONEXIÓN	71
5. CORROBORACIÓN	71
D. RESULTADOS	72
1. UNIVERSO DE CÓDIGOS SIGNIFICATIVOS	72
2. CATEGORIZACIÓN DE LOS CÓDIGOS (GRÁFICAS DE REDES)	95
E. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	101

*SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL.
ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)*



1. SIGNIFICADOS ALREDEDOR DE LA DESVINCULACIÓN LABORAL	101
2. SIGNIFICADOS SOBRE RELACIÓN DE LA DESVINCULACIÓN Y GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN EL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN	105
3. SIGNIFICADOS SOBRE EL PAPEL DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	108
<u>CONCLUSIONES</u>	<u>121</u>
<u>RECOMENDACIONES</u>	<u>125</u>
<u>BIBLIOGRAFÍA</u>	<u>128</u>



INTRODUCCIÓN

El presente documento presenta los resultados del proyecto de investigación: ***Significados Otorgados Por Los Trabajadores Profesionales Y Directivos A La Desvinculación Laboral. Estudio Comparativo (Empresa Tradicional Vs Empresa Gestora Del Conocimiento)***. Tiene la estructura de un informe final con carácter monográfico, y busca dar cumplimiento a uno de los requisitos de grado de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Universidad de Manizales (Caldas, Colombia).

La preocupación inicial que alentó la realización del proyecto de investigación y que aún persiste con la presentación de este informe partió del hecho de que se ha considerado un inadecuado manejo que las gerencias del talento humano le han brindado al conocimiento acumulado de sus colaboradores dentro de las organizaciones, y a la falta de estudios que analicen qué es lo que pasa con ese conocimiento acumulado, que en cualquier momento se puede fugar de la organización dadas las inciertas condiciones laborales actuales y el fenómeno recurrente de la desvinculación laboral. Dicha inquietud se materializó en el

SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL. ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)



siguiente interrogante: ¿Cuáles son los significados que los trabajadores profesionales y los directivos de una organización tradicional y una organización gestadora de conocimiento, le otorgan a la desvinculación laboral? Se buscó entonces ofrecer interpretaciones sobre los significados otorgados a la desvinculación laboral por parte de profesionales y directivos de dos organizaciones diferentes: una pensada tradicional, catalogada así porque se consideró que no contaba con políticas definidas de gestión de conocimiento, y otra considerada gestadora del conocimiento, porque se consideró que su gerencia de talento humano si había empezado a incorporar dichas políticas. Para responder a dicho interrogante se utilizó una metodología de carácter cualitativa-descriptiva llamada “teoría fundamentada”, la cual permitió un manejo comprensivo de los datos de investigación recogidos por medio de la aplicación de ocho entrevistas semi-estructuradas.

La respuesta a dicha pregunta usando la metodología mencionada da como fruto este informe, el cual se encuentra dividido en tres capítulos donde se exponen en el mismo orden los siguientes aspectos: planteamiento del problema, fundamentación teórica y metodología de la investigación. El primer capítulo expone en detalle los elementos destacados y pertinentes del proyecto original de investigación: antecedentes, problema, objetivos y justificación. El segundo ofrece una fundamentación teórica con conceptos que enmarcan la interpretación de los datos obtenidos con la aplicación de los instrumentos de



investigación, esto es, una breve reflexión que gira en torno de los siguientes temas: la naturaleza de la sociedad del conocimiento y la información, la emergencias del trabajador del conocimiento, la reorganización interna de las empresas, la gestión del conocimiento, la gestión del talento humano y la desvinculación laboral. Y, finalmente, el tercero ofrece una descripción detallada de cómo se obtuvieron y procesaron los datos de investigación para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos de investigación.

Para contextualizar al lector se debe mencionar que el tema de la desvinculación laboral no solo es una realidad personal que afecta a los trabajadores constantemente, sino que ha adquirido mayor importancia por las nuevas circunstancias económicas y sociales. Autores como Peter Drucker y Antony Guiddes hacen caer en cuenta de las profundas transformaciones que han sufrido el sistema económico contemporáneo, los trabajadores y las organizaciones donde ellos se desempeñan. Dichas transformaciones han llevado a considerar al trabajador actual como un colaborador con un acumulado importante de conocimiento y experiencias, que lo hacen vital para que las empresas logren sus fines. Así entonces, la desvinculación surge como una realidad de múltiples caras, a veces amenazante y otras veces como posibilidad en un entorno lleno de constantes incertidumbres, que realmente puede llegar a interferir gravemente el cumplimiento de los objetivos de las organizaciones. Se pensó que esa realidad afectaba también a los trabajadores



de organizaciones locales que, como en los casos de este estudio, significaron esas mismas circunstancias del entorno volátil y establecieron las respectivas relaciones problemáticas con la gestión interna de conocimiento y la gerencia de talento humano.

Así entonces, se espera que el lector encuentre que se ha cumplido con el objetivo general de “interpretar dichos significados otorgados por los trabajadores profesionalizados y directivos de una organización tradicional y una organización gestadora de conocimiento a la desvinculación laboral”, lo cual sirva como un insumo inicial para demostrar la importancia de una gerencia del talento humano comprometida con la gestión del conocimiento dentro de la organización, que sea efectiva para conservar, potencializar y promover el conocimiento de los colaboradores de las organizaciones, en caso aún de que estos se desvinculen, y lograr de forma óptima los fines sociales o comerciales de las empresas.



RESUMEN

Este informe presenta los resultados de una investigación que indagó por una interpretación de los significados otorgados a la realidad de la desvinculación laboral por los trabajadores de una organización tradicional y una gestionaora del conocimiento. Se encontró como evidencia que dichos trabajadores entendidos como nodos de colaboradores dentro de ambas organizaciones relacionan la desvinculación como un *proceso* normal no exento de *angustia*, que involucra una *decisión* compartida o unilateral entre la empresa y el trabajador. Un momento que implica para ellos y la empresa una *pérdida* de conocimiento, entendido como un acumulado de saberes y experiencias, y una afectación de su normal funcionamiento. Y ante lo cual la gerencia de talento humano responde de manera inflexible, porque precisamente aún se desconocen los alcances de los efectos que la actual sociedad del conocimiento y la información tiene sobre ellas y sus trabajadores. Se concluye que es posible una optimización de los procesos de desvinculación laboral que permitan conservar los conocimientos de los colaboradores que se van, potencializando, al mismo tiempo, el desempeño de aquellos que permanecen.

I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



Se presenta a continuación una descripción detallada del proyecto original de investigación: problema de investigación, justificación y objetivos que motivaron el desarrollo de este intento de comprensión de los significados asociados al fenómeno de la desvinculación laboral y su relación con el flujo de conocimientos dentro de las organizaciones.

A. PROBLEMÁTICA

Los cambios dramáticos del mercado laboral contemporáneo han traído consigo profundos cambios en las relaciones laborales. Las recesiones económicas, el cambio de industria de manufacturas a industrias de servicios, y la emergencia de la competencia a nivel global han modificado la forma en que las empresas miden la productividad de sus trabajadores, sus relaciones internas con los mismos, y el flujo de sus conocimientos y experticias dentro de sus organizaciones. Algunos autores especializados han insistido que todo ese conjunto de situaciones corresponden a la esencia misma de la contemporaneidad, que ha significado para la sociedad humana un tránsito de una sociedad industrial a una sociedad del conocimiento y de la información. Dicha sociedad ha cambiado la esencia misma del trabajador que ahora se pretende altamente especializado, en búsqueda continua de capacitación y constantemente innovador en el oficio que desempeña. De ahí que actualmente



se utilice el término trabajador del conocimiento, para lo cual se puede acoger la definición que al respecto ofrece Peter Drucker: “se llama trabajador del conocimiento al hombre o a la mujer que aplica al trabajo productivo ideas, conceptos e información más que habilidad manual o fuerza”. (Drucker, 1990: 9)

Esa situación ha generado que las empresas, en su afán de ajustarse a los cambios ocasionados por la emergencia de la sociedad del conocimiento y a la necesidad de ajustarse a las demandas de ese “trabajador del conocimiento”, desarrolle planes de gestión del conocimiento para salvaguardar y potenciar las capacidades de sus trabajadores – llamados ahora colaboradores -; lo que ha implicado una mayor especialización de sus empleos, pero no de manera mecanizada sino transformadora y propositiva. Colaboradores que se caracterizan, además, por su capacidad crítica constructiva en búsqueda de mejorar la productividad de las organizaciones a las que pertenecen de una forma mucho más proactiva que en el pasado.

Así entonces las políticas de cultura organizacional y corporativa de las empresas público-privadas actuales han venido respondiendo cada vez más a la necesidad de hacer que sus organizaciones interactúen mejor con sus colaboradores, siendo vanguardistas, innovadoras, creativas en un ambiente así de cambiante. Los gerentes y/o directores de la gestión del talento humano se han encargado de iniciar planes de ajuste que tienen por objetivo retener lo



mejor de su equipo humano de colaboradores, y de incorporar nuevos con un bagaje educativo de alto nivel, el cual se perfecciona no sólo a partir de la experiencia, sino de acuerdo con la gestión que se hace de sus conocimientos compartidos. Sin embargo, y al mismo tiempo, esos mismos colaboradores - altamente educados, especializados y en continúa capacitación - también se han venido enfrentando a un escenario externo de alta incertidumbre. En otras palabras, la misma sociedad de la información que los ha potencializado, también les ha resultado amenazadora o retadora por la acentuación de los fenómenos asociados con la flexibilización laboral. Eso ha implicado para las empresas que también hayan aumentado para ellas las llamadas “fugas de cerebros internas”¹, o sea colaboradores que se llevan su conocimiento acumulado ante cualquier proceso de desvinculación laboral, poniendo a las organizaciones a las cuales pertenecían en situaciones críticas de pérdida de productividad (o afectadas para cumplir sus fines como empresa).

Partiendo de lo expuesto, la investigación se enmarcó en el interés general de investigar qué significado otorgan los colaboradores de las organizaciones contemporáneas los cambios que los acechan, cómo vivencian las nuevas realidades organizacionales, y cómo esas organizaciones tratan de evitar la fuga de conocimiento interno reteniendo a sus mejores colaboradores. En otras

¹ La “fuga de cerebros” fue un término inicialmente usado para describir la migración de profesionales de alto perfil de un país en desarrollo a uno de mayor desarrollo debido a factores fundamentales salariales y de mayor reconocimiento de su status social alcanzado por mejores niveles educativos.



palabras, cómo los colaboradores vivencian esa nueva realidad de una organización del conocimiento, llamada la “empresa emergente” por Echeverría (2000).

Dicha situación cobija no solo a organizaciones de empresas carácter privado en países desarrollados, sino que también viene afectado a organizaciones de empresas de carácter público-estatal alrededor de todo el mundo tanto desarrollado como en desarrollo. Se han iniciado estudios alrededor de cómo esas circunstancias de la sociedad de la información y la emergencia del trabajador del conocimiento han transformado un conjunto amplio de fenómenos laborales recurrentes: la desvinculación laboral, el bienestar psicológico, las relaciones familiares y sociales de las personas afectadas, la salud física, etc (Alcover y Greco, 2008).

Así entonces, se aterrizó esa indagación general a lo que pasa en Colombia y en sus organizaciones. Si bien es importante anotar que actualmente hablar en Colombia de empresas dotadas con “organizaciones del conocimiento” puede ser apresurado por su contexto socioeconómico particular, sí se puede hablar de la transición hacia una sociedad del conocimiento, que significa para dichas empresas un interés cada vez más acrecentado por la gestión del conocimiento dentro de sus organizaciones. Como ya se insinuó anteriormente, ninguna empresa nacional y/o internacional, de carácter público y/o privada ha sido ajena a los efectos que la sociedad de la información ejerce sobre sus



organizaciones internas, y la nueva naturaleza de sus trabajadores convertidos cada vez más en nodos colaboradores. En ese sentido, el haberse cuestionado por su relevancia para el caso colombiano no fue impertinente.

También en Colombia los empleados de las empresas seguramente han resignificado la percepción de inseguridad laboral o posibilidad de desvinculación y han percibido cambios en la forma de compartir el conocimiento en interior de la organización. Dicha suposición supuso el establecimiento de los siguientes interrogantes en una nueva sociedad del conocimiento y la información que afecta a las empresas colombianas públicas y privadas: ¿cuáles son los significados que los empleados de las mismas entendidos como colaboradores de organizaciones nacionales le otorgan a la desvinculación laboral? ¿Reconocen los colaboradores como un impacto negativo o positivo la fuga de conocimiento de la empresa que no había sido prevista - fuera del plan normal de jubilación -?, ¿Cómo se vivencia la re-organización del conocimiento de los colaboradores que se retiran de la organización, ya sea por acuerdo o por despido forzoso?, ¿Perciben los colaboradores que las organizaciones a las que pertenecen han salvaguardado el conocimiento acumulado y establecido estrategias para que al momento de la pérdida de un colaborador, no se vea afectada la productividad de la misma sino que se tengan estructurados planes de sucesión efectivos y prácticos, para que en dicha ocasión de retiro, la



organización se encuentre en plena capacidad de asumir con éxito los procesos que le competen?.

Se consideró, entonces, pertinente el siguiente interrogante general de investigación: ¿Cuáles son los significados que los trabajadores profesionales y los directivos de una organización tradicional y una organización gestadora de conocimiento, le otorgan a la desvinculación laboral? Como resultado se buscó una mayor comprensión de los significados y expectativas otorgados al fenómeno de la desvinculación laboral, como referente que orientara la estructuración y afrontamiento de la práctica de la gestión del conocimiento y del talento humano.

B. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación buscó dar respuesta a los anteriores interrogantes con la ayuda de una muestra de colaboradores de dos organizaciones locales en el departamento de Caldas - Colombia. La primera organización fue el Centro Zonal Norte ubicada en el municipio de Salamina al norte del Departamento, sucursal de la entidad gubernamental de orden nacional Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF). El fin del ICBF como empresa del estado es brindar una serie de servicios sociales relacionados con la protección de la infancia y familia colombianas. Se incluyen todo tipo de acciones al respecto:



acompañamiento psicología, trabajo social, administración de guarderías, etc. Su talento humano consta de funcionarios de planta y en provisionalidad, así como contratistas, que están todos cobijados por la *Resolución 1199 de 2010* de nivel central que se refiere a la ***Política de Gestión de Talento Humano del Instituto Colombiano de Bienestar Familiar ICBF***. Dicha política no hace parte de una estrategia integral de gestión de conocimiento dentro de la organización en su conjunto, por lo que se consideró una organización de carácter tradicional - Empresa Tradicional -. Sin embargo, eso no quiere decir que ICBF en sí misma no contemple algunas actividades o definiciones que tengan como objeto el “conocimiento” de sus colaboradores en la organización, al respecto se contempla lo siguiente:

- **Capacitación:** Es un proceso sistemático, dinámico, continuo y permanente dentro del cual los Servidores(as) Públicos(as) y Agentes Educativos(as) en forma participativa y con criterios de involucrar al ser humano total, se preparan para HACER y llegar a SER conjuntamente... Hacer, en el sentido de desarrollar las habilidades, destrezas, aptitudes, ampliar y *construir conocimientos* necesarios para ejecutar sus funciones eficiente y eficazmente, y comprendiendo su sentido, logrando satisfacción personal y profesional. para alcanzar progresivamente su desarrollo humano, impulsando valores éticos y humanísticos, cambiando actitudes y comportamientos personales por convicción propia, comprendiendo el sentido de su vida y consolidando una cultura caracterizada por el compromiso con la comunidad y su crecimiento personal... Construir colectivamente el conocimiento... Actualizar continua y permanentemente sus conocimientos... Mantener en forma permanente la



actitud de superación y el interés por mejorar sus conocimientos, actitudes, habilidades, aptitudes y destrezas... Aplicar los conocimientos adquiridos para mejorar la prestación del servicio... Difundir los conocimientos adquiridos en las instancias en que se considere pertinente.

- **Educación No Formal:** Es la que se ofrece con el objeto de complementar, actualizar, suplir conocimientos y formar en aspectos académicos o laborales sin sujeción al sistema de niveles y grados establecidos.
- **Educación Informal:** Es todo conocimiento libre y espontáneamente adquirido, proveniente de personas, entidades, medios masivos de comunicación, medios impresos, tradiciones, costumbres, comportamientos sociales, y otros no estructurados (Ley de Educación).
- **Artículo 19. Área De Crecimiento Personal Y Profesional:** Tiene como objetivo la cualificación de SP y AE, y la conciliación de los intereses individuales e institucionales, de manera que les permita ampliar sus conocimientos y habilidades para desempeñar correctamente sus funciones, asumir posiciones de mayor responsabilidad, así como enriquecer su vida personal.
- **Artículo 20. Competencias Personales Y Profesionales:** El conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que une una persona, o aquellas que la persona debe desarrollar y demostrar para realizar una función (o quehacer) con efectividad y eficiencia.
- **Plan Personal.**

Es importante tener en cuenta que al ser una organización estatal, es considerada como tradicional por su estructura jerárquica y a la vez rígida que impide en primera instancia la entrada de procesos acordes con la sociedad



actual y transformadora, por el contrario, la segunda empresa estudiada asume la gestión del conocimiento como política de la casa matriz, es así como se asume en un primer lugar como focos de investigación.

Esta segunda organización tomada en cuenta fue la sucursal Central Hidroeléctrica de Caldas (CHEC) que es un filial nacional del grupo empresarial *Empresas Públicas de Medellín* (EPM). CHEC es una empresa de servicios públicos mixta, con autonomía administrativa, patrimonial y presupuestal, sometida al régimen general aplicable a las empresas de servicios públicos y a las normas especiales que rigen a las empresas del sector eléctrico. En la actualidad presta los servicios de generación, distribución y comercialización de energía a todos los municipios del departamento de Caldas, y otros de departamentos cercanos. Al ser un filial de EPM, empresa que ha incorporado desde hace varios años, políticas integrales de gestión de conocimiento, cuenta con directrices específicas al respecto, y por tal motivo se consideró que la organización estudiada se podía considerar “Empresa con Prácticas de Gestión del Conocimiento (Gestionadora del Conocimiento)”. Al respecto, CHEC ha venido incorporado las siguientes acciones institucionales de acuerdo con el siguiente *Informe Diagnostico* (2009):



- De acuerdo con el modelo definido por casa matriz implementar el modelo de gestión del conocimiento buscando con ello la valoración de conocimiento tanto empírico como teórico de sus colaboradores.
- Establecer equipos y mecanismos de vigilancia tecnológica responsables de una permanente actualización y capacitación en el desarrollo global de las tecnologías de la información y la comunicación, así como el seguimiento y evaluación de los sistemas de análisis de información.
- Apropiación de recursos financieros importantes y suficientes para actualizar y capacitar con excelencia en talento humano responsable de la gestión del conocimiento mediante la participación en seminarios internacionales de competitividad.
- Crear y establecer incentivos institucionales que motiven y apoyen a los trabajadores en la innovación y creatividad para sugerir mecanismos que lleven a la empresa al perfeccionamiento de los sistemas de análisis de la información.
- Consolidar una empresa de alto desempeño teniendo como referente la gestión del conocimiento de sus trabajadores en las diferentes áreas y proceso de la empresa.

De dichas dos organizaciones anteriormente descritas participaron 8 de sus colaboradores de forma activa en la investigación, cuatro por cada una de ellas distribuidos de la siguiente forma: 2 colaboradores de rango profesional u operativo y 2 colaboradores de rango directivo o ejecutivo. Realizando las respectivas entrevistas a entre el mes de Octubre de 2011 y Enero de 2012.

C. JUSTIFICACIÓN



Aunque los impactos de la sociedad del conocimiento y la información sobre las organizaciones cuentan con abundante documentación internacional, en el ámbito local no se reportó la necesidad de que las organizaciones locales de las empresas cuenten con evidencias plenamente argumentadas sobre la necesidad de incorporar u optimizar prácticas de gestión de conocimiento dentro de sus organizaciones, con el objetivo de minimizar los efectos de la desvinculación laboral, mejorar el flujo interno de recursos intelectuales propios para detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información de los colaboradores, ello con el fin de aumentar precisamente la productividad de la empresa.

La investigación se realizó precisamente con el ánimo de recuperar, revisar y contextualizar antecedentes investigativos sobre este importante tema, y ofrecer aquella evidencia, por un lado, de cómo las condiciones cambiantes de la sociedad de la información y del conocimiento han permeado de manera solapada las organizaciones locales, sus planes estratégicos y las percepciones de los colaboradores; y por otro, de cómo estos colaboradores de forma artesanal han intentado optimizar sus quehaceres de manera significativa y productiva, lo que sin duda abriría las puertas para plantear programas de intervención de los planes de sucesión para que respondan a una efectiva gestión del conocimiento dentro de la organización.



La investigación se planteó pertinente más que como un medio para la simple producción de conocimiento, como insumo para la formulación de estrategias de intervención desde el área de la gerencia de talento humano, en relación con la forma de abordar la desvinculación laboral teniendo en cuenta que es una realidad que afecta significativamente la administración del conocimiento de la organización y, por consiguiente, la productividad de la misma, y que debe existir la posibilidad de generar cambios en el pensar y el actuar sobre esta realidad.

Además, se consideró que a partir del conocimiento alcanzado con los hallazgos de esta investigación, se iba a ofrecer un punto de partida importante para la generación de estrategias que le den importancia a la preparación paralela de planes de aprendizaje organizacional y planes de sucesión efectivos; puesto que aún por fuera de períodos de crisis económicas, el despido individual o grupal es una probabilidad cada vez mayor, no asociadas solamente a la reducción, sino también al cambio de oportunidades de trabajo.

Lo anterior, va de la mano con John Delery y Harold Doty, (1996) quienes proponen en su artículo ***Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions***, que se deben articular explícitamente las características de un sistema de empleo con el desempeño organizacional de la



empresa, así mismo, en un contexto de fuga de conocimiento interno los estudios realizados han encontrado que las organizaciones que adoptan mejores prácticas de recursos humanos pueden generar mayores retornos corporativos.

Respecto de los estudiantes, docentes e investigadores de la “línea de investigación del potencial humano en el mundo del trabajo”, se esperó que la investigación contribuyera a consolidar la formación teórica y práctica recibida, en especial frente al núcleo problemático que gira en torno a las relaciones dinámicas entre sociedad del conocimiento, trabajador del conocimiento y desvinculación laboral.

D. LIMITACIONES.

En términos generales, el proceso permitió la identificación de algunas restricciones que hubieran podido expandir o generalizar los resultados de la investigación a un nivel macro; tales limitantes se relacionan con rango de edad, tiempo de permanencia en la empresa, y personal desvinculado; así también el hecho de no haber considerado estudiar empresas con gerencias del talento humano estratégicas y que no dependieran de políticas y lineamientos de casa matriz o directivas nacionales.



E. OBJETIVOS

Los siguientes fueron los objetivos que inicialmente se plantearon en el proyecto de investigación, y cuyo cumplimiento motivaron la realización del presente informe.

1. Objetivo General

Interpretar los significados que los profesionales y directivos le otorgan a la desvinculación laboral, tanto en una organización de carácter tradicional como en una organización que ha empezado a incorporar prácticas institucionales de gestión del conocimiento.

2. Objetivos Específicos

- a.** Identificar los significados que los trabajadores profesionalizados y directivos de una organización tradicional y una organización que ha incorporado prácticas institucionales de gestión de conocimiento, le otorgan a la desvinculación laboral.



- b.** Analizar las diferencias y similitudes de los significados identificados en los trabajadores profesionalizados y los dirigentes de las organizaciones estudiadas respecto de la desvinculación laboral

- c.** Encontrar la relación existente entre los procesos de gestión del conocimiento y la desvinculación laboral

- d.** Identificar en los significados de los trabajadores profesionalizados y en los dirigentes, la dinámica de la gerencia del talento humano en las organizaciones tradicionales y gestadoras de conocimiento frente a la desvinculación laboral.

- e.** Determinar, a partir de la interpretación de significados, insumos que aporten a la formulación de estrategias de acción desde la gerencia del talento humano con relación a la desvinculación laboral.



II. FUNDAMENTACIÓN TEORICA.

Antes de entrar en detalles sobre los hallazgos de la investigación alrededor del problema propuesto, es necesario establecer y profundizar en algunos conceptos teóricos que servirán más adelante para contextualizar las interpretaciones ofrecidas en este informe. En primer lugar se ofrece una aproximación global al tema de la sociedad del conocimiento y de la información, luego una descripción de cómo dicha sociedad ha transformado la naturaleza del obrero en un trabajador del conocimiento, y finalmente una aproximación de cómo esa situación ha modificado profundamente la gestión de talento humano de las organizaciones contemporáneas y la gestión de sus conocimientos. De allí se aterriza al caso latinoamericano y colombiano para ofrecer una aproximación muy breve sobre cómo esas nuevas realidades mundiales también tienen su impacto particular en las empresas locales y sus formas de organización interna y de gestionar el conocimiento.



A. LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y DE LA INFORMACIÓN

Para comprender que puede significar esa expresión que en sí misma encierra una gran complejidad, es necesario mirar en detalle que significa en sí misma la mera expresión “sociedad del conocimiento”. Dicha expresión es uno de los tantos términos que sirven para describir la esencia misma de la contemporaneidad². Existe sinfín de atributos otorgados a esta noción acuñada en el seno de las ciencias sociales y, al respecto, en un artículo de la Revista Internacional de Ciencias Sociales (2008) se plantean algunas de las principales características de este tipo de sociedad, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Una sociedad en la que se da una acumulación cada vez más acelerada del conocimiento, producto del constante progreso científico técnico y la aparición de nuevos modos de producción del conocimiento.
- Inversión creciente en capital intangible: educación, capacitación, investigación y desarrollo (I y D), software, capital organizacional, redes y coordinación.
- Innovación como motor del crecimiento económico.
- Revolución digital y la creación de nuevos instrumentos para producir, archivar, procesar, transmitir y usar el conocimiento.

² Lo contemporáneo denota “el ahora”, lo presente, lo actual.



- Transformación del empleo y nuevos requerimientos de calificaciones y competencias profesionales.

Como se observa la sociedad del conocimiento realmente hace honor a su nombre al ser un tipo de sociedad que gira alrededor del mismo. Sin embargo, es necesaria una conceptualización más aguda de dicha noción, para lo cual se tomará en esta investigación lo que ha escrito, al respecto, el polifacético especialista en el tema Peter Drucker. Este autor insiste en su libro **La Sociedad Post Capitalista** que la sociedad del conocimiento realmente representa un tipo de “sociedad post capitalista” (Drucker,1990:235) donde prima el capital intelectual sobre el físico. En otras palabras, la sociedad del conocimiento es aquella sociedad donde impera la producción de conocimiento como principio rector de funcionamiento de la misma, y no la producción de mercancías como en el sistema económico moderno. Así, hablar de sociedad del conocimiento implica hablar de economía del conocimiento, ya que las economías industriales basadas en flujos de mercancías de la sociedad capitalista, han cedido lugar a aquellas basadas en el flujo de conocimientos materializados en inversiones en educación, formación, investigación y desarrollo, programas informáticos y sistemas de información, no sólo para la



comunicación entre las personas sino también para la creación de conocimientos nuevos³.

El hecho de que la educación y la investigación en todos sus niveles sean la piedra angular de la sociedad del conocimiento, hace que el funcionamiento de la misma sea solo posible si hay un flujo constante de información (así como en la sociedad capitalista lo fue el flujo de mercancías). Además de lo anterior, hace que cada sujeto que compone dicha sociedad se convierta en un nodo activo que acumula y procesa esa información obtenida por la educación y la convierte en nuevo conocimiento. En ese sentido, según Drucker, la sociedad del conocimiento se debe centrar en dos aspectos fundamentales: primero el ser humano como ser educado y segundo en la información como transmisión de datos y de conocimiento.

El último punto hace posible relacionar los términos de una sociedad del conocimiento con una “sociedad de la información”. Sin embargo, es necesario aclarar que existen niveles que diferencian la mera información del conocimiento. Según Davenport y Prusak (1998) citados por Mercedes Cipres (2006) en su texto ***Estudio De La Naturaleza Estratégica Del Conocimiento Y Las Capacidades De Gestión Del Conocimiento: Aplicación A Empresas***

³ La misma caracterización de la sociedad del conocimiento hacen autores como Ángel Arbonies quien afirma que “el principal recurso de la economía actual es el conocimiento, y el proceso más importante para el desarrollo económico es el aprendizaje” (Arbonies,(2006))
SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL. ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)



Innovadoras De Base Tecnológica, existen tres conceptos que se deben distinguir: datos, información y conocimiento. Al respecto afirma que “los datos son un conjunto discreto de factores objetivos sobre un hecho real; en un contexto empresarial un dato se refiere a un registro de transacciones. Por su parte, la información es un proceso de estructuración del conjunto de datos dotándoles de significado para un sujeto y un momento concreto” (Cipres, 2006: 57). Finalmente, la naturaleza del conocimiento de la sociedad del conocimiento es la de un nodo en el que se mezclan un acumulado de información teórica, experiencias, valores, información contextual y puntos de vista de expertos, que facilitan un marco de análisis para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Así, el conocimiento de este tipo⁴ es más amplio, profundo, rico que los datos y la información, manteniendo también la esencia de todo tipo de conocimiento: es absolutamente intencional y humano (Nonaka y Takeuchi, 1995; Staples et al, 2001; Grant, 1996; Sieber, 2000)

Así entonces, el uso de la expresión “sociedad del conocimiento y de la información” es un reconocimiento a que el conocimiento incorpora grandes flujos de información, pero que la información por sí misma no agota este tipo

⁴ Existen infinidad de tipos de “conocimiento”, Han sido muchos los autores que han pretendido clasificar el conocimiento en diferentes tipos. Alavi y Leidner (2001) citado por Ciprés (2006: 72) sintetizan algunas de éstas clasificaciones: tácito, explícito, individual, social, declarativo, de procedimiento, etc.



de conocimiento⁵ verdaderamente transformador. Así entonces se advierte que en este informe se utilizan ambos términos de forma combinada, no negando la discusión que existe al respecto la cual no se expone porque se sale de los objetivos de este breve marco teórico. Expuesta tal aclaración, se pasa a considerar de qué forma la sociedad del conocimiento y de la información, desde el punto de vista expuesto, incide en la forma de ver al trabajador (productor) de dicha sociedad y, en general, a la forma en que operan las fuerzas productivas de la economía.

Si en la sociedad capitalista el trabajador es básicamente un productor de mercancías, llamado obrero, en este caso el trabajador es realmente visto como un trabajador del conocimiento, un nodo colaborador. Así entonces, como lo fueron los obreros en otra época, los trabajadores del conocimiento se han convertido en el capital fundamental para el funcionamiento de la sociedad y de sus organizaciones. Es bueno aclarar de nuevo la naturaleza del conocimiento que posee un “trabajador del conocimiento”. Es posible pensar que un obrero tradicional posee también “conocimiento”, en el sentido de un saber práctico que puede ser aplicado en cualquier tipo de actividad productiva humana. Pero si se remite a lo ya dicho anteriormente, el trabajador del conocimiento se diferencia porque su conocimiento dentro de este tipo de sociedad no es visto

⁵ De acuerdo con Davenport y Prusak (2001: 5) se define el conocimiento como “una mezcla fluida de experiencia estructurada, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información.
*SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL.
ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)*



ya como un simple saber empírico, sino como ya se dijo, en un acumulado de información, educación y experiencias individuales que lo hacen único e irrepetible dentro de un conjunto denso de flujos de información.

Si la productividad del trabajo en la sociedad capitalista estaba condicionada por los factores productivos fundamentales: capital y tiempo; en la sociedad de la información y el conocimiento, un factor productivo fundamental es el capital humano dotado con conocimientos robustos. Desde esta perspectiva, un trabajador del conocimiento es aquel hombre o mujer que renueva y fortalece sus experiencias acumuladas, ideas, conceptos y flujos de información, haciendo uso constante de la educación continua. Sumado a lo anterior, Drucker (1990) plantea que el trabajador del conocimiento posee las siguientes características:

- Sus acciones se sustentan en conocimiento.
- Diseña nuevas estrategias, nuevos productos.
- Su trabajo es creativo.
- Requiere un espacio de autonomía para ser efectivo, espacios de trabajo donde pueda hacer ensayos y cometer errores.
- Salarios altos.
- Genera nuevas posibilidades y aprovecha las existentes.



- Genera nuevas ideas hablando y escuchando a otros, interpreta las inquietudes de los demás.
- Determina las acciones a ejecutar.
- Es determinante para la supervivencia de una empresa porque genera plus valor.

Para finalizar este apartado es bueno considerar un último punto de discusión sobre la naturaleza esencial del trabajador del conocimiento que plantea Alejandra Falco (2000) en su texto ***Productividad Del Trabajador Del Conocimiento: El Gran Desafío Del Siglo XXI*** cuando resalta que, a diferencia del obrero tradicional, el trabajador del conocimiento es dueño de los medios de producción y, en ese sentido, considera que la organización de la empresa es un recurso, un espacio donde aplica sus conocimientos, donde se autogestiona, es decir, donde puede desempeñar creativamente sus tareas, y donde generará la contribución específica que sólo él como trabajador del conocimiento puede hacer. Además de lo anterior, la organización que requiere el trabajador del conocimiento no es la de aquella de una fábrica tradicional moderna, donde simplemente ejecutaría una tarea monótona y respondería a comandos básicos, sino una que reconoce sus puntos fuertes y débiles, su forma particular de desempeñarse, su forma de aprender; de asumir responsabilidad para su propio desarrollo y el de la empresa. Se entiende así la importancia que la sociedad del conocimiento le asigna a una visión más amplia de las aptitudes y habilidades de sus trabajadores del conocimiento, quienes



necesitan desarrollar esa capacidad auto-formatora constante para ser verdaderos trabajadores en una sociedad del conocimiento.

Se entiende que la lealtad a la empresa del trabajador del conocimiento no se obtiene a través del salario, (en este tópico no confluye con Echeverría), sino a través de la oferta de oportunidades para su desarrollo. Falco afirma, además, que el trabajador del conocimiento no puede, ni debe, ser supervisado por una especie de capataz de la fábrica tradicional, lo cual plantea retos de gran trascendencia para las organizaciones. Este último punto, bastante problemático por lo demás, sirve de preámbulo al próximo apartado de este marco teórico que aborda temáticas concernientes a la nueva naturaleza de las organizaciones inmersas en un sistema económico basado en el flujo de conocimientos e información, y que tienen que contar con los nuevos trabajadores del conocimiento.

B. LA ORGANIZACIÓN Y EL TRABAJADOR DEL CONOCIMIENTO: LA NUEVA EMPRESA DE COLABORADORES



Pensar en el trabajador del conocimiento como el nodo que hace posible el funcionamiento de la economía de la sociedad contemporánea, lleva a indagar por la nueva naturaleza de las organizaciones que las empresas deben adaptar para adecuarse a este nuevo tipo de trabajador. La pregunta que surge es hasta qué punto las empresas contemporáneas siguen contando con organizaciones basadas en obreros o funcionarios tradicionales, o si ha habido realmente un impacto en ellas que las ha llevado a ver a los trabajadores del conocimiento como auténticos colaboradores, como nodos esenciales de funcionamiento de su empresa dentro del sistema económico contemporáneo. Al respecto es necesario mirar cuál ha sido el proceso de adaptación de las organizaciones a estos cambios, para lo cual se utilizarán como bases teóricas las reflexiones principalmente de Anthony Giddens, Rafael Echevarría y el mismo Peter Ducker.

Guiddens (2000) en su texto ***Las Organizaciones Modernas*** define el término de organización como “una forma de coordinar las actividades humanas o la gestión de los bienes que producen, de una forma regular a través del tiempo y el espacio... una organización precisa de reglas escritas para funcionar y de archivos en los que se almacena su memoria... tienen un marcado componente jerárquico” (Giddens, 2000). Muestra cómo el modo de organización ha evolucionado contundentemente en tiempos recientes, se ha pasado del predominio de la organización tradicional del mundo moderno que Max Weber



identifica con el nombre de “burocracia”: verticalmente jerarquizada y rígida; ha formas de organización más flexibles, aunque no menos racionalizadas. Cada tipo de organización, la burocrática y la flexible, maneja un concepto de control del tiempo y de los espacios propios: en la burocracia predomina el establecimiento de horarios fijos y espacios cerrados, mientras que en la organización flexible se liberan los horarios y se diversifican los espacios.

Las condiciones de la sociedad del conocimiento y de la información previamente descritas han presionado el predominio contemporáneo de organizaciones flexibles. Las nuevas organizaciones llamadas del conocimiento consideran sus trabajadores como colaboradores y eso tiene implicaciones importantes en lo que respecta al funcionamiento y, por consiguiente, la productividad de las mismas. Enebral Fernández (2007) en su texto ***El Trabajador Del Conocimiento; Un Pensador Crítico*** indica que un colaborador es eficaz cuando busca el cambio constante y no espera que la organización le aporte sino al contrario. Cada colaborador activo dentro de una organización de este tipo debe saber cuáles son sus tareas específicas según su especialización, para aportar de verdad a la productividad de la misma, es así como él mismo sabe cuáles son sus potencialidades y está atento a que la organización le permite desarrollarlas a su más alto nivel. En términos de Rafael Echeverría (2000) en su texto ***La Empresa Emergente, La Confianza Y Los Desafíos De La Transformación*** se trata de organizaciones que vienen



impulsando un nuevo tipo de empresa, la empresa emergente, la empresa del conocimiento.

Dichos tipos de empresas viven en una intensa búsqueda por la generación de valor que esté centrado en verdaderos colaboradores en un entorno de mercado volátil. Se hace necesario para ellas de disponer de una serie nueva políticas de calidad y de innovación relacionadas con su capital humano que responda a esos nuevos requerimientos laborales. Buscan re-potenciar sus colaboradores de manera eficaz por medio de capacitaciones y talleres, auto-realizarlo⁶, conservarlo de manera dinámica, es decir, no por la inercia propia de pertenecer a la empresa, y tratan de prever lo que pueda suceder con su conocimiento y experticias en un repentino proceso de desvinculación laboral.

De acuerdo con Ducker (1990) las empresas que en los últimos cuarenta años han pasado a ocupar el centro de la economía, son aquellas cuyo negocio es la producción y la distribución de conocimientos y no la producción y la distribución de objetos, esto se da gracias a la re-estructuración de los trabajadores de la organización en torno a la importancia dada al conocimiento y la información como productores de riqueza. Así mismo, afirma que este tipo

⁶ Se aplica aquí la teoría de la autorrealización de Maslow. (1985) cuando afirma que: “la autorrealización sólo es posible en los adultos y tiende a considerarse como un estado esencial decisivo, como una meta lejana más que como un proceso activo que opera durante toda la vida, algo que está siendo o llegando a ser”. (Maslow, 1958: 37)



de empresas del conocimiento mantienen en “la mejora continua de procesos, productos y servicio, la explotación continua del conocimiento para desarrollar nuevos y diferentes productos, procesos y servicios y la innovación genuina” (Drucker,1990:251), y añade que para ellas estos métodos confluyen como maneras de aplicar el conocimiento para producir el cambio en la economía, lo mismo que en la sociedad, de ahí que es necesario trabajarlas conjuntamente y al mismo tiempo (Drucker, 1990)

Es importante recalcar que una empresa del conocimiento no adquiere tal naturaleza por el solo hecho de contar con flujos de información en el interior de la misma, pues Drucker insiste que, en el caso de las organizaciones, el solo manejo de información no las hace sintonizarse plenamente como organizaciones del conocimiento, sino que ésta categoría emerge con todo su despliegue en la aplicación de acciones concretas, institucionalizadas de uso y gestión del conocimiento de los colaboradores. Una empresa cuenta con una organización del conocimiento si ha decidido incorporar toda una política de cultura organizacional y de gestión del talento humano en esa dirección que cuente con los siguientes atributos generales expuestos por Fernández: que se considere que cada uno de sus colaboradores son fundamentales para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio, que se cuente con procesos flexibles ante los cambios introducidos por la organización, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente de trabajo que



satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales; un sistema de recompensa, basado en la efectividad del proceso donde se comparte el éxito y el riesgo; así como un equipo de trabajo que participe en las acciones de la organización; se refiere por tanto, a una cultura empresarial, con nuevos rasgos, que facilite la interacción con el entorno.

No obstante, ese escenario flexible de las nuevas organizaciones del conocimiento que caracterizan cada vez más las empresas de la contemporaneidad, inevitablemente también hace que las organizaciones estén amenazadas constantemente por la incertidumbre y el riesgo. Dicho escenario y la forma de afrontarlo es el objeto de atención del próximo apartado de esta fundamentación teórica.

C. TALENTO HUMANO BASADO EN LA GESTIÓN DE CONOCIMIENTO DE LOS COLABORADORES EN UN ESCENARIO DE INCERTIDUMBRE ANTE LA DESVINCULACIÓN LABORAL

El anterior panorama implica una serie de circunstancias críticas para las empresas y también para los trabajadores: por un lado se genera crisis de las empresas que manejan una organización rígida y, entre ellas, la mayoría de entidades públicas. La nueva visión del trabajador como un colaborador choca con la visión trabajador-funcionario sindicalizado. Las empresas se ven



presionadas también por las nuevas realidades laborales de la sociedad del conocimiento y la información: las inestables condiciones contractuales, la necesidad de constante actualización, la competencia a veces salvaje por retener saberes y experticias, la sobre-especialización que amenaza el funcionamiento de la empresa en ciertas circunstancias, las desigualdades de conocimiento por la lentitud de los sistemas educativos para adecuarse a las nuevas circunstancias, las ansias de mayor autorrealización derivadas por la apertura de un mundo amplio de nuevas posibilidades, la falta de motivación de la organización hacia el colaborador (Beazley et al, 2003: 28), stress por demasiado trabajo intelectual. Y, finalmente, la necesidad de una efectiva gestión de sus conocimientos dentro de las organizaciones integradas por colaboradores altamente capacitados y experimentados pero constantemente amenazados por la posibilidad de una desvinculación laboral.

La desvinculación laboral entendida como una forma de retiro “puede usarse para describir un evento, un proceso y un estadio de la vida que indiscutiblemente va a llegar y permear la vida de las empresas” (Dulcey y Gutierrez, 2007: 43). En ese sentido, es una realidad que sin lugar a dudas va a vivir en alguno u otro momento a cualquiera de los colaboradores de una organización. Pero por el hecho de que el colaborador tiene una gran importancia como nodo de conocimiento esencial dentro de la organización, su desvinculación temprana o tardía se hace más dramática que el despido del



obrero tradicional. La principal consecuencia general es la discontinuidad del flujo de conocimientos en las organizaciones, que resulta en una serie de fenómenos que afectan negativamente a las organizaciones contemporáneas, y los cuales son descritos por Hamilton Beazley (2003) en su texto ***La Continuidad Del Conocimiento En Las Empresas: Como Conservar El Conocimiento Y La Productividad Cuando Los Empleados Se Van:***

- a. **Vacío de conocimiento:** se desarrolla cuando se van uno o dos colaboradores que son los únicos que comprenden los procedimientos, los procesos, las relaciones y los sistemas esenciales para el trabajo en equipo de un departamento o una división. Cuando en las empresas sólo unos pocos poseen dicha información, la pérdida de un elemento puede ocasionar el declive de la misma. Beazley afirma al respecto que “el conocimiento que se pierde con los colaboradores que salen de la organización implica una amenaza contra la productividad y la prosperidad de la misma” (Beazley, 2003: 7).

- b. **Pánico a causa del conocimiento:** se da cuando el conocimiento que el colaborador nuevo necesita reside en alguien o en algún documento de la organización, pero nadie, salvo el colaborador saliente sabe quién es esa persona o donde está el documento.



- c. **Desconcierto ante el conocimiento:** surge cuando los colaboradores nuevos tienen a disposición el conocimiento operativo, pero éste es insuficiente, inaccesible o mal organizado, y no pueden utilizarlo eficazmente.
- d. **Sobre carga de información o alud de conocimiento:** surge cuando el colaborador nuevo recibe cantidades enormes de información y conocimiento, pero que de acuerdo a sus propios criterios es un conocimiento obsoleto, incorrecto o inapropiado.
- e. **Rigidez frente al conocimiento:** es el producto de una cultura cerrada al cambio y que se niega a modificar la manera de hacer las cosas en la organización.
- f. **Fantasmía de conocimiento:** los colaboradores nuevos dependen de fantasías y adivinanzas acerca de la verdad. Es quizás este último planteamiento el que más le preocupa a las empresas, ya que de existir, ocasiona pérdidas incalculables al obligar al nuevo colaborador a iniciar desde cero y transitar por caminos que ya han sido recorridos; de esta forma se encuentra en la obligación de conocer lo ya existente inhibiendo con ello su propia posibilidad de innovar. Al respecto afirma el mismo autor: “a menos que se conserve el conocimiento existente, no será posible construir



conocimiento nuevo y cada colaborador nuevo se verá en la necesidad de redescubrir el conocimiento por su cuenta” (Beazley et al, 2003: 9)

El gran interrogante sería entonces ¿cómo las empresas y sus organizaciones de la sociedad del conocimiento y de la información afrontan la eventual desvinculación de sus colaboradores con tanto conocimiento acumulado y singularizado? Al respecto, las organizaciones han venido actualizando y modificando sus estrategias de gestión de talento humano, que es un componente de las organizaciones que ha cobrado gran importancia en tiempos recientes⁷. En el nuevo escenario de las empresas dotadas con organizaciones del conocimiento, la GTH sufre una profunda transformación que permite hoy en día situarla en uno de los departamentos estratégicos de las organizaciones, y de incorporar metodologías más complejas para afrontar el reto de conservar el conocimiento de los nuevos trabajadores del conocimiento (colaboradores).

Así entonces, la actual Gerencia del Talento Humano (GTH) se ha visto obligada a evolucionar en la medida que el contexto ha exigido, buscando favorecer y potenciar el talento de sus colaboradores, y llegando a convertir al gerente de talento humano en un socio estratégico de la misma alta Gerencia.

El gerente de talento humano se ha convertido paulatinamente en un líder de

⁷ Se recuerda que la gestión del talento humano (GTH) surgió en el seno mismo de la revolución industrial, finalizado el siglo XIX, y se centraba básicamente en mantener el equilibrio de las relaciones laborales (Patrón – Obrero) y mejorar las condiciones mentales y morales de la fuerza de trabajo.



líderes, un coordinador de inteligencias, veedor de los procesos que afectan al colaborador como ser humano, como también de las acciones que estimulan la creatividad, la innovación, la cultura organizacional y el potencial humano del mismo. Gregorio Calderón (2006) en su texto ***Gestión Humana En Colombia: Roles, Practicas, Retos Y Limitaciones Una Aproximación Al Estado Del Arte*** afirma: “de las áreas de Gestión Humana se espera que agreguen valor a la organización, que respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que le son propios y que garanticen el respeto por las personas” (Calderón, 2006: 18).

Al respecto, Elisa Dulcey y Adriana Londoño (2007) en su texto ***Preparación Para La Jubilación: Implicaciones, Experiencias Y Perspectivas*** han indicado que la GTH contemporánea se ha venido focalizando en procesos continuos de aprendizaje de los colaboradores, planes de promoción, de sucesión y de contingencia para afrontar los retos de pérdida de colaboradores por medio de diversas políticas de retiro progresivo (Dulcey y Londoño, 2007: 8)

Al respecto se han promovido el uso de herramientas informáticas de documentación de procesos, metodologías de operación, con el fin de retener conocimientos y de no afectar, al mismo tiempo, los niveles de productividad de las organizaciones (Carmona, *Et all.* 2005).



Tanta importancia ha adquirido la GTH que se ha convertido para las empresas en fuente de ventaja competitiva. Esto es totalmente concordante con lo ya dicho sobre la importancia contemporánea del trabajador del conocimiento, y de la necesidad que tienen las empresas de responder a sus demandas. Al respecto, Jeffrey Pfeffer (1998) en su texto ***La Ecuación Humana: La Dirección De Recursos Humanos Clave Para La Excelencia Empresarial*** identifica siete prácticas de recursos humanos que producen beneficios a través de las personas, las cuales logran altos niveles de dedicación y rendimiento, de habilidades, motivación y lealtad, lo que en consecuencia, produce buenos resultados, éstas son:

1. Seguridad en el empleo
2. Contratación selectiva de nuevo personal
3. Equipos auto dirigidos y descentralización de la toma de decisiones como principio básico del diseño organizativo.
4. Retribuciones comparativamente altas dependiendo de los resultados
5. Formación amplia
6. Reducción de distinciones y obstáculos, incluyendo vestimenta, lenguaje, distribuciones del centro de trabajo y diferencias salariales entre categorías
7. Amplia participación de los distintos estamentos de la empresa de la información financiera y de los resultados (Pfeffer, 1998: 36)

Ante la pérdida del colaborador y de su conocimiento como una de las grandes amenazas a las nuevas empresas del conocimiento, se ahondará en la primera práctica de seguridad en el empleo, vinculada con otra práctica que le es muy *SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL. ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)*



estrecha, se trata de la la gestión del conocimiento que, de acuerdo con el mismo Pfeffer (1998), está todo relacionado con los sistemas de trabajo de alto rendimiento (Pfeffer, 1998: 190). De acuerdo con el autor, los colaboradores están más dispuestos a contribuir a las mejoras en el proceso de trabajo cuando no temen por la pérdida de su puesto, en otras palabras, la seguridad en el empleo contribuye a la formación continua porque, tanto el directivo como el colaborador, tienen mayores incentivos para invertir en ella cuando esperan que su relación sea duradera.

Las actuales formas de vinculación laboral generan reservas a nivel de los colaboradores ya que no tendrán la misma disposición de aportar todos sus conocimientos temiendo que en cualquier momento pueden ser despedidos. Para Pfeffer “los trabajadores suelen aceptar de buen grado ser más productivos solo si saben que están ayudando a asegurar un resultado que les beneficiará un puesto de trabajo a largo plazo” (Pfeffer, 1998: 76)

De la mano de la práctica de seguridad en el empleo y, ante la imposibilidad de garantizar el trabajo ante condiciones adversas, y con el ánimo de minimizar las consecuencias después de una ruptura laboral, surgen nuevas prácticas de GTH que pretenden preparar a los empleados para enfrentarse ante una posible partida. Calderón (2006) alude al *outplacement* como “una práctica que prepara a los empleados para actuar asertivamente en los procesos de transición laboral, los cuales permiten que las personas tomen conciencia de su



situación; se ayuda a descubrir sus capacidades, habilidades, conocimientos, recursos y lo más importante, recuperan la confianza en sí mismos, su dinamismo e iniciativa” (Calderón, 2006: 98). Afirmar que incrementa la empleabilidad y la reducción del tiempo de desempleo, proporciona cierto nivel de control sobre el futuro; sin embargo, el único beneficiado no es el colaborador, la empresa gana en la medida en la que reduce conflictos que causan estas decisiones, ayuda a los demás trabajadores a percibir bienestar y seguridad de parte de la organización respecto de su trabajo, cumple con la responsabilidad social con sus empleados, minimiza sentimientos de culpa y perturbación del clima organizacional, evita desgaste en su imagen corporativa e influye positivamente en el entorno y en la comunidad.

Todo lo anterior se ha reconocido como prácticas de diferentes clases que tienen que ver en últimas con la “gestión del conocimiento”, que se entiende como una gran estrategia de administración del conocimiento acumulado por cada uno de los colaboradores de las organizaciones, y que busca generar el ámbito adecuado para el despliegue de las capacidades de los trabajadores del conocimiento. En el mismo sentido de lo ya expuesto, Gloria Arango y César Hoyos (2005) en su texto ***Competencias Y Gestión Del Conocimiento En Un Escenario Universitario*** plantean “la gestión de conocimiento como el conjunto de actividades y procesos que permite generar, buscar, difundir, compartir, utilizar y mantener el conocimiento de una organización para hacer



innovaciones con el fin de incrementar su capital intelectual y su valoración dentro de su entorno de mercado” (Arango y Hoyos, 2005: 6).

De acuerdo con Laurence Davenport (2001) en su texto **Conocimiento En Acción: Cómo Las Organizaciones Manejan Lo Que Saben**, la gestión del conocimiento se despliega en forma de un aprendizaje institucional. Así, en la medida en que el proceso de aprendizaje se permita ampliamente, se está gestionando, además el talento humano y con esto, los procesos internos y externos de la organización. Aprendizaje que se da gracias a la transformación de conocimientos y a la disposición de aprovechar el aprendizaje acumulado de aquellos colaboradores que tienen ya varios años de experiencia y están a punto de salir de las organizaciones. Davenport permite ver la manera interactiva y sistémica que se le da a las organizaciones en la sociedad actual, entre estos están:

- El conocimiento se origina y redefine en la mente de las personas
- El compartir conocimiento requiere confianza
- La tecnología permite nuevas conductas de conocimiento
- Se debe premiar y promover el hecho de compartir conocimiento
- El respaldo del personal directivo y los recursos son fundamentales



- Las iniciativas de la gestión del conocimiento deberían comenzar con un programa piloto
- El conocimiento es creativo y hay que promover el desarrollo en su forma inusual



D. UNA APROXIMACIÓN A LA EMPRESA COLOMBIANA FRENTE A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y LA INFORMACIÓN

Luego de profundizar un poco en el concepto de sociedad de la información y del conocimiento y su impacto sobre las organizaciones, se podría afirmar que sería apresurado considerar que en nuestro contexto Latinoamericano las empresas locales en tiempos recientes se hayan visto realmente afectadas en su organización interna por los efectos descritos. Lo mismo aplicaría para el caso colombiano, donde eventualmente no habría empresas con organizaciones del conocimiento como las que se describieron anteriormente, ya que las principales fuentes de empleo se dan gracias a empresas dotadas de medios de producción tradicionales, con mano de obra barata y poco calificada, sin avances significativos a nivel de gestión estratégica del talento humano. Lo mismo aplicaría para un sector público lleno de entidades altamente sindicalizadas y burocratizadas.

Sin embargo, lo anterior no es del todo cierto, más cuando se evidencia el impacto de la mundialización que ha generado la sociedad del conocimiento y la información sobre todo tipo de empresas y entidades en América Latina, impacto que de paso sea dicho tiene una connotación negativa o violenta por



parte de algunos especialistas locales del tema⁸. Se trata de procesos de ajustes y reestructuración económica que tuvieron lugar entre 1982-1995, y que impactaron la dinámica de las empresas locales y de sus trabajadores. Se generaron nuevas reglas del mercado que obligaron rápidos procesos de cambios y reestructuración en la organización internas de las empresas, que resultan similares a los cambios ya expuestos anteriormente. Tales procesos han significado en la casi la totalidad de los casos, la “aniquilación” o reducción de la organizaciones sindicalizadas tradicionales que hacían vida dentro de ella, y la aparición de una nueva clase de organizaciones mucho más flexibles, dotadas con colaboradores contratados de forma temporal o provisional, más interesados en la capacitación continua, más partícipes de las organizaciones a las que pertenecen, y totalmente abiertos a los nuevos retos de la sociedad del conocimiento y la información.

De esta manera, la reestructuración de las organizaciones de muchas empresas en diversos sectores de la economía, dio paso al surgimiento de nuevas empresas que han buscado cada vez más contar con organizaciones que tengan el carácter de conocimiento tanto en el sector público como el

⁸ Algunos académicos latinoamericanos, y políticos de la región, tienen una visión negativa de los impactos de la así llamada sociedad del conocimiento y la información en el sistema económico imperante en la región. Para este tipo de autores, la sociedad del conocimiento no es sino un nombre “bonito” para una etapa más avanzada del capitalismo, que consiste en su expansión imperial a lo largo de todo el mundo. No comparten la postura de Drucker cuando habla de una sociedad post-capitalista, y por el contrario, insisten en que el capitalismo en toda su esencia pervive hasta la contemporaneidad, sin negar algunas evoluciones que no alcanzan a cambiar su naturaleza original.



privado. De forma fragmentaria, pero efectiva, se han venido incorporando en las organizaciones de las empresas colombianas prácticas de gestión de conocimiento con mayor o menor grado de institucionalización. Ese es el hecho que configura el objeto de estudio de esta investigación, que trata precisamente de corroborar por medio del estudio de significados hasta qué punto esas realidades anteriormente expuestas están presentes en dos empresas colombianas, sus organizaciones internas y sus trabajadores que de una u otra forma se han convertido para ellas en sus auténticos colaboradores.



III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

A. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para abordar el objeto de estudio consistente en interpretar el universo de significados alrededor de la experiencia de la desvinculación laboral y la percepción de sus efectos sobre el flujo de conocimientos dentro de la organización de dos empresas colombianas, se hizo uso de la teoría fundamentada como metodología general de análisis. En esa medida la investigación llevada a cabo tuvo un enfoque claramente cualitativo, por lo que se apeló al uso de la hermenéutica de corte fenomenológica. Hay que recordar que el análisis cualitativo de datos tomó mucha fuerza en las ciencias sociales a mediados del siglo XX, y ha contado con desarrollos importantes en algunas escuelas de sociología y antropología de Francia y Estados Unidos.

La versión norteamericana ha recogido los aportes de sociólogos y filósofos como Max Weber y Alfred Schütz, y se ha orientado hacia el uso de una serie de estrategias analíticas micro-funcionales de las cuales se destacan las siguientes: la etno-metodología, el interaccionismo simbólico y el

*SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL.
ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)*



constructivismo puro (dentro de ese grupo la teoría fundamentada). De acuerdo con ello, la teoría fundamentada se ha venido posicionando como una forma efectiva de operacionalizar los principios de comprensión del accionar humano que surgieron a partir de la fenomenología, y que tiene como principal interrogante el siguiente: ¿dónde y cómo se forman los significados de la acción social?

Esa pregunta orienta toda investigación que, como la expuesta aquí, considera que el estudio de la vida social no puede excluir al sujeto y sus experiencias significativas; ya que éste está implicado en la construcción de la realidad objetiva donde se desenvuelve. Se considera, entonces, un mundo de la vida cotidiana que los sujetos viven en una actitud natural, desde el sentido común; hasta experiencias de mayor complejidad para lo cual construyen imaginarios (Schütz, 1932: 39)

El sujeto realiza acciones que están cargadas de significados. Todas sus acciones tienen un sentido; aunque el actor no haya tenido intención de significar algo, su acción puede ser interpretada por otro. Las vivencias son interpretadas subjetivamente, pues el sujeto recurre a su repositorio de conocimiento disponible, para asociar aquello que se conoce a lo que se desconoce. El mundo del sentido común se encuentra tipificado en categorías de significado que permiten reconocer los nuevos fenómenos e incorporarlos a



la conciencia del sujeto; una experiencia reconocida como novedosa es aquella para la que no se tienen tipificaciones de significado o son erróneas, lo que implica reorganizar estas tipificaciones. De todas maneras, “no existe una única interpretación de las vivencias, sino que varían según la perspectiva desde la que sean interpretadas, esto es, según el Aquí y Ahora que experimenta el sujeto” (Schütz, 1932: 114) Las acciones realizadas por el sujeto llevan un significado subjetivo que consiste en una auto interpretación de la vivencia en la que interpretan una vivencia; la experiencia inmediata es inaccesible al sujeto. Por ser de carácter subjetivo, el significado al que el actor apunta con su acción es distinto al significado que otros le dan a su acción (Schütz, 1932).

Al buscar entonces identificar significados asociados con un hecho social que para este caso específico permea las relaciones del mundo del trabajo, este enfoque se consideró el más apropiado para reconocer las percepciones y los significados asignados al fenómeno de la desvinculación laboral, y a la relación de esa realidad sobre la gestión de conocimientos significativos dentro de una realidad social corporativa.

Puede surgir aquí la pregunta por la validez del uso de la teoría fundamentada para aproximarse al objeto de estudio de esta investigación. Para responder a ello se debe comenzar por explicar el lugar de la teoría fundamentada dentro del análisis cualitativo. Al respecto, el texto ***Strategies of Qualitative Inquiry***



de Norman K. Denzin, el cual ofrece un completo recorrido de los métodos cualitativos de análisis, tiene un apartado especial dedicado a la Teoría Fundamentada de Kathy Charmaz que se usa aquí para entender el poder de la teoría fundamentada como metodología.

Se comienza afirmando que la “teoría fundamentada” es una de las estrategias cualitativas de investigación mejor consolidadas hasta el presente. Su historia está muy unida a la lucha de los investigadores cualitativos por posicionar la calidad del análisis interpretativo u orientado a significados. Una calidad que no era comparable, en sus comienzos, con el poder incuestionable de los métodos cuantitativos, que gozaban de gran prestigio por su compleja y precisa sistematicidad. Si algo criticaban los cuantitativistas a los cualitativistas era la falta de rigurosidad de los segundos. Eso se asociaba con la tendencia de considerar que el análisis cualitativo “inventa” cualquier tipo de explicación sobre una serie de datos seleccionados de forma subjetiva.

El gran aporte de la Teoría Fundamentada a los métodos cualitativos fue precisamente aplicar “rigurosa sistematicidad” tanto en la recolección como en el análisis de los datos por la aplicación de una serie de estrategias cuidadosamente establecidas. Dicha sistematicidad está presente en la definición misma de este método de análisis:



Esencialmente, los métodos de teoría fundamentada consisten de guías inductivas sistemáticas para recolectar y analizar datos, con el objetivo de construir esquemas de interpretación teórica de mediano alcance que expliquen los datos recolectados. A través del proceso de investigación, los teóricos fundamentados desarrollan interpretaciones analíticas de sus datos con el ánimo de incorporar aún más datos, los cuales ellos usan a su vez para refinar sus mismos análisis (Charmaz, 2003: 250).

De la definición anterior se pueden sacar dos importantes características de la Teoría Fundamentada. En primer lugar, es un método inductivo: la inducción parte de “creencias iniciales” para orientar la investigación, con la virtud de que dichas “creencias” son absolutamente provisionales. Y, en segundo lugar, es un método interpretativo. La interpretación es una apuesta por los “sentidos o significados” que se le atribuyen a un hecho. Con la interpretación se busca “comprender” los significados que los actores le atribuyen a procesos sociales objetivos, de ahí que debe estar sujeta o atada siempre a los datos con los que se cuenta (Dey, 1993: 9-29).

Así entonces, la elaboración, aplicación del instrumento y análisis de datos de esta investigación tuvo siempre como foco metodológico el lograr una hermenéutica de las expresiones de los sujetos de investigación sobre su experiencia directa y/o indirecta de la desvinculación laboral. Al respecto hubo tres preguntas persistentes durante el proceso de investigación sobre dichas expresiones : ¿qué dicen literalmente las palabras?, ¿qué sentido tienen en el



conjunto de una explicación o reflexión? y, finalmente, ¿cuál es su contexto?. Preguntas que tenían que ver con el hecho de que “la teoría fundamentada se cuestiona por el estudio de procesos sociales básicos para fomentar la identificación de conexiones entre eventos” (Charmaz, 2003: 270).

Así entonces, y para sintetizar este apartado, las siguientes son las fortalezas básicas de la teoría fundamentada (Charmaz, 2003: 271-272):

- ✓ Contiene estrategias claramente definidas que guían al investigador paso por paso a través de un proceso analítico
- ✓ La cercanía de la interpretación con los datos de tal forma que se eviten descripciones impertinentes o alejadas de las mismas.
- ✓ La posibilidad de revisar de manera recurrente el proceso mismo de análisis y de establecer puntos de comparación.

B. POBLACIÓN Y MUESTRA

Hay que tener en cuenta que para aplicar los anteriores principios de indagación sobre el problema de investigación, se requirió la selección de una muestra selectiva de sujetos de estudio (Hernández, 2007: 713) a los cuales aplicar un instrumento propio para la detección de significados alrededor de la



desvinculación laboral. Como la investigación se planteó con un enfoque cualitativo, se buscó profundizar en la comprensión de experiencias personales individuales seleccionando una muestra pequeña, más que contar con una unidad de análisis amplia propia de estudios cuantitativos que dividen propiamente entre población y muestra representativa. En ese sentido la muestra selectiva responde a criterios intensivos más que extensivos, no pretende ser representativa en términos de que evidencie la ocurrencia de un fenómeno, sino que sirve como el conjunto de sujetos que comprometida y *deliberadamente*⁹ participan en un proceso de investigación con el ánimo de ayudar a encontrar evidencias de significados eventualmente compartidos con un universo de sujetos de características similares. Esto responde, a su vez, al interés del investigador cualitativo de *profundizar* el análisis de experiencias personales de tal forma que posteriormente se pueda llevar a cabo una generalización de conceptos con base en categorías de significados.

De acuerdo con lo anterior, se consideró contar con un grupo pequeño de 8 profesionales y directivos que aceptaron participar de esta investigación como sujetos de estudio pertenecientes a dos organizaciones ubicadas en el departamento de Caldas – Colombia: la entidad gubernamental Instituto Colombiano de Bienestar Familiar (ICBF CZ Norte) ubicado en el municipio de Salamina, y la empresa Central Hidroeléctrica de Caldas sede principal

⁹ En una encuesta cuantitativa puede ocurrir también que a la persona se le hace saber que participa de un proceso de investigación, pero su compromiso con el proceso es circunstancial.



Manizales. 4 profesionales vinculados mediante contrato indefinido (vinculación directa o por prestación de servicios), con un rango edad entre 25 y 45 años; y 4 profesionales directivos con cargos estratégicos dentro de cada una de las dos organizaciones.

Se escogieron los profesionales de dichas dos organizaciones dada la cercanía de los investigadores a las mismas, la experiencia laboral que uno de los investigadores ha tenido en una de ellas, y la facilidad de acceder a los sujetos de investigación. Dada la experiencia personal de los investigadores se sabía de la importancia que han ganado sus colaboradores dentro de las mismas para su efectivo funcionamiento, y de que diferían en el grado de institucionalización de prácticas de gestión de conocimiento. Así entonces, por una parte el ICBF se consideró una organización estatal de corte tradicional que si bien ha promovido espacios para la capacitación como forma de fortalecer las competencia de los colaboradores, no ha incorporado ninguna metodología específica de gestión de conocimiento; por otra, CHEC - actualmente asociada al grupo EPM - organización que dentro de su proceso de modernización se afirmaba ha desarrollado un modelo estándar de gestión del conocimiento.

Ambas organizaciones al tiempo que han generado políticas de talento humano, con el objetivo de vincular personal competente, que se capacite de manera constante como medio que posibilite alcanzar competitividad, también han



incorporado prácticas laborales contemporáneas propias de la sociedad de la información tendientes a la flexibilidad laboral, reflejada en nuevas formas de contratación como lo son los contratos por prestación de servicios, la tercerización y la subcontratación. Esa situación ambigua vivida por los colaboradores de todos los niveles en ambas organizaciones, incluidos obviamente los sujetos de estudio, permitió que se llegará a la conclusión de que sus reflexiones vivenciales permitirían una *comprensión confiable*¹⁰ de posibles significados otorgados a la desvinculación laboral y, cómo éstos impactan su percepción de la gestión del conocimiento dentro de organizaciones con semejantes características.

C. TECNICAS APLICADAS EN LA RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

Luego de la definición de la muestra o determinación de la unidad de análisis, 8 sujetos en total, se procedió con el diseño y aplicación del instrumento de recolección de los datos y posteriormente el análisis de los mismos. De acuerdo con los principios generales metodológicos que guiaron la investigación y que ya se han expuestos, se consideró que la entrevista semi-estructurada sería el instrumento más apropiado para conseguir datos de naturaleza cualitativa y cumplir así con el tipo de investigación. Al ser semi-estructurada se contó con

¹⁰ La confiabilidad de una comprensión no es la misma de una medición, sin embargo, también va a depender del proceso de investigación en su conjunto y, sobre todo, del proceso de análisis de datos.
SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL. ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)



cuestionario básico de preguntas orientadoras, que fue validado por un experto y que, además, fue piloteado para tener un mayor grado de confiabilidad, encontrándose que las preguntas planteadas inicialmente permitían efectivamente al investigador encontrar una narrativa básica del sujeto entrevistado sobre la percepción del hecho estudiado. Se consideró, en tal sentido, que la propia estructura con que la persona entrevistada presentaba su relato, servirían eventualmente para construir de manera fundada los significados alrededor de la desvinculación laboral.

De esta forma la dinámica de desarrollo de la entrevista permitió acceder a un conjunto amplio de expresiones alrededor de la desvinculación laboral, su relación con la gestión de conocimiento dentro de la organización y la relación con talento humano. Se buscó interactuar con los sujetos a entrevistar en un espacio tranquilo y en un espacio de tiempo generoso y libre de preocupaciones para los mismos. Al principio se formulaba una pregunta generadora amplia, que buscaba motivar un primer relato sobre la experiencia de desvinculación, y el cual servía de base para formular otro conjunto de preguntas específicas alrededor de la percepción de cómo afectaba esa experiencia la circulación de conocimientos en la organización y de talento humano (Ver Tabla 1).

Tabla 1. Estructura del Cuestionario

*SIGNIFICADOS OTORGADOS POR LOS TRABAJADORES PROFESIONALES Y DIRECTIVOS A LA DESVINCULACIÓN LABORAL.
ESTUDIO COMPARATIVO (EMPRESA TRADICIONAL VS EMPRESA GESTORA DEL CONOCIMIENTO)*



Objetivo		
Datos para construir los significados alrededor de la Desvinculación Laboral	Datos para construir significados sobre relación de la Desvinculación y Gestión de Conocimiento	Datos para construir Significados sobre el Papel de Talento Humano
<p>1. ¿Qué es para usted la desvinculación laboral?</p> <p>2. ¿Qué cree que entiende la empresa por desvinculación laboral?</p> <p>3. ¿Por qué se dan las desvinculaciones laborales en su empresa?</p> <p>4. ¿Qué tipos de desvinculación laboral identifica en su empresa?Cuál es el más frecuente? Por qué?</p> <p>5. ¿Hábleme acerca de cómo maneja la empresa los procesos de desvinculación laboral?</p> <p>7. ¿Qué cree que la desvinculación laboral genera en la persona?</p>	<p>8. ¿En su concepto qué consecuencias tiene para la organización la desvinculación del personal operativo y directivo?</p> <p>9. ¿En su opinión, cómo afecta la desvinculación laboral a los procesos de <i>adquisición transferencia y aplicación</i> del conocimiento de su empresa?</p> <p>10. ¿Cómo garantiza la empresa la <i>continuidad</i> del conocimiento en los procesos de desvinculación laboral?</p> <p>11. ¿Hábleme acerca de cómo se <i>comparte o transmite</i> el conocimiento en la organización? Y cómo afecta la desvinculación laboral este proceso?</p> <p>12. ¿Quién considera usted que tiene el <i>conocimiento clave</i> en la organización? ¿qué se hace con ese conocimiento? Frente a una posible desvinculación de esa persona ¿qué ocurriría a la empresa?</p> <p>13. ¿El nivel de <i>conocimiento adquirido</i> lo considera</p>	<p>15. ¿En su opinión cual es el papel de la gerencia del talento humano en la desvinculación del personal?</p> <p>16.¿Considera que depende de la gestión del talento humano, el aumento o disminución de la desvinculación laboral?</p> <p>17.¿De acuerdo a las políticas de la empresa; se ha contemplado el proceso de desvinculación laboral como una práctica de talento humano?</p> <p>18.¿Que recomendaciones o cambios con relación a la desvinculación laboral le haría a la GTH de su empresa?</p> <p>19.¿Qué cree que podría hacer la organización frente a los procesos de desvinculación laboral? ¿Piense tanto en las</p>



	<p>proporcional al tiempo de vinculación a la empresa, o cree que hay otros factores que han intervenido en la adquisición de dicho conocimiento?</p> <p>14. ¿La organización qué procesos incorpora para mejorar el desempeño de sus colaboradores? ¿Con base en que aspectos se definen y que personal se vincula?</p>	<p>personas como en la misma empresa?</p>
--	--	---

Se anota además que las entrevistas fueron grabadas con el debido permiso de los entrevistados, con el fin de permitir la transcripción exacta de los datos recogidos, y facilitar el posterior análisis de las expresiones por medio de una herramienta informática de codificación como se expone a continuación.

Luego de haber aplicado el instrumento sobre los sujetos de investigación se inició el proceso de análisis de los datos recolectados y búsqueda de aquellas expresiones relacionadas con explicaciones, motivaciones, sentimientos, deseos y propósitos relacionados con la experiencia de la desvinculación laboral y su relación con el flujo de conocimientos dentro de la organización. Dichas expresiones fueron codificadas y luego categorizadas por medio del uso de Atlas Ti, un software especial de análisis cualitativo que facilita la realización de dichas tareas, pero que de ninguna manera reemplazó ni minimizó el influjo



de la subjetividad de los investigadores. Este complejo proceso se sintetiza a continuación:

1. Lectura y selección de citas (quotes)

Se hizo una lectura inicial de los datos recolectados por medio de la respuesta al cuestionario, y se trataron de determinar cuáles eran las partes de las respuestas a las preguntas (citas) que contenían expresiones útiles para codificar. Estas expresiones respondían a uno de los tres criterios que se describen a continuación, y que están en consonancia con las recomendaciones del metodólogo Anselm Strauss (Dey, 1993: 84):

- a. **Descripción de situación:** aquella expresión en la que el sujeto plantea un panorama definitivo usando generalmente un adjetivo, verbos o sustantivos adjetivados.
- b. **Recurrencia:** aquella expresión en la que el sujeto insiste en una caracterización haciendo uso ya sea de un *adverbio* para acentuar una impresión, adjetivos sinónimos o conjugaciones verbales cotidianas.
- c. **Estrategia:** aquella expresión en la que el sujeto trata de racionalizar una postura frente a la situación indagada, usando tácticas argumentales generalmente incompletas. Por ejemplo, en la siguiente expresión se trata



de justificar o explicar una acción: “Es decir, si hay desvinculación o no, *depende* de otras instancias”.

Dado lo anterior, el análisis no toma en cuenta expresiones que sean explicaciones regulares a procesos normales de las organizaciones, citas textuales de reglamentos internos, o simplemente aclaraciones neutrales; esto en cuanto no aparezcan matices que involucren la subjetividad del sujeto estudio. Un ejemplo ilustrativo es el siguiente: un sujeto afirma: “estratégicamente este es nombrado así: “una organización que aprende orientada a resultados” *pero en la realidad falta mucho para llegar allí...*”. Aunque se cita una norma de la empresa, añade un matiz que parte de su propia percepción, por lo tanto es una expresión útil al análisis.

2. Anotación Primaria de Datos

Se generaron una serie de “fichas” que podían responder a las preguntas anteriormente planteadas a los textos. Se crearon unos “temas claves” de acuerdo a las propuestas de los textos, que en el lenguaje de Atlas TI son llamados códigos y memos. Por medio de la conexión entre los códigos se pudieron ir implementando las respectivas “redes”.

3. Categorización



Los códigos anteriormente creados se reunieron en categorías, y se establecieron jerarquías de categorías. “Esto envuelve un proceso de abstracción desde la inmensa y compleja cantidad de datos, a aquellas características las cuales son las más sobresalientes a los propios propósitos de la investigación (Dey, 1993: 94). Se advierte que las “categorías deben no ser impuestos sobre los datos arbitrariamente; sino que dichas categorías adoptadas deben reflejar los datos” (Dey, 1993: 98).

4. Relación y Conexión

Es una de las etapas más importantes del análisis fundamentado. A diferencia de la categorización que relacionaba una serie de datos en un concepto, aquí se vincularon conceptos para crear las bases de teoría relacionada con el mundo de significados alrededor de la desvinculación laboral. Se llevó entonces a cabo un dialogo entre teoría, información e investigador para permitir descubrir lo no evidente, y donde se sintetizaran las explicaciones teóricas, se describieran los actores y su contexto, agrupando diferentes intereses hasta agotarlo. En términos prácticos esta parte del análisis fundado es el que se expone en la discusión de los resultados de investigación, que se presenta más adelante.

5. Corroboración



No hay que olvidar que la teoría fundamentada es una metodología en continuo perfeccionamiento. A diferencia de otras estrategias de análisis que insisten en concepciones rígidamente establecidas, se trató ir revisando el proceso de análisis en cada momento, y de ir acomodando cada etapa hasta lograr una comprensión satisfactoria del fenómeno estudiado.

D. RESULTADOS

En este apartado se exponen de forma clara los resultados de investigación (aplicación de los pasos a,b y c anteriormente expuestos), esto es, las fichas que contienen cada una de los códigos asignados a las expresiones consideradas más relevantes (en algunas ocasiones se indica en cursiva el elemento del discurso que sirvió para seleccionar la expresión), luego unas gráficas de redes que sirven para indicar cómo se conectaron dichos temas claves y que también incorporan las categorías y sus respectivas jerarquías.

1. Universo de Códigos Significativos

A lo largo entonces del análisis de las entrevistas se establecieron los siguientes códigos significativos, los cuales son también descritos, y más adelante especificados en los respectivos casos particulares (Ver

Tabla 2). Se describen también cuales fueron los interrogantes concretos que permitieron evidenciar ese tipo de significaciones cuando los entrevistados respondieron a cada uno de ellos:

Tabla 2. Descripción de los Códigos

EMPRESA TRADICIONAL (ET)	EMPRESA CON PRÁCTICAS DE GESTION DE CONOCIMIENTO (EGC)
Angustia	Angustia
<p>Evidencia encontrada en la respuestas al siguiente interrogante:</p> <p>¿Qué cree que la desvinculación laboral genera en la persona?</p> <p>Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que hacían referencia a la desvinculación laboral como una realidad traumática, confusa, que generaba algún tipo de efecto perturbador sobre la persona. Se encontraron alusiones a ello tanto en las dos entidades, como en los dos tipos de colaboradores: profesional y directivo. Con mayor incidencia en los colaboradores de la EGC.</p>	
Crecimiento personal y profesional	Crecimiento personal y profesional



<p>Evidencia encontrada en la respuestas a los siguientes interrogantes:</p> <p>¿Por qué se dan las desvinculaciones laborales en su empresa? ¿Qué cree que entiende la empresa por desvinculación laboral?</p> <p>Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que veían en la desvinculación laboral ya fuera un reto nuevo para la persona, como una oportunidad de cambio, mejora; o también una amenaza a esa misma posibilidad de superación individual. También a la percepción que tenían sobre este fenómeno desde el punto de vista de la empresa. Se encontraron alusiones a ello tanto en las dos entidades, como en los dos tipos de colaboradores: profesional y directivo.</p>	
Decisión Inobjetable	Decisión Inobjetable
<p>Evidencia encontrada en la respuestas a los siguiente interrogante:</p> <p>¿Qué cree que entiende la empresa por desvinculación laboral? ¿Qué cree que la desvinculación laboral genera en la persona? ¿Qué es para usted la desvinculación laboral?</p> <p>Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que veían en la desvinculación laboral una realidad no dependiente del azar, que responde a una lógica ya sea individual o empresarial; y ante lo cual poco o nada se puede hacer. Se encontraron alusiones a ello tanto en las dos entidades, como en los dos tipos de colaboradores: profesional y directivo.</p>	
Periodo / Proceso	Periodo / Proceso
<p>Evidencia encontrada en las respuestas a los siguientes interrogantes:</p> <p>¿Qué cree que entiende la empresa por desvinculación laboral? ¿Qué tipos de desvinculación laboral identifica en su empresa?Cuál es el más frecuente? ¿Por qué?</p>	



¿En su opinión cual es el papel de la gerencia del talento humano en la desvinculación del personal?

Considera que depende de la gestión del talento humano, el aumento o disminución de la desvinculación laboral?

Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que veían en la desvinculación laboral una realidad que hace parte de un “momento específico” del colaborador como individuo y/o del funcionamiento de la empresa en general. En ese sentido no se estableció ninguna tipología de desvinculación, sino que los entrevistados dieron a conocer impresiones generales al respecto, que apuntaban a esa percepción de realidad cíclica de la desvinculación. También se incluyen bajo este código las expresiones que no veían mayor incidencia de la Oficina de Gestión de Talento Humano en este proceso, más allá del cumplimiento normal de sus funciones de administración de personal. Se encontraron alusiones a ello tanto en las dos entidades, como en los dos tipos de colaboradores: profesional y directivo.

Improvisación - Impotencia

Improvisación - Impotencia

Evidencia encontrada en las respuestas a los siguientes interrogantes:

¿En su concepto qué consecuencias tiene para la organización la desvinculación del personal operativo y directivo?

¿En su opinión, como afecta la desvinculación laboral a los procesos de adquisición transferencia y aplicación del conocimiento de su empresa?

¿Hábleme acerca de cómo se comparte o transmite el conocimiento en la organización? Y cómo afecta la desvinculación laboral este proceso?

¿De acuerdo a las políticas de la empresa; se ha contemplado el proceso de desvinculación laboral como una práctica de talento humano?

Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que asociaban la desvinculación laboral con una desorganización del normal funcionamiento interno de la empresa, que supone la incorporación de prácticas de contingencia irregulares, pero a costa de la pérdida de efectividad de las funciones por la ausencia de los respectivos conocimientos. También se señala con este código el desconcierto (negativa a ofrecer mayor información) manifestado por los entrevistados sobre la



<p>misión de resguardar el conocimiento que tendrían las áreas de gestión de talento humano. Se encontraron más alusiones a ello en la ET.</p>	
	<p>Innovación</p>
	<p>Evidencia encontrada en las respuestas a los siguientes interrogantes:</p> <p>¿Cómo garantiza la empresa la <i>continuidad</i> del conocimiento en los procesos de desvinculación laboral?</p> <p>¿Que recomendaciones o cambios con relación a la desvinculación laboral le haría a la GTH de su empresa?</p> <p>Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que solo en el caso de la organización gestionadora de conocimiento reconocían la necesidad de llevar a cabo acciones concretas que minimizaran el impacto de la desvinculación laboral de uno de los colaboradores, y que tiene que ver con un cambio profundo de la cultura organizacional. Esto fue muy claro en la respuesta de los colaboradores de la EGC.</p>
<p>Pérdida</p>	<p>Pérdida</p>
<p>Evidencia encontrada en las respuestas a los siguientes interrogantes:</p> <p>¿Quién considera usted que tiene el conocimiento clave en la organización? Qué se hace con ese conocimiento? Frente a una posible desvinculación de esa persona, ¿qué ocurriría</p>	



a la empresa?

Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que reconocían, de forma inobjetable, en el hecho de la desvinculación laboral una fuga o quiebre del flujo de conocimientos de la organización. Se presenta esta percepción con mayor intensidad en el caso de la ET.

Ineficacia

Ineficacia

Evidencia encontrada en las respuestas a los siguientes interrogantes:

¿La organización qué procesos incorpora para mejorar el desempeño de sus colaboradores? ¿Con base en que aspectos se definen y que personal se vincula?
¿Qué cree que podría hacer la organización frente a los procesos de desvinculación laboral? ¿Piense tanto en las personas como en la misma empresa?

Bajo este código se agruparon todas aquellas expresiones que de forma recurrente representaban una queja sobre la forma dis-funcional en que cada colaborador debería desempeñarse en el caso de la desvinculación de uno de ellos, y a la forma poco práctica en que las oficinas de gestión de talento humano abordaban el problema.

Se presentan a continuación la relación de los códigos con cada una de las expresiones halladas en las respuestas a las preguntas. (En el anexo a este documento se encuentra en detalle la transcripción de las entrevistas y el proceso de codificación de cada uno de las respuestas. Ver dicho anexo para contextualizar la información que se presenta a continuación). La escogencia de dichas expresiones correspondió a cada uno de los criterios de lectura



anteriormente especificados: descripción de situación, recurrencia o estrategia. Se presenta en primer lugar la relación del análisis Empresa Tradicional (

Tabla 3) y seguido Empresa Con Prácticas De Gestión De Conocimiento (Tabla 4).

Tabla 3. Relación de las Expresiones por Código ET

Angustia		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 37 Source: profesional	La persona está desmotivada.	Descripción de situación.
Quotation Nr: 42 Source: profesional	Traumático	Descripción de situación
Quotation Nr: 44 Source: profesional	A mí me genera miedo, incertidumbre porque pensar en que me voy y me quedo desempleado muy duro	Recurrencia.
Quotation Nr: 46 Source: profesional	Ansiosos sin saber que va a pasar	Descripción de situación.
Quotation Nr: 47	Situación preocupante, <i>muy</i> preocupante	Recurrencia.



Source: profesional		
Quotation Nr: 48 Source: profesional	Genera <i>más</i> angustia en la persona.	Recurrencia.
Quotation Nr: 4 Source: directivo	Eso es <i>tenaz</i> y <i>fuerte</i> para uno como persona	Recurrencia.
Quotation Nr: 14 Source: directive	Desestabilidad	Descripción de situación.
Quotation Nr: 26 Source: profesional	Intranquilidad	Descripción de situación.
Quotation Nr: 5 Source: directivo	Expectativa constante	Descripción de situación.
Quotation Nr: 6 Source: directivo	<i>desconcierto</i> y hasta <i>desestabilidad</i>	Recurrencia
Quotation Nr: 7 Source: directivo	sentimientos encontrados	Descripción de situación.
Crecimiento personal y profesional		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 34 Source: profesional	<i>Mejores</i> opciones de empleo... busca una <i>mejor</i> opción de trabajo... y se van	Recurrencia
Quotation Nr: 39 Source: professional	esa renuncia es voluntaria, y no está planeada	Descripción de situación
Quotation Nr: 41 Source: profesional	no se sabe que pasa <i>por</i> eso se van muchos a buscar otros empleos	Estrategia
Quotation Nr: 45 Source: profesional	<i>si</i> yo busque esa desvinculación es algo muy bueno, es buscar otras opciones y sobretodo de crecimiento	Estrategia



	personal o hasta profesional	
Quotation Nr: 5 Source: directivo	mejores alternativas	Descripción de situación.
Quotation Nr: 6 Source: directivo	Buscar las metas personales y anteponerlas a la de la organización, <i>que en últimas</i> es lo que uno busca	Estrategia
Quotation Nr: 27 Source: profesional	empezar de nuevo	Descripción de situación
Quotation Nr: 8 Source: directivo	se supone que uno lo buscó para mejorar	Estrategia
Quotation Nr: 9 Source: directivo	Es escuela para cualquier profesional Nota: El colaborador indica que la ET sirve incluso al trabajador que estuvo de paso.	Descripción de Situación
Decisión Inobjetable		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 3 Source: profesional	Decisión propia o por decisión de la misma empresa <i>toca prescindir del personal</i>	Estrategia
Quotation Nr: 9 Source: profesional	la gente se va y nada pasa	Descripción de situación.
Quotation Nr: 20 Source: profesional	Es decir, si hay desvinculación o no, <i>depende</i> de otras instancias.	Estrategia.
Quotation Nr: 25 Source: profesional	Alguien se va y ya, no pasa nada.	Descripción de situación.
Quotation Nr: 1 Source: Directivo	Se <i>retira</i> de un vínculo laboral, se <i>desvincula</i> , se <i>va</i> .	Recurrencia



Periodo / Proceso		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 2 Source: profesional	cumple su periodo laboral	Descripción de situación.
Quotation Nr: 5 Source: profesional	cumplir metas	Descripción de situación.
Quotation Nr: 29 Source: profesional	son estructuras ya creadas y contra eso es <i>difícil</i> , casi <i>imposible</i>	Recurrencia y Estrategia
Quotation Nr: 2 Source: profesional	por tiempo de trabajo cumplido y ya	Recurrencia.
Quotation Nr: 22 Source: profesional	tiempo en que no estoy devengando un sueldo	Descripción de situación
Quotation Nr: 23 Source: profesional	dejar de ser parte de la institución	Descripción de situación.
Quotation Nr: 1 Source: directivo	se <i>retira</i> de un vínculo laboral, se <i>desvincula</i> , se <i>va</i> .	Recurrencia.
Quotation Nr: 4 Source: profesional	ese proceso donde una persona se va	Descripción de situación.
Improvisación		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 33 Source: profesional	buscar con los compañeros estrategias para adquirir el conocimiento	Descripción de situación.
Quotation Nr: 52 Source: profesional	<i>no hacemos la forma</i> de capacitar a los compañeros y <i>tampoco</i> hay alguna orientación que así nos lo exija.	Estrategia
Quotation Nr: 57	se <i>debería</i> tener claridad en los procesos	Estrategia



Source: profesional		
Quotation Nr: 58 Source: profesional	<i>No generar</i> traumatismos en la organización y reprocesos. Nota: es una forma negativa de afirmar que se generan dichos traumatismos y re-procesos.	Estrategia
Quotation Nr: 7 Source: directivo	la organización se afecta completamente	Descripción de situación.
Quotation Nr: 12 Source: directivo	<i>No hay</i> una forma estructurada para este tipo de procedimientos	Estrategia
Quotation Nr: 13 Source: directivo	<i>No veo</i> procesos estructurados de transmisión de conocimiento	Estrategia
Quotation Nr: 15 Source: directivo	Debilitando los procesos	Descripción de situación.
Quotation Nr: 18 Source: directivo	Centramos el quehacer en otras intervenciones y se <i>olvida</i> traspasar el conocimiento.	Estrategia
Quotation Nr: 19 Source: directive	<i>toca empezar</i> por estudiar a las personas que quedamos para saber cómo enfrentar las situaciones que eran responsabilidad de esa persona...	Estrategia
Quotation Nr: 21 Source: directivo	es un proceso casi que naturalizado la <i>desestabilidad</i> de los contratos por la <i>incertidumbre</i> que trae consigo,	Recurrencia
Quotation Nr: 19 Source: profesional	<i>no se da</i> continuidad al conocimiento	Descripción de Situación
Quotation Nr: 24 Source: profesional	<i>toca</i> empezar otra vez	Descripción de situación.
Quotation Nr: 30	Nos quedamos como a la expectativa y ahí <i>nos toca de</i>	Recurrencia



Source: profesional	nuevo reorganizarnos y buscar otras fuentes para aprender ese conocimiento.	y Estrategia
Quotation Nr: 4 Source: directivo	Toca reubicar a la gente y acomodarla por perfiles, pero no siempre resulta funcional, esto retrasa el trabajo y genera impacto en la gestión de los procesos.	Descripción de situación y Estrategia
Quotation Nr: 11 Source: directivo	iniciar de nuevo el aprendizaje	Descripción de situación
Quotation Nr: 15 Source: directivo	Estratégicamente este nombrado así: "una organización que aprende orientada a resultados" pero en la realidad falta mucho para llegar allí...	Estrategia
Quotation Nr: 36 Source: profesional	toca autoinstruirnos	Descripción de situación.
Pérdida		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 17 Source: profesional	no hay continuidad del conocimiento	Descripción de situación.
Quotation Nr: 7 Source: profesional	que se va con lo que sabe	Descripción de situación.
Quotation Nr: 10 Source: profesional	quedamos sin los conocimientos	Descripción de situación.
Quotation Nr: 15 Source: profesional	ellos se van con el conocimiento	Descripción de situación.
Quotation Nr: 32 Source: profesional	la persona se va con una ganancia	Descripción de situación.
Quotation Nr: 54	cada uno se lleva lo que sabe	Descripción



Source: profesional		de situación.
Quotation Nr: 11 Source:directivo	nunca traspasaron el conocimiento generando perdida a la organización	Estrategia
Quotation Nr: 15 Source: profesional	transferencia tiene problemas	Descripción de Situación
Quotation Nr: 16 Source: profesional	si se va ahí queda el conocimiento	Descripción de situación.
Quotation Nr: 31 Source: profesional	Que se lleva lo que sabe	Descripción de situación.
Quotation Nr: 32 Source: profesional	la gente se va con lo que sabe y nos deja así	Descripción de situación.
Quotation Nr: 10 Source: directivo	perdida de las personas <i>valiosas y responsables</i> en la organización	Recurrencia
Quotation Nr: 12 Source: directivo	Con estas afirmaciones la desvinculación afecta <i>altamente</i> el proceso <i>porque</i> muchas veces quienes se van son los receptores que no tienen la oportunidad de ser a su vez emisores con sus equipos de trabajo	Estrategia
Ineficacia		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 9 Source: directivo	el tiempo invertido en enseñanza es doble lo que indica que hay <i>reprocesos...</i> y <i>poca gestión</i>	Estrategia
Quotation Nr: 13 Source: profesional	<i>si</i> llega alguien juiciosa y con competencia aprende más fácil y el proceso de inducción es más ágil, <i>así</i> no se genera impacto negativo	Estrategia



	Nota: indica de forma inversa ineficacia.	
Quotation Nr: 25 Source: profesional	la persona que llega tiene que empezar de nuevo y buscar con los compañeros estrategias para adquirir el conocimiento, así el proceso de inducción es mas lento y la gestión de los procesos también	Descripción de situación.
Quotation Nr: 35 Source: profesional	nos quedamos en las mismas	Descripción de situación.
Quotation Nr: 43 Source: profesional	no se interrumpen los procesos y hay continuidad	Descripción de situación.
Quotation Nr: 50 Source: Adriana Hurtado profesional ICBF.doc	La consecuencia el no darle la continuidad a un proceso ya sea desde lo operativo o desde lo directivo.	Descripción de situación.
Quotation Nr: 51 Source: profesional	hace falta que se haga efectivo	Descripción de situación.
Quotation Nr: 53 Source: profesional	solo cuando se trabaja en equipo se logra dar continuidad	Estrategia
Quotation Nr: 56 Source: profesional	Eso si hace parte de las competencias personales de cada quien, unos tenemos más facilidad que otros	Estrategia
Quotation Nr: 58 Source: profesional	no generar traumatismos en la organización y reprocesos.	Estrategia
Quotation Nr: 9 Source: directivo	el tiempo invertido en enseñanza es doble lo que indica que hay reprocesos...y poca gestion	Descripción de situación.
Quotation Nr: 16 Source: directivo	se pierde todo el potencia en el que se ha invertido y entonces hay que comenzar nuevamente con las	Recurrencia.



	personas que se vinculan nuevamente	
Quotation Nr: 17 Source: directivo	se logra organizar todo y volver a la normalidad	Descripción de situación.
Quotation Nr: 3 Source: profesional	Quedamos con más trabajo y toca reorganizar funciones y aprender de todos los procesos.	Recurrencia.
Quotation Nr: 28 Source: profesional	se dejan de lado los procesos de verdad importantes	Estrategia
Quotation Nr: 29 Source: profesional	Cuando no hay alguien toca duplicar el trabajo y el rendimiento no es igual.	Recurrencia.
Quotation Nr: 33 Source: profesional	se garantizaría la continuidad del conocimiento	Estrategia
Quotation Nr: 34 Source: profesional	fortalecer sus competencia, premiarlas y buscar otras alternativa para que el conocimiento se traspase a los demás	Estrategia
Quotation Nr: 4 Source: directivo	Toca reubicar a la gente y acomodarla por perfiles, pero no siempre resulta funcional, esto retrasa el trabajo y genera impacto en la gestión de los procesos	Descripción de situación.
Quotation Nr: 13 Source: directivo	toca empezar de nuevo con el proceso de enseñanza y mientras se aprende se sobrecarga a los demás funcionarios quienes se deben reacomodar y cumplir varias funciones simultáneamente	Descripción de situación.

Tabla 4. Relación de las Expresiones por Código Empresa con prácticas de gestión de conocimiento.



Angustia		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 3 Source: profesional	Incertidumbre	Descripción de situación.
Quotation Nr: 7 Source: profesional	Incertidumbre	Descripción de situación.
Quotation Nr: 8 Source: profesional	menos receptivo al cambio	Estrategia
Quotation Nr: 31 Source: profesional	existen muchos cuestionamientos	Descripción de situación.
Quotation Nr: 2 Source: directivo	Frustración	Descripción de situación.
Quotation Nr: 13 Source: directivo	Cuando uno habla de desvinculación habla de un tema muy grave porque está involucrando vida de personas y al principio se hablaba del futuro de las personas, de sus familias estamos hablando de una tema de absoluta gravedad	Recurrencia
Quotation Nr: 17 Source: directivo	no me imagino irle a dar la cara a la familia y decir me echaron de la Chec por ladrón y eso significa echar por la borda parte del futuro de la familia	Descripción de situación.
Quotation Nr: 3 Source: profesional	depresión le debe caer el mundo y el universo encima	Recurrencia
Quotation Nr: 4 Source: profesional	Terrible	Descripción de situación.



Quotation Nr: 3 Source: directivo	se le podrían generar grandes dificultades	Estrategia
Crecimiento personal y profesional		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 6 Source: profesional	consiguen otro empleo	Descripción de Situación
Quotation Nr: 28 Source: profesional	Yo pienso que si es importante acompañar, la presencia	Estrategia
Quotation Nr: 33 Source: profesional	uno siempre quiere ambientes más tranquilos, más estables digamos que te cambia esa zona de confort que tu tenías y que te lleva experimentar otras cosas más,	Estrategia
Quotation Nr: 39 Source: profesional	en la medida en que una familia sienta que la empresa estuvo ahí, les da tranquilidad;	Estrategia
Quotation Nr: 3 Source: directivo	busca de nuevas oportunidades, de abrir nuevos horizontes o de concretar oportunidades ya exploradas	Recurrencia
Quotation Nr: 9 Source: directivo	digamos que aquí la gente sabe muchísimo pero sabe muchísimo para sí misma	Estrategia
Quotation Nr: 13 Source: directivo	Cuando uno habla de desvinculación habla de un tema muy grave porque está involucrando vida de personas y al principio se hablaba del <i>futuro de las personas</i> , de sus familias estamos hablando de una tema de absoluta gravedad	Descripción de Situación
Quotation Nr: 14	para ser una mejor persona y eso es fundamental	Recurrencia



Source: directivo		
Quotation Nr: 17 Source: directivo	no me imagino irle a dar la cara a la familia y decir me echaron de la Chec por ladrón y eso significo echar por la borda parte del futuro de la familia	Descripción de Situación
Quotation Nr: 2 Source: profesional	tienen oportunidades en el exterior	Estrategia
Quotation Nr: 5 Source: profesional	Expectativa	Descripción de Situación
Quotation Nr: 9 Source: profesional	El universo es más amplio para una persona joven ya que hay mayores oportunidades de trabajo, además de tener menos temor al riesgo.	Descripción de Situación
Quotation Nr: 2 Source: Directivo	hay muchas personas que se siguen desarrollando sieguen estudiando y de pronto no encuentran un campo para ejercer la profesión que adquirieron y buscan alternativas	Estrategia
Decisión		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 6 Source: profesional	consiguen otro empleo	Descripción de situación.
Quotation Nr: 29 Source: profesional	finalización de la relación	Descripción de situación.
Quotation Nr: 16 Source: directivo	ruptura de vínculos	Descripción de situación
Quotation Nr: 8 Source: profesional	Terminación de un contrato de trabajo con una empresa sea por cualquier medio, sea por decisión propia, sea	Descripción de situación



	por acuerdo mutuo que en muchas ocasiones se da o por cancelación por parte del empleador.	
Quotation Nr: 1 Source: directivo	despido, puede ser por su propia decisión, porque finaliza un contrato de trabajo y deja de tener un vínculo	Estrategia
Periodo / Proceso		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 29 Source: profesional	finalización de la relación	Descripción de situación.
Quotation Nr: 1 Source: directivo	despido o renuncia	Descripción de situación.
Quotation Nr: 8 Source: profesional	Terminación de un contrato de trabajo con una empresa sea por cualquier medio, sea por decisión propia, sea por acuerdo mutuo que en muchas ocasiones se da o por cancelación por parte del empleador.	Recurrencia y Descripción de situación.
Quotation Nr: 1 Source: Directivo	despido, puede ser por su propia decisión, porque finaliza un contrato de trabajo y deja de tener un vínculo	Descripción de situación.
Quotation Nr: 29 Source: profesional	finalización de la relación	Descripción de situación
Quotation Nr: 1 Source: directivo	despido o renuncia	Descripción de situación
Quotation Nr: 8 Source: profesional	Terminación de un contrato de trabajo con una empresa sea por cualquier medio, sea por decisión propia, sea por acuerdo mutuo que en muchas ocasiones se da o por cancelación por parte del empleador.	Recurrencia



Quotation Nr: 1 Source: Directivo	despido, puede ser por su propia decisión, porque finaliza un contrato de trabajo y deja de tener un vínculo	Recurrencia
Improvisación		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 10 Source: profesional	no solo que la persona se vaya con ese conocimiento sino el conseguir a una persona que tenga ese conocimiento y que pueda seguir implementándolo en chec	Estrategia
Quotation Nr: 5 Source: Directivo	hay que volver a invertir y arrancar desde cero entrenando a esas nuevas personas y eso podría generar incluso algunas dificultades en el operar día a día mientras esas nuevas personas se entrenan	Estrategia
Innovación		
Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 15 Source: profesional	por mucho poder que tenga por el conocimiento el proceso no se puede parar , esa ha sido una medida interesante para que ese proceso no se centralice	Estrategia
Quotation Nr: 20 Source: profesional	uno muchas veces se sesga y se acostumbra a hacer las cosas de una misma manera	Estrategia
Quotation Nr: 21 Source: profesional	visión más global	Descripción de situación.
Quotation Nr: 22 Source: profesional	cierre de brechas	Descripción de situación.
Quotation Nr: 38 Source: profesional	en la medida que un trabajador siente que su jefe lo motiva está pendiente de él digamos que se puede	Estrategia



	limitar un poco mas	
Quotation Nr: 5 Source: directivo	ningún motivo se puede permitir desaparecer o entregarlo a tercerización	Recurrencia
Quotation Nr: 12 Source: directivo	gestión de cambio y cultura	Recurrencia
Quotation Nr: 15 Source: directivo	Depurar la planta y no permitir que hayan personas de bajo rendimiento, ser altamente eficientes para traducir la eficiencia al mercado y frente al conocimiento hay que utilizar unas técnicas adecuadas de documentación del conocimiento y esquemas adecuados de reemplazo y asegurar que eventuales desvinculaciones no permitan fugas de conocimiento, yo creo que vamos en el camino que es seguramente nos faltara mayor técnica pero el camino esta trazado hacia donde se debe ir.	Recurrencia y Estrategia
Quotation Nr: 20 Source: directivo	los bancos de proyectos no son construidos bajo metodologías que aseguren que ese conocimiento lo puede controlar la organización bueno digamos que hay un camino muy largo por recorrer ahí	Estrategia
Quotation Nr: 10 Source: profesional	una especie de rotaciones internas para que el conocimiento no vaya quedando en manos de uno	Estrategia
Quotation Nr: 11 Source: profesional	veo que en cada área hay los gurús pero no hay una persona que lo centre todo no la veo.	Descripción de Situación
Pérdida		
Sujeto	Expresión	Tipo



Quotation Nr: 10 Source: profesional	no solo que la persona se vaya con ese conocimiento sino el conseguir a una persona que tenga ese conocimiento y que pueda seguir implementándolo en chec	Recurrencia
Quotation Nr: 35 Source: profesional	porque son cosas tan específicas que uno en el mercado no las encuentra	Estrategia
Quotation Nr: 37 Source: profesional	hay muchas cosas que se escapan	Descripción de Situación
Quotation Nr: 7 Source: directivo	si la desvinculación operativa empieza a tener unos volúmenes que pongan el riesgo la pérdida de conocimiento empieza a ponerse delicado	Recurrencia y Estrategia
Quotation Nr: 15 Source: directivo	Depurar la planta y no permitir que hayan personas de bajo rendimiento, ser altamente eficientes para traducir la eficiencia al mercado y frente al conocimiento hay que utilizar unas técnicas adecuadas de documentación del conocimiento y esquemas adecuados de reemplazo y asegurar que eventuales desvinculaciones no permitan fugas de conocimiento, yo creo que vamos en el camino que es seguramente nos faltara mayor técnica pero el camino esta trazado hacia donde se debe ir.	Estrategia
Quotation Nr: 18 Source: directivo	como renuncio al conocimiento clave del negocio si yo no lo tengo adentro lo tengo que contratar, hay un conocimiento que no se puede permitir entregar,	Estrategia
Rendimiento		



Sujeto	Expresión	Tipo
Quotation Nr: 5 Source: profesional	si uno va a ser tan productivo como lo ha sido hasta hoy	Estrategia
Quotation Nr: 24 Source: profesional	Nosotros partimos que una persona capacitada en su cargo hace las cosas con más gusto, con menos resistencia, con menos miedo, muchas de las resistencias que se crean en las personas es por desconocimiento.	Recurrencia
Quotation Nr: 30 Source: profesional	tengan esa capacidad de seguir siendo muy útiles ,	Estrategia
Quotation Nr: 32 Source: profesional	uno está acostumbrado a un ambiente de trabajo,	Estrategia
Quotation Nr: 36 Source: profesional	tiene que ser que el conocimiento como tal le sirva para aplicarlo en su puesto	Estrategia
Quotation Nr: 15 Source: directivo	Depurar la planta y no permitir que hayan personas de bajo rendimiento, ser altamente eficientes para traducir la eficiencia al mercado y frente al conocimiento hay que utilizar unas técnicas adecuadas de documentación del conocimiento y esquemas adecuados de reemplazo y asegurar que eventuales desvinculaciones no permitan fugas de conocimiento, yo creo que vamos en el camino que es seguramente nos faltara mayor técnica pero el camino esta trazado hacia donde se debe ir.	Descripción de situación



Quotation Nr: 19 Source: directivo	Reemplazar un jefe de área es más fácil que reemplazar a un subgerente pero más difícil que un auxiliar	Estrategia
Quotation Nr: 4 Source: directivo	se puede generar una gran dificultad para la organización cuando se trata de personas con conocimiento muy muy específico, hay otras labores operativas que son muy rutinarias en las que no habría mucha dificultad.	Descripción de Situación
Quotation Nr: 5 Source: directivo	hay que volver a invertir y arrancar desde cero entrenando a esas nuevas personas y eso podría generar incluso algunas dificultades en el operar día a día mientras esas nuevas personas se entrenan	Descripción de Situación

2. Categorización de los Códigos (Gráficas de Redes)

Las siguientes tres gráficas de redes (Figure 1,



Figure 2 y Figure 3) muestran de qué forma los anteriores códigos se relacionaron entre sí, y de qué forma se establecieron unas jerarquías que pudieron organizar el universo significativo de forma lógica. Lo que se hizo fue agrupar bajo jerarquías mayores los códigos anteriormente explicitados de la siguiente forma (Ver Tabla 5):

Tabla 5. Explicación de Categorías

CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
CICLO	Bajo esta categoría universal se agruparon en las dos entidades los códigos directamente relacionados con percepciones y significaciones alrededor de la desvinculación laboral. Significaciones que tienen que ver con la noción de la desvinculación como un momento que puede llegar tanto a nivel individual o empresarial. Una categoría que envuelve también el papel asignado a la Gestión del Talento Humano que se observa como una parte de la empresa que obedece directrices previamente establecidas que circulan a lo largo de toda la organización por periodos de tiempo establecidos.
INCERTIDUMBRE	Esta categoría tomada directamente de las ciencias sociales sirvió para agrupar los códigos que relacionaban la desvinculación con el flujo de conocimientos dentro de las organizaciones. Toda esa percepción relacionada con la falta de eficacia, la pérdida de saberes, la improvisación de prácticas que provocan una realidad que en cualquier momento y que los puede involucrar a ellos mismos o a otro colaborador.

Figure 1. Gráfica de Redes ET

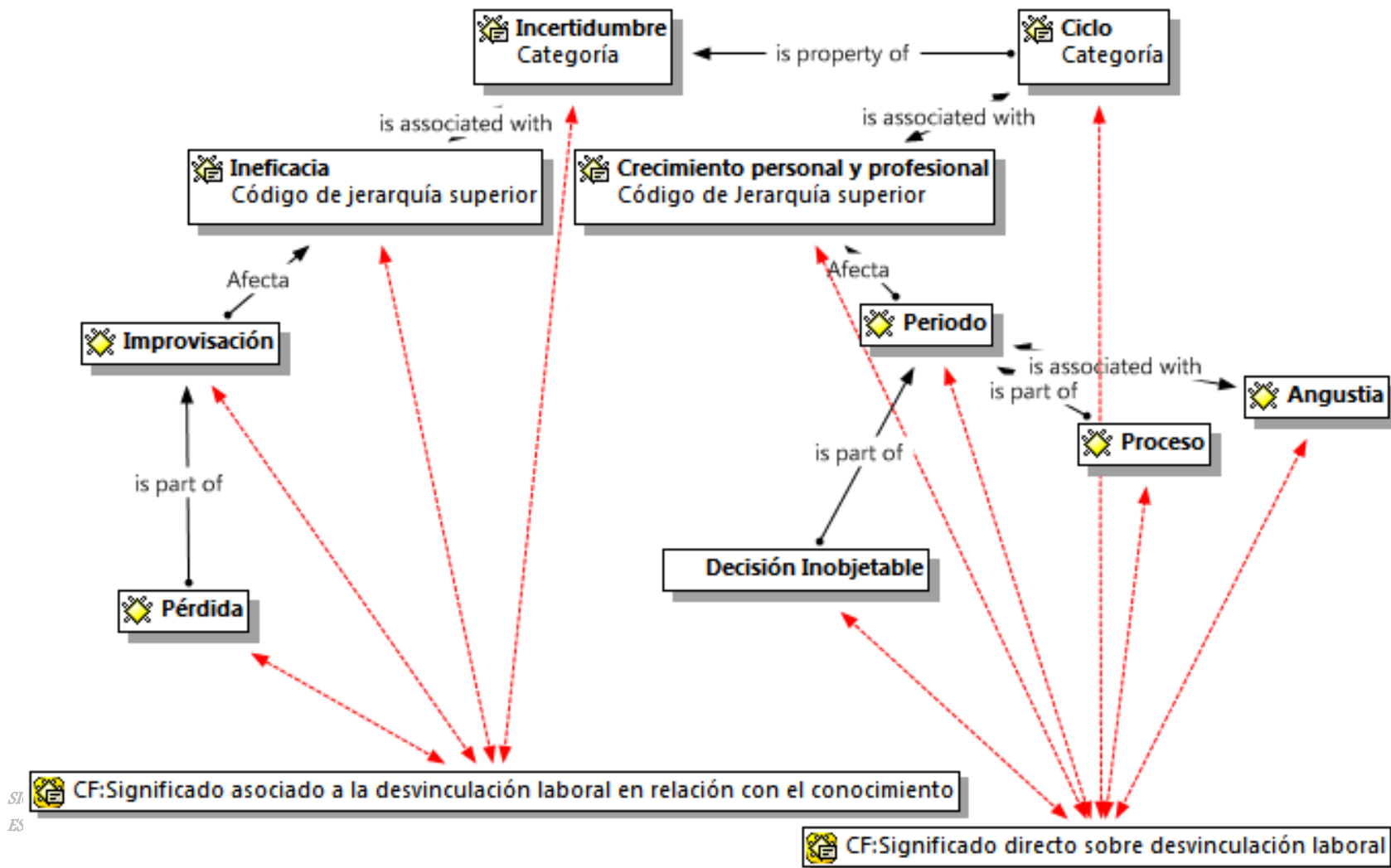
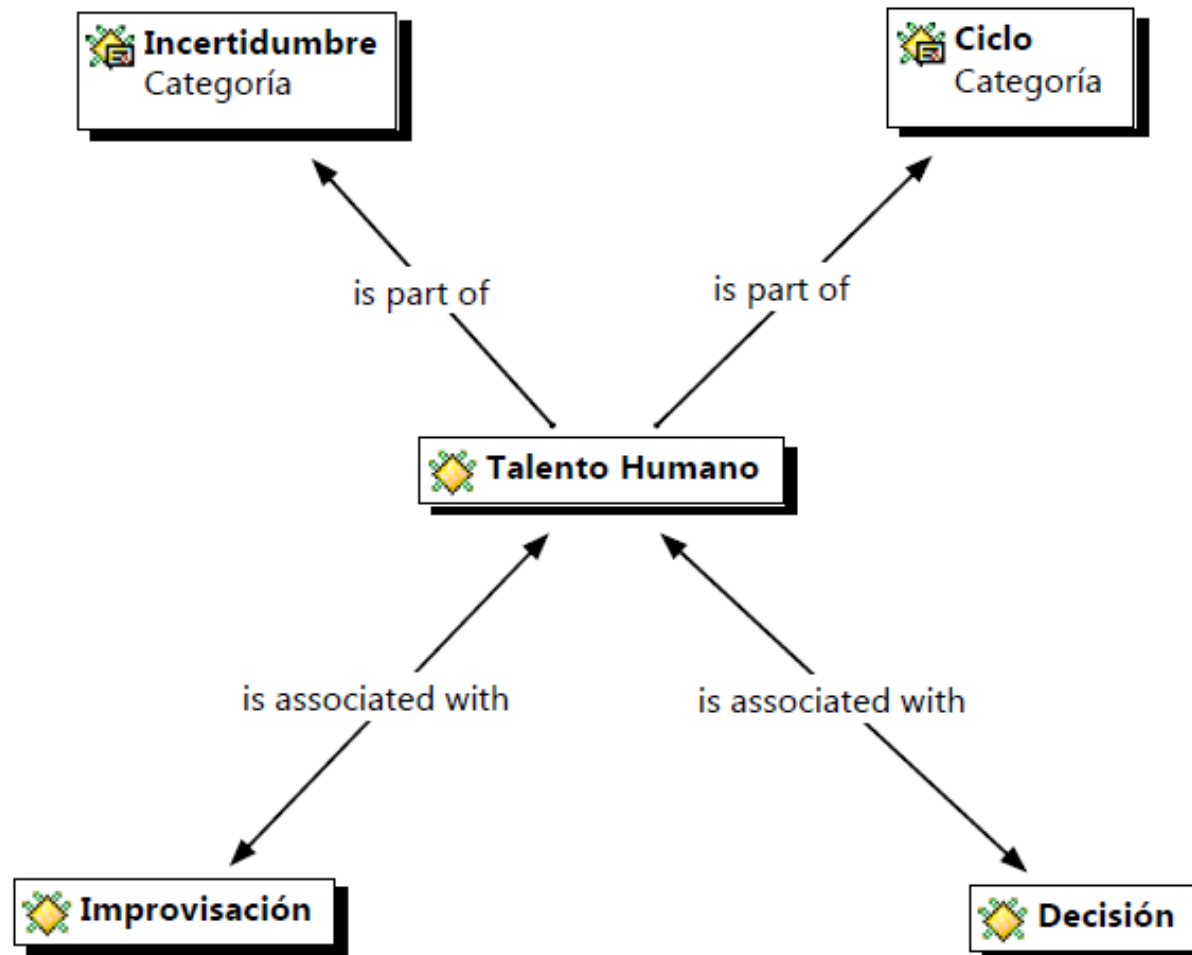


Figure 3. Universo de Significados de la G T H en ET y EGC





De acuerdo con lo expresado por los entrevistados, la gestión del talento humano juega un papel ambiguo: por un lado, tiene ya unas prescripciones claramente definidas desde arriba que le hacen emitir decisiones tajantes al respecto de la administración de personal, pero, por otro lado, hace parte de un universo de improvisación por la salida y entrada constante de personal, de acuerdo a las condiciones inciertas de la sociedad del conocimiento. Al respecto, se hará un análisis más en detalle en la siguiente sección.



E. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

1. Significados alrededor de la Desvinculación Laboral

Aquí se plantean resultados que recogen las impresiones relacionadas con el primer bloque de preguntas del cuestionario. Aquellos cuestionamientos que tenían que ver con la desvinculación laboral como un fenómeno laboral. Se busca dar una primera respuesta al objetivo general de la investigación: **“Interpretar los significados** que los profesionales y directivos le otorgan a la desvinculación laboral, tanto en una organización de carácter tradicional como en una organización que ha empezado a incorporar prácticas institucionales de gestión del conocimiento”.

- Lo primero que se debe afirmar es que la desvinculación laboral es significada por los colaboradores entrevistados como una realidad ambivalente, esto si bien genera angustia, no es una angustia totalmente paralizante, sino una que representa un miedo como expectante a un momento en la vida personal que, puede o no llegar, y que es fruto de múltiples decisiones. Al principio de la investigación se consideró que las personas a entrevistar considerarían la desvinculación como una circunstancia que se daría solo en el peor de los mundos posibles, sin embargo, la evidencia que ofrecen los resultados son distintos. No se da tal imaginario. Más bien, la desvinculación laboral no es



percibida en sí misma como dañina, sino que se le valora en diferentes grados, en una escala que va de lo positivo (como la posibilidad misma de mayor crecimiento personal) a lo negativo (como la necesidad de reconsiderarlo todo en la propia vida).

- No obstante, lo anterior, en el caso de la EGC los colaboradores significaron un escenario amplio – con oportunidades -, que da la impresión de una organización que les ofrece mucha más estabilidad que aquella que ofrece la de la ET a sus colaboradores, y donde la desvinculación aparece mucho más naturalizada, es decir, con mayores posibilidades de ocurrir. Pero curiosamente los colaboradores de la EGC enfatizan también con mayor fuerza las grandes posibilidades positivas que habría para el colaborador que se desvincula en ciertos casos particulares. Nuevamente surge la misma ambigüedad anteriormente explicitada.
- En algunas ocasiones, los colaboradores de ambas organizaciones se limitaron a indicar que la desvinculación hacía parte de las condiciones laborales en sí mismas, y no le asignaron a la misma mayor trascendencia. Algunos fueron un poco más abiertos para expresar sentimientos o emociones al respecto. No obstante, en términos generales, primó la racionalidad sobre la afectividad. Al respecto dicha situación, para efectos de autocrítica metodológica, pudo haber respondido al contenido demasiado orientado de la



entrevista semi-estructurado, o a las características propias de los sujetos entrevistados: con formación profesional o niveles educativos de carácter profesional. No se podría deducir en este momento que los resultados fueran diferentes o parecidos en personal de diferente nivel educativo (por ejemplo técnicos o tecnólogos), pero que también deberían ser considerados colaboradores en toda su extensión.

- La anterior consideración se hace porque de acuerdo a la naturaleza de las dos entidades tomadas para la investigación, el personal operativo con niveles educativos de carácter técnico es de mucha importancia. No se trata de empresas que trabajen en sectores del cuarto nivel de la economía: entretenimiento, información, etc. En dicho caso, el colaborador de menor nivel puede ser un tecnólogo o ingeniero que resulta vital en el negocio de la misma empresa. Al respecto, recientemente el director ejecutivo del estudio de cine norteamericano DreamWorks indicó en una entrevista para *CNN Internacional* que el éxito de su compañía radicaba en la importancia que se le daba a sus trabajadores. En este caso se trata de todo tipo de ingenieros en diferentes ramas de la informática, artistas y diseñadores visuales, etc. Se podrían mencionar otras compañías del sector tecnológico como Intel, IBM o Google famosas por incorporar desde hace varias décadas políticas de gestión del conocimiento que las hace contar con unos empleados todos con formación graduada incluso en el más bajo nivel de la escala del personal.



- En el caso de la EGC y, en menor medida, la ET, el técnico o asistente social resultaría imprescindible para los objetivos de la compañía, aún si cuenta con un nivel de educación técnica o media vocacional. No se olvide que se trata de empresas prestadoras de servicios públicos esenciales: una en el campo del servicio eléctrico y otra del servicio social. En ese caso su conocimiento resultaría también imprescindible para lograr de mejor forma los fines de la compañía. Así entonces, el no haber considerado este tipo de colaboradores, si se es riguroso con la definición dada en el marco teórico, limita los resultados de la investigación a un sector de colaboradores que cuentan con formación profesional, pero que no representan la totalidad de los colaboradores de la organización en su conjunto. En la sociedad del conocimiento y la información cualquier trabajador debería ser considerado un “trabajador del conocimiento” y, por consiguiente, una empresa basada, en parte, en técnicos y/o asistentes también ellos deberían ser considerados como trabajadores de esta naturaleza.
- Se acabó de decir en el marco teórico que la sociedad del conocimiento y la información trae consigo nuevas posibilidades como nuevas incertidumbres sobre los trabajadores, en ese sentido se constatan esas realidades duales en los colaboradores del caso de estudio. Se podría afirmar de forma exploratoria que los colaboradores de ambas organizaciones son enteramente conscientes



de la ampliación de sus posibilidades en la contemporaneidad y que, en esa medida, la desvinculación no resulta sino ser una posibilidad más.

2. Significados sobre relación de la Desvinculación y Gestión de Conocimiento en el interior de la organización

A continuación se presentan los resultados del análisis de los códigos recogidos de las respuestas al segundo bloque de cuestionamientos, o sea, aquellos relacionados con la relación significada por los entrevistados entre desvinculación y gestión de conocimiento dentro de la organización, con el ánimo de aproximarse a la respuesta del siguiente objetivo: “Encontrar la relación existente entre los procesos de gestión del conocimiento y la desvinculación laboral”.

- Tanto profesionales como directivos significan la misma incertidumbre respecto de la pérdida de conocimientos en la organización cuando uno de los colaboradores se desvinculan. En realidad, no se observa una diferenciación de jerarquías al respecto. Es decir, los directivos no consideran una pérdida menor la ausencia de un colaborador, por el contrario, señalan con la misma intensidad la improvisación en el funcionamiento de la organización.
- Los significados relacionados con la percepción sobre los efectos de la desvinculación en la dinámica organizacional apuntaban en dirección al caos.



Se pudieron hacer evidentes todo ese conjunto de fenómenos asociados de la desvinculación con la pérdida de conocimiento descritos por Hamilton Beazley anteriormente, y que en este caso particular apuntaban a la improvisación, la pérdida y la ineficacia, que surgieron como los significados que recogían el sentir de los colaboradores ante la pérdida de uno de sus colegas y de su conocimiento. En ese sentido se confirma el empoderamiento del trabajador con conocimiento, que como ya se dijo, se diferencia porque su conocimiento dentro de este tipo de sociedad no es visto ya como un simple saber empírico, sino como ya se dijo, en un acumulado de información, educación y experiencias individuales que lo hacen único e irrepetible dentro de un conjunto denso de flujos de información. En otras palabras, se hace mención general a una “interrupción” de los procesos que lleva un rediseño interno provisional que no solo produce malos resultados a nivel organizacional sino individual.

- En el caso de la EGC no existe tantas referencias a esa afectación de la dinámica organizacional por la pérdida de uno de sus colaboradores, y más bien se orientaron a pensar en soluciones en vez de plantear reclamaciones. Los colaboradores en éste caso reflexionaron alrededor de lo que se interpretó como un nuevo significado: “innovación”. La pérdida de un colaborador y de su conocimiento les llevaba a pensar en fortalecer las estrategias internas de gestión del conocimiento. En la ET nadie planteó el tema del cambio de cultura



organizacional, a diferencia de algunos colaboradores de EGC que sí lo hicieron, tanto los profesionales como los directivos. Se observó en ellos un imaginario mucho más unificado alrededor de cómo combatir la pérdida de un colaborador.

- La anterior descripción del micro-caos está mucho más presente en el imaginario de los trabajadores de la ET, situación que puede ser de nuevo relacionado con el hecho de que apenas esta empresa ha empezado a incorporar prácticas de gestión del conocimiento. Todos los colaboradores de esta organización manifestaron una especie de inconformismo, que se podría calificar de individualista, al reflexionar sobre la pérdida de uno de los colaboradores. Una situación que literalmente “les carga de más trabajo” y que también implica una serie de acciones de repetir aprendizajes y experiencias que se supone ya deberían estar asimilados por la organización. Hay que fijarse que el drama es puesto más en el proceso de incorporar un nuevo colaborador, que en el destino mismo de quién se va. Al fin y al cabo, pareciera que el colaborador desvinculado poco importa, lo que importa es la preocupación por las “cualidades” del nuevo colaborador y si va a lograrse ajustar a su nuevo “cargo”. El último punto debe llevar a reflexionar sobre la naturaleza real del trabajador del conocimiento y a establecer un punto de crítica sobre la forma de concebirlo. Realmente hay un interés por el colaborador como un “ser humano altamente educado”, o simplemente hay



una preocupación por alguien que si se va, solo importa por el vacío de su conocimiento y experticias. En dicho caso, el salto de una sociedad capitalista a una post-capitalista como se planteó anteriormente es solo cuantitativo pero no cualitativo, se tendría entonces la misma situación del trabajador del conocimiento que resulta ser el mismo obrero “explotado” del cual se puede prescindir siempre y cuando uno más llegue y cumpla con la misma efectividad las funciones que se dejaron abandonadas, ya que al tratar de identificar mediante la interpretación de resultados, quien o quienes en la organización tienen el conocimiento clave, en ambas empresas se coincide en afirmar que todos los colaboradores tienen conocimientos relevantes para la productividad de las mismas, viéndose afectada la organización por la pérdida de cualquiera de los colaboradores, sin importar su nivel jerárquico.

3. Significados sobre el Papel de la Gerencia del Talento Humano

Aquí se presentan análisis de resultados sobre los significados que los colaboradores de ambas organizaciones asignaron a la gestión del talento humano. Tanto en directivos como en profesionales existe la impresión de que la gestión del talento humano hace lo necesario, ni puede hacer más de lo que las directrices generales indican, ni tampoco hace menos que apoyar algunos planes normales de retiro.



- Un concepto clave que apareció en el marco teórico dentro de la gestión de conocimiento que debe incorporar la Gestión del Talento Humano fue el de la incorporación de estrategias compartidas de aprendizaje. El “aprendizaje” no solo surge de la educación formal, es también un acumulado, y en ese sentido cada colaborador es un maestro para el otro. Se reseñó también que la seguridad del empleo contribuye a la formación continua y, en ese sentido, el aprendizaje se mantiene como un proceso continuo. Al respecto, los colaboradores de la ET ofrecen evidencias claras de cómo puede verse afectado dicho proceso, si la GTH no es clara al respecto de la estabilidad laboral de sus colaboradores. Todos ellos indicaron que el aprendizaje se ve constantemente interrumpido y que siempre toca “empezar de nuevo”, toca “autoinstruirnos”, improvisando todo tipo de acciones para mantener a flote los fines de la organización.
- La provisionalidad, o el carácter cíclico de la vinculación laboral, lleva a los colaboradores a significar que la gestión del talento humano simplemente responde directrices verticalmente impuestas. No quisieron reflexionar mucho sobre un tema que consideran un poco ya “solucionado”, esto es, sobre lo cual hay poco que se pueda hacer o proponer. Al respecto, se interpreta una verdadera ruptura entre la gestión del talento humano y la visión de los colaboradores, lo que lleva a pensar que no encuentran que dicha área sea para la organización realmente como estratégica. Recuérdese que las dos



organizaciones estudiadas son sucursales o filiales de dos empresas de carácter nacional, y ellas están sujetas a unas directrices centrales. Los dirigentes de sus sucursales locales poco o nada pueden hacer para modificar políticas de gestión de talento humano que vienen impuestas desde las sedes centrales: en el caso de la ET se trata de la sede central en la dirección general en Bogotá, mientras que en el caso de la EGC, se trata de la sede central de EPM en Medellín. Dicha situación explica lo que se viene diciendo, esto es, que se percibió cierto pesimismo o, mejor dicho, apatía ante la posibilidad de plantear cambios al respecto, sobre todo, en el caso de los directivos.

- A partir de las respuestas dadas por los entrevistados de ambas organizaciones, donde no se encuentra claridad frente a las prácticas de talento humano presentes, es importante considerar que la gerencia del talento humano tiene la obligación de evolucionar en la medida que el contexto lo exige y lo permite, buscando favorecer y potenciar el talento de sus colaboradores, convirtiéndose en socio estratégico de la alta Gerencia. (Calderón,2006:18) Afirma: “de las áreas de Gestión Humana se espera que agreguen valor a la organización, que respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de la empresa, que aseguren la eficiencia de los procesos que le son propios y que garanticen el respeto por las personas”. En este sentido hay pareciera que hay una ruptura entre la teoría y la realidad de las organizaciones, olvidando que es quizás, en



este ámbito donde se pasa más tiempo, por tanto, procurar porque éste sea de entera satisfacción y de total plenitud para los colaboradores, debe ser un objetivo central del día a día y de los líderes que dirigen las organizaciones. El gerente de talento humano debe ser un líder de líderes, un coordinador de inteligencias, veedor de los procesos que afectan al ser humano, como también de las acciones que estimulan la creatividad, la innovación, la cultura organizacional y el potencial humano.

- Así entonces, no se le ha dado un papel protagónico al ser humano y su conocimiento como generador de capital social en el mundo del trabajo por lo que es fundamental esforzarse por el desarrollo e innovación apuntando hacia el individuo con el objetivo de reconocerlo y ubicarlo en la cadena de valor en la organización. Este principio ontológico ha permeado la manera como se concibe la competitividad hasta llegar a una visión social que exige de la misma “asegurar crecimiento económico a la par que mejoramiento del nivel de vida de las personas, sin crear ningún tipo de desequilibrio o estrangulamiento” (Medina, (1998) citado por Calderón, (2004)), por eso, de los líderes de las áreas de talento humano se espera que den valor a las organizaciones, que respalden la creación de capacidades organizacionales, que aumenten el capital intelectual de las empresas, que aseguren la eficiencia de los procesos que le son propios y que garanticen el respeto por las personas. (Calderon,2006:18) en este sentido las organizaciones objeto



de estudio, con el ánimo de conservar la riqueza de conocimiento deben iniciar un proceso de cambio de cultura organizacional a partir del análisis de las prácticas de talento humano existentes dando transito a otro tipo de prácticas enfocadas a la estrategia de la organización.

- Las prácticas estratégicas de gestión del talento humano de acuerdo al objeto de la investigación y con el ánimo de conservar el conocimiento deben estar articuladas a un proceso claro y estructurado de gestión del conocimiento, el cual se dejó ver a lo largo del planteamiento teórico de la investigación y centra su atención en la *adquisición, transferencia y aplicación* del conocimiento. Ya que no solo es importante que los colaboradores adquieran conocimiento y lo apliquen correctamente en los procesos para que a su vez quede documentado a través de las diferentes normas, sino que debe ser compartido mediante procesos interactivos que permitan un acompañamiento cara a cara entre compañeros de trabajo.

Lo anterior, sustentado además en los postulados de la teoría de recursos y capacidades, que define que es posible sustentar que las personas y la manera como son gestionadas pueden constituirse en fuentes de ventajas competitivas sostenibles (Barney y Wright 1998, Wright, McMahan y McWilliams, 1994), por tanto, se debe pensar precisamente en la estrategia de mejor gerencia de talento humano, donde se trascienda la aplicación de



métodos y se piense en la potenciación del talento en la organización. Es decir, gestionar y retener colaboradores que sean valiosos y escasos, que agreguen valor y no exista un mercado para conseguirlos, es por ello, que en las organizaciones gestadoras del conocimiento se busca pasar de las prácticas tradicionales de talento humano a prácticas de trabajo de alto rendimiento que de acuerdo con (Calderón y Álvarez,2010:25) al desarrollarlas en la empresa, independientemente de sus circunstancias internas o externas; inciden siempre de forma positiva en los resultados organizacionales, es decir, existen prácticas de gestión humana que podrían considerarse principios universales de dirección de personal y aplicación en todas las empresas.

- La práctica de seguridad en el empleo que tiene estrecha relación con la desvinculación laboral y de acuerdo con (Pfeffer,1998:190) está relacionada con los sistemas de trabajo de alto rendimiento se constituye en una estrategia que permite a las empresas tener niveles bajos de rotación o desvinculación laboral, tal es el caso de la EGC, la cual en menor nivel percibe la pérdida de conocimiento como un hecho catastrófico para la organización, catalogándola como estable y segura, siendo un punto clave para la organización puesto que los empleados están más dispuestos a contribuir a las mejoras en el proceso de trabajo cuando no temen por la pérdida de su puesto, así también, la seguridad en el empleo contribuye a la



formación porque tanto el patrono como el empleado, tiene mayores incentivos para invertir en ella cuando esperan que su relación sea duradera.

Caso contrario en la ET, donde las actuales formas de vinculación laboral generan reservas a nivel de los colaboradores ya que no tienen la misma disposición de aportar todos sus conocimientos temiendo que en cualquier momento pueden ser despedidos; para (Pfeffer,1998:76) los trabajadores suelen aceptar de buen grado ser más productivos porque saben que están ayudando a asegurar un resultado que les beneficiará un puesto de trabajo a largo plazo; además la seguridad en el empleo mantenida en el tiempo ayuda a crear confianza entre el trabajador y la empresa, lo que a su vez lleva a más cooperación, mayor comprensión a la hora de presionar para conseguir mejores salarios, y así también ofrece rendimientos empresariales en servicio y productividad y un espíritu mejor en toda la empresa; hecho que es evidente en la empresa tradicional ya que el mismo clima organización limita las posibilidades de crecimiento y sentido de pertenencia por la organización.

- Una alternativa para aquellas organizaciones que no pueden ofrecen seguridad en el empleo y que buscan minimizar las consecuencias después de una ruptura laboral, tiene que ver con las prácticas de talento humano que pretenden preparar a los empleados para enfrentarse ante una posible partida; en este sentido (Calderón, 2006:98) alude al outplacement como una práctica que prepara a los empleados para actuar asertivamente en los



procesos de transición laboral, los cuales permiten que las personas tomen conciencia de su situación; ayudando a descubrir sus capacidades, habilidades, conocimientos, recursos y lo más importante, recuperar la confianza en sí mismos, el dinamismo e iniciativa. El autor afirma que con esta práctica se incrementa la empleabilidad y la reducción del tiempo de desempleo, proporcionando cierto nivel de control sobre el futuro; sin embargo, el único beneficiado no es el colaborador, la empresa gana en la medida en la que reduce conflictos que causan estas decisiones, ayudando a los demás trabajadores a percibir bienestar y seguridad de parte de la organización respecto de su trabajo, cumpliendo con la responsabilidad social con sus empleados, minimizando sentimientos de culpa y perturbación del clima organizacional, para evitar desgaste en la imagen corporativa e influir positivamente en el entorno y en la comunidad.

En síntesis, y teniendo en cuenta la teoría fundada como metodología propuesta; se plantea que de la obtención de los datos emergen significados que al ser analizados permiten identificar una realidad social susceptible de cambiar, se presenta a continuación la interpretación dada a los objetivos propuestos:

- Objetivo a. Identificar los significados que los trabajadores profesionalizados y directivos de una organización tradicional y una organización que ha incorporado



prácticas institucionales de gestión de conocimiento, le otorgan a la desvinculación laboral.

De acuerdo entonces con el análisis de los resultados de la investigación, el concepto que recoge en su conjunto los significados asignados a la realidad de la desvinculación laboral es el del “ciclo”. La investigación arroja como interpretación que los sujetos entrevistados, en su conjunto, significan la desvinculación como una realidad asociada a una dinámica continua de cambio, que puede implicar de forma individual o combinada una amenaza, un avance o un retroceso para la vida personal del trabajador. Un ciclo que no depende del azar, la suerte o el destino, sino que depende de circunstancias muy concretas que los afecta como auténticos trabajadores de la sociedad contemporánea: la emergencia de organizaciones del conocimiento, la flexibilidad laboral y la necesidad de ofrecer resultados constantes.

Es importante considerar además que la desvinculación laboral esta significada con un proceso o paso que hace parte de la condición humana en el trabajo y que dado a su interpretación particular no se relaciona con el periodo de la jubilación según los resultados de las entrevistas.

- Objetivo b. Analizar las diferencias y similitudes de los significados identificados en los trabajadores profesionalizados y los dirigentes de las organizaciones estudiadas respecto de la desvinculación laboral



La incertidumbre es un concepto que encierra para los colaboradores entrevistados de ambas organizaciones, y de manera muy similar, los significados asociados a la desvinculación y la percepción de su impacto sobre el flujo de conocimientos en el interior de las mismas. Sin embargo, la realidad vivencial de dicha incertidumbre es mucho más intensa en la ET que en la EGC, cosa que se relaciona directamente con el grado de incorporación de estrategias de gestión de conocimiento. En EGC, la incertidumbre aparece como una realidad que está siendo combatida constantemente, mientras que en la ET surge como una amenaza al acecho que afecta constantemente los procesos, y ante la cual solo se plantean más quejas que soluciones; asociadas con la alta vinculación de personal por contratos por prestación de servicios.

- Objetivo c. Encontrar la relación existente entre los procesos de gestión del conocimiento y la desvinculación laboral

La relación hallada tiene particularmente una connotación negativa, esto es, la desvinculación en las organizaciones estudiadas efectivamente afecta de manera dramática los procesos de gestión de conocimiento dentro de las organizaciones. Sobre todo se puso en evidencia el rompimiento de los flujos de conocimiento dentro de las organizaciones, debido a la ausencia de un colaborador. De acuerdo con ello, y como lo afirmó uno de los sujetos entrevistados, falta “todo un camino por recorrer”, para lograr que esa relación según lo esperado desde los planteamientos teóricos, sea verdaderamente positiva. Habría que añadir que en



el caso de la ET la “capacitación” surge como la única medida que afronta el problema de cómo gestionar y conservar el conocimiento de los colaboradores, en cambio en la organización de la EGC se observa un abanico mucho más amplio de opciones, que parece haber tenido como efecto una percepción de la necesidad del cambio de cultura organizacional, como una realidad que tiene mucho significado para ellos.

Pese a esa primera connotación negativa frente a la desvinculación laboral con relación a la gestión del conocimiento encontrada en primer lugar mediante la interpretación de los resultados; la teoría y acuñados en Druker, plantea la importancia de que las organizaciones empiecen a incorporar un tipo de actividades y procesos donde se de especial interés a la educación de los trabajadores para convertirse en trabajadores de conocimiento o de alto rendimiento y de esta manera enfrentar con mayor ahínco los procesos administrativos modernos de flexibilidad laboral.

- Objetivo d. Identificar en los significados de los trabajadores profesionalizados y en los directivos, la dinámica de la gerencia del talento humano en las organizaciones tradicionales y gestoras de conocimiento frente a la desvinculación laboral.

De acuerdo con el análisis anteriormente expuesto, los colaboradores significan que la gerencia del talento humana parece operar de manera fragmentada, respondiendo de forma desarticulada a cada uno de los retos organizacionales.



En ese sentido, la desvinculación es un tema que, si bien no es totalmente desconocido, según su percepción es abordada aplicando estrategias que dependen enteramente de las múltiples modalidades contractuales, y que no tiene en cuenta la integralidad del proceso de desvinculación. Esto es, la gerencia responde de forma rígida a una realidad que para ellos mismos debería ser manejada reconociendo todo el impacto real que sobre la organización tiene la pérdida de uno de sus colaboradores, así este solo sea contratado de forma temporal o provisional.

Se puede por tanto identificar la presencia de una gerencia del talento humano desarticulada, sobretodo en el caso ET, donde las políticas planteadas no responden a la realidad interna de los colaboradores y mucho menos a la realidad de la económica actual, de la sociedad actual la del conocimiento y la información.

Así mismo, no se logra encontrar una diferencia notoria entre las significaciones dadas por los profesionales y directivos de las organizaciones estudiadas a la desvinculación laboral, mas si frente a la gerencia del talento humano tal como se describió, en el sentido de que los colaboradores profesionales buscan mas la crítica frente a las propuestas y los directivos se ajustan a una política planteada desde un nivel central orientador de las políticas de cada filial o regional según sea el caso.



A nivel general es importante tener en cuenta que uno de los resultados concluyentes permite entrar a definir que las organizaciones estudiadas para el caso de la denominada gestadora de conocimiento, no se trata de una organización del conocimiento, sino que empieza a implementar practicas de gestión de conocimiento asociadas con un cambio de cultura organizacional, caso contrario a la empresa tradicional, que apenas empieza a definirse como una organización en proceso de transformación desde planteamientos estratégicos orientada a resultados.



CONCLUSIONES

A continuación se presentan las conclusiones a las que se llegaron luego del análisis de resultados y que pretenden demostrar el cumplimiento de los objetivos previstos en la investigación:

La investigación arroja como interpretación que los sujetos entrevistados, en su conjunto, significan la desvinculación como una realidad asociada a una dinámica continua de cambio, que puede implicar de forma individual o combinada una amenaza, un avance o un retroceso para la vida personal del trabajador. Un ciclo que no depende del azar, la suerte o el destino, sino que depende de circunstancias muy concretas que los afecta como auténticos trabajadores de la sociedad contemporánea: la emergencia de organizaciones del conocimiento, la flexibilidad laboral y la necesidad de ofrecer resultados constantes.

Es importante considerar además que la desvinculación laboral esta significada con un proceso o paso que hace parte de la condición humana en el trabajo y que



dado a su interpretación particular no se relaciona con el periodo de la jubilación según los resultados de las entrevistas.

No se encuentran diferencias entre las percepciones de los trabajadores profesionales y directivos; puesto que para ambos la incertidumbre es un concepto que encierra para los colaboradores entrevistados de ambas organizaciones, y de manera muy similar, los significados asociados a la desvinculación y la percepción de su impacto sobre el flujo de conocimientos en el interior de las mismas. Sin embargo, la realidad vivencial de dicha incertidumbre es mucho más intensa en la ET que en la EGC, cosa que se relaciona directamente con el grado de incorporación de estrategias de gestión de conocimiento. En EGC, la incertidumbre aparece como una realidad que está siendo combatida constantemente, mientras que en la ET surge como una amenaza al acecho que afecta constantemente los procesos, y ante la cual solo se plantean más quejas que soluciones; asociadas con la alta vinculación de personal por contratos por prestación de servicios.

La desvinculación en las organizaciones estudiadas afecta de manera dramática los procesos de gestión de conocimiento dentro de las organizaciones. Sobre todo se puso en evidencia el rompimiento de los flujos de conocimiento dentro de las mismas, debido a la ausencia de un colaborador.



Pese a esa primera connotación negativa frente a la desvinculación laboral con relación a la gestión del conocimiento encontrada en primer lugar mediante la interpretación de los resultados; la teoría y acuñados en Druker, plantea la importancia de que las organizaciones empiecen a incorporar un tipo de actividades y procesos donde se de especial interés a la educación de los trabajadores para convertirse en trabajadores de conocimiento o de alto rendimiento y de esta manera enfrentar con mayor ahínco los procesos administrativos modernos de flexibilidad laboral.

Respecto la gerencia del talento humano a partir de los análisis de resultados, parece operar de manera fragmentada, respondiendo de forma desarticulada a cada uno de los retos organizacionales. En ese sentido, la desvinculación es un tema que, si bien no es totalmente desconocido, según su percepción es abordada aplicando estrategias que dependen enteramente de las múltiples modalidades contractuales, y que no tiene en cuenta la integralidad del proceso de desvinculación y su impacto en la persona y en la empresa.

Así mismo, frente a la gerencia del talento humano se logra encontrar una diferencia entre las significaciones dadas por los profesionales y directivos, en el sentido de que los colaboradores profesionales buscan mas la crítica frente a las propuestas y los directivos se ajustan a una política planteada desde un nivel central orientador de las políticas de cada filial o regional según sea el caso.





RECOMENDACIONES

Las recomendaciones sugeridas luego de realizar la investigación, están en estrecha relación con el cumplimiento del último de los objetivos de investigación. Se recuerda entonces el contenido de dicho objetivo y se presentan a renglón seguido lo que se consideran los insumos que pueden servir para orientar acciones frente al reto de la gerencia de talento humano de las organizaciones, las cuales deben prestar al tema de la desvinculación laboral y su relación con la gestión interna del conocimiento especial importancia.

- Objetivo e. Determinar, a partir de la interpretación de significados, insumos que aporten a la formulación de estrategias de acción desde la gerencia del talento humano con relación a la desvinculación laboral.

Si la desvinculación en sí misma no es percibida como una realidad totalmente dañina, sería posible pensar en una relación propositiva entre desvinculación, gestión del talento humano, conservación y potenciación del conocimiento de los colaboradores. En otras palabras, atender el tema de la desvinculación de un



colaborador por parte de la gerencia de talento humano, es un asunto que realmente impacta de forma positiva a los colaboradores que se quedan dentro de la organización. Si bien el sentido común señalaría como un gasto innecesario el orientar recursos y políticas a un colaborador que se va, la evidencia encontrada en esta investigación señala totalmente lo contrario: que es una inversión que en realidad potencia toda la organización en su conjunto y el alcance de sus fines.

El hecho de que las gerencias de talento humano en las dos organizaciones vistas respondan a directrices nacionales plantea un reto para flexibilizar dichas estructuras. No obstante, ese es un reto que involucra un rediseño de la arquitectura de las entidades públicas de orden nacional, y probablemente no se encuentre una solución a corto plazo. A pesar de todo, este estudio demuestra que es necesario hacer que las gerencias locales de talento humano tengan la posibilidad de adecuarse a las dinámicas de sus colaboradores a nivel local de una forma mucho más dinámica y cambiante. Lo que sugiere que las meras “resoluciones” impuestas desde arriba no ayudan efectivamente a mejorar la dinámica de la gestión del talento humano, más aún en el tema que incumbe aquí.

La investigación demuestra que el individualismo emerge como una gran realidad en la dinámica interna de las organizaciones estudiadas. En el ámbito laboral, no se puede considerar que sea un valor positivo o negativo en sí mismo, sino una cualidad que hace que los trabajadores contemporáneos sean sujetos muy



concentrados en sus objetivos de superación personal, muy volátiles, en constante adaptación a las circunstancias externas e internas. La evidencia hallada en esta investigación permite concluir que los planes de sucesión y aprendizaje que organicen las unidades de gestión de talento humano de las organizaciones deben aprovechar ese supuesto “individualismo”, de tal forma que los colaboradores que permanecen como los que se van compartan sus conocimientos de forma mucho más proactiva. En ese sentido, la mera “capacitación” o el “taller” no alcanza a suplir todas las necesidades al respecto, y por lo tanto se requieren estrategias más audaces como: trabajo grupal constante y plataformas de documentación más avanzadas.

En este sentido; si se piensa en la estructuración de planes de sucesión efectivos y la incorporación de procesos de gestión del conocimiento de doble vía, se genera una relación gana - gana que se asemeja a la práctica de seguridad en el empleo diseñada por Pfeffer y que en términos generales debe tener igual importancia que las demás prácticas de talento humano, ya que como se sabe si se invierte en los colaboradores se invierte en la productividad de la empresa y se mantiene su motivación.



BIBLIOGRAFÍA

ALCOVER, C.M & GRECO, A. **Modalidades De Retiro Laboral En Europa: Bienestar Psicológico Y Factores Psicosociales Asociados**. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones. Vol. 24 N° 3, Madrid 2008. Recuperado el 15 de enero de 2010 de la base de www.google.com/revista de psicología del trabajo y de las organizaciones.

ARANGO, GE & HOYOS, C. (2005) **Competencias Y Gestión Del Conocimiento En Un Escenario Universitario**. Universidad de Manizales. Facultad de Psicología. Manizales.

ARBONIES, A. (2006) **Conocimiento Para Innovar. Como Evitar Que La Miopía En La Gestión Del Conocimiento**. Ediciones Díaz de Santos: Madrid.

CARMONA, E & NIETO, W & RUBIO, E. (2005) **Entorno Web Del Trabajador Del Conocimiento Adecuado A Las Necesidades De Organizaciones Intensivas En Conocimiento: Caso Centros I+D+I**. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia.



CALDERON, G.H (2006) ***Gestión Humana En Las Organizaciones, Un Fenómeno Complejo: Evolución, Retos, Tendencias Y Perspectivas De Investigación. En: Cuadernos De Administración.*** Universidad Nacional de Colombia. Sede Manizales.

CALDERON, GH. ***Competencias Distintivas En Las Pymes: Un Aporte Desde Gestión Humana.*** Innovar. [online]. ene.jun. 2006, vol.16, no.27 [citado 28 Agosto 2010], p. 57-72. Disponible en: http://www.scielo.unal.edu.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512006000100004&lng=es&nrm=iso. ISSN 0121-5051.

CHARMAZ, K. ***Grounded Theory: Objectivist and Constructivist Methods.*** En: Strategies of Qualitative Inquiry, 2003. 2da Edición. Sage Publications, pg. 249 - 291

CIPRES, M. S. (2006) ***Estudio de la naturaleza estratégica del conocimiento y las capacidades de gestión del conocimiento: Aplicación a empresas innovadoras de base tecnológica.*** Castellon. Tesis Doctoral.

DAVENPORT, L. (2001) ***Conocimiento En Acción: Cómo Las Organizaciones Manejan Lo Que Saben.*** Buenos Aires. Ed. Pientice Hall.Pearson Educación.

DELERY, J. E; DOTY, D. H. ***Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions.*** *Academy of Management Journal*; Aug 1996; 39, 4;



ABI/INFORM Global pg. 802-835. Traducción del grupo de Investigación Cultura Organización y Gestión Humana. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales.

DEY, L. (1993). ***Qualitative Data Analysis. A User-Friendly Guide for Social Scientist.*** London: Routledge.

DULCEY, E. & LONDOÑO, A. (2007) ***Preparación Para La Jubilación: Implicaciones, Experiencias Y Perspectivas.*** Bogotá: Copyright.

DRUCKER, P (1990) ***La Sociedad Post Capitalista.*** Grupo Editorial Norma.

ECHEVERRÍA, R. (2000) ***La Empresa Emergente, La Confianza Y Los Desafíos De La Transformación.*** Buenos Aires, Argentina. Granica S.A.

FALCO, A. (2000) ***Productividad Del Trabajador Del Conocimiento: El Gran Desafío Del Siglo XXI.*** Disponible en:
www.cema.edu.ar/productividad/download/2003/Falco.pdf

FERNANDEZ, E. ***El Trabajador Del Conocimiento; Un Pensador Crítico.*** Ed. Nanfoi Iberica. 2007

GIDDENS, A. (2000). ***Las Organizaciones Modernas.*** En: Sociología. España: Alianza Editorial. pp. 443-446

HERNANDEZ, R. (2007). ***Metodología De La Investigación.*** México. Mc Graw Hill, 4^o Edición.



PFEFFER, J. (1998) ***La Ecuación Humana: La Dirección De Recursos Humanos Clave Para La Excelencia Empresarial.*** Ediciones Gestión 2000: Barcelona.

Revista Internacional De Ciencias Sociales. Chile. Edición 177. Octubre 2008

SCHÜTZ, Alfred. (1932) ***La construcción significativa del mundo social. Introducción a la sociología comprensiva.*** Ediciones Paidós, Barcelona, 1^a