

# EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN

Aportado por: Lic. Aldo T. Piñero - [atpi@atpyasociados.com.ar](mailto:atpi@atpyasociados.com.ar)  
[www.atpyasociados.com.ar](http://www.atpyasociados.com.ar)

## ¿Cómo vencer los paradigmas?

Como consultor y entrenador en medios empresarios la principal barrera que encontramos en sus dirigentes y mandos medios cuando planteamos las nuevas realidades del mercado, están reflejadas en estas frases

1. **SI TIENES RAZON, PERO EN ESTA ACTIVIDAD NO FUNCIONA....NO ES PARA NUESTRO PAIS**
2. **ES POSIBLE PERO SABES HACE 30 AÑOS QUE LOS HACEMOS ASI...**
3. **MIRA... EL TEMA DE DELEGACIÓN ESTA BIEN, PERO LA REALIDAD ES QUE SI NO ESTOY ENCIMA DE LAS COSAS, LA EMPRESA NO FUNCIONA...**
4. **PERO.... EL CAMBIO ES CARO.....**

Estas frecuentes afirmaciones merecen algunos comentarios que a continuación se desarrollan

1. **SI TIENES RAZON, PERO EN ESTA ACTIVIDAD NO FUNCIONA....NO ES PARA NUESTRO PAIS**

Para saber si en la actividad, la generación de transformación y cambio funciona o nó debemos conocer quien o quienes nos retroalimentan de ideas e información. Pudiendo concluir que la amplitud de criterios siempre será mostrada por los modelos exitosos – benchmarking de organizaciones exitosas-. Y ello se mide por los resultados y la aplicabilidad de lo obvio, que por obvio solemos descartar como posible

2. **ES POSIBLE.... PERO ¿SABES? HACE 30 AÑOS QUE LOS HACEMOS ASI...**

Los ciclos del pensamiento y las ideas aplicables cambian constantemente. Solamente analicemos los cambios tecnológicos que han ocurrido en los últimos años

- La internet que cambio nuestra forma de ser y pensar
- La masificación de la informática

En síntesis, proveedores de datos tan amplios que nos obliga a maximizar la racionalidad basada en hechos y datos; acompañado por la experiencia para la toma de decisiones. Y nó la toma de decisiones basadas en la experiencia histórica de modelos, también exitosos, pero en tiempos de realidad mundial diferentes

3. **MIRA... EL TEMA DE DELEGACIÓN ESTA BIEN, PERO LA REALIDAD ES QUE SI NO ESTOY ENCIMA DE LAS COSAS, LA EMPRESA NO FUNCIONA...**

¿Y por que no funciona?, mis recursos humanos los he seleccionado y me parecieron los mejores, les he enseñado lo que sé, los mido por resultados, y ellos lo saben. Entonces ¿por qué no funciona?

Acá llega el momento de evaluar, hace algunos años existía la "realidad" de - no hagas crecer a tus recursos que se vuelven en contra- y razones habían en excesos, pero.... también desde hace algunos años el cambio llamado globalización no obligó a conceptuar –haz crecer a tus recursos que te ayudan a crecer-, y ello ¿por qué?, porque, el consumidor en general ha cambiado (nosotros), en cuanto que sus niveles de exigencia en, calidad, presentación, servicios posventa, precio, etc. son diferentes.

Concluyendo; son tantas las variables, que pensar en concentrar la gestión táctica y estratégica en la cúspide presenta riesgos tremendos, por cuanto la alta dirección solamente conoce entre el 4/8% de todo lo que ocurre, y la primera línea operativa entre el 80/95%

#### 4. PERO.... EL CAMBIO ES CARO.....

Depende la evaluación que realicemos, si medimos en términos financieros solamente todo es relativo según el criterio de "bolsillo" que poseemos

Ahora si lo vemos con criterio económico/financiero, analizando costo / beneficio, surge rápidamente la pregunta ¿es caro o barato?

En general los cambios son "baratos" por cuanto el mayor componente del cambio esta concentrado en lo conceptual y actitudinal.

#### **Concluimos esta nota con el aporte de una experiencia científica realizada sobre el impacto de los hábitos; que a pesar del tiempo transcurrido desde su publicación continua vigente**

Un grupo de científicos colocó cinco monos en una jaula, en cuyo centro colocaron una escalera y, sobre ella, un montón de bananas. Cuando un mono subía la escalera para agarrar las bananas, los científicos lanzaban un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo. Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo agarraban a golpes.

Pasado algún tiempo más, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de las bananas. Entonces, los científicos sustituyeron uno de los monos. La primera cosa que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron. Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera. Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato. Un tercero fue cambiado, y se repitió el hecho. El cuarto y, finalmente, el último de los veteranos fue sustituido.

Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aunque cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a las bananas.

Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería:

"No se, las cosas siempre se han hecho así, aquí..." ¿te suena conocido?

No pierdas la oportunidad de pasar esta historia a tus amigos, para que, de una o de otra manera, se pregunten por qué están golpeando... y...

por qué estamos haciendo las cosas de una manera, si a lo mejor las podemos hacer de otra.

"Es mas fácil desintegrar un átomo que un pre-concepto". **Albert Einstein.**

#### KNOWLEDGE MANAGEMENT

##### Gestión del Conocimiento

##### ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

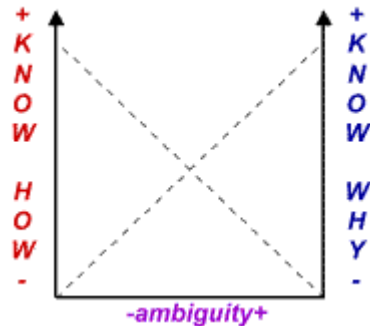
Es un proceso formal, dirigido a identificar la información que posee la compañía y que podría beneficiar al resto de sus integrantes, con el fin último de encontrar la manera de hacer que esté fácilmente disponible.

**Las prácticas varían de organización en organización, pero a menudo incluyen los siguientes pasos:**

- **Crear reservorios de información sobre las mejores prácticas.**
- **Establecer redes para transferir la información entre los empleados que interactúan con clientes y proveedores.**

- Diseñar procedimientos formales para asegurar que el aprendizaje durante el transcurso de un proyecto puedan comunicarse a quienes realizan tareas similares.

Sin estos pasos, lo que parece ser gestión del conocimiento es algo informal y fortuito. Cuando un equipo que trabaja en una tarea determinada y encuentra dificultades, sus miembros preguntan si alguien más ha hecho un trabajo similar, y si esa persona está en condiciones de aportar consejos o sugerencias. Pero raramente existe una forma sencilla de descubrir quien ha trabajado en ello. Ese proceso insuere mucho tiempo y los resultados se transforman en una cuestión de suerte; siendo altamente probable que el conocimiento



acumulado en la empresa nunca llegue a descubrirse o transmitirse.

Objetivos del Programa de Asesoramiento y Entrenamiento

El objetivo del Knowledge Management (KM) es desarrollar un sistema de información que permita a la empresa:

1. Poseer un sistema de organización del conocimiento estructurado
2. Evitar perder conocimientos de los integrantes de la organización
3. Generar nuevos conocimientos de los integrantes de la organización y de instituciones del medio (cadena de valor)

#### 1. Sistema de organización del conocimiento estructurado

El objetivo último del KM es instalar en las empresas sistemas de información estructurado que permita a las mismas enfrentarse a los problemas naturales como:

- Rotación de personal
- Cambios organizacionales
- Cambios en los métodos de trabajo
- Cambios en el mercado
- Nuevas tecnologías
- Competencia
- Cambios en la línea de productos
- Cambios en general

Integrando el **Know How** (sepa como), con el **Know why** (sepa porque) para la toma de decisiones

#### 2. Evitar perder conocimientos de los integrantes de la organización



El **KM** se desarrolla en las instituciones para evitar la pérdida de conocimiento de las mismas. Se concentra en el **KNOW HOW** y permite acumular el conocimiento de los procesos de trabajo en sus diferentes formas asegurando su permanencia

Potenciando el negocio a partir del conocimiento; desde los niveles estratégicos, que manejan los conceptos del negocio, hasta los niveles operativos, donde se trabaja sobre métodos

**3. Generar nuevos conocimientos de los integrantes de la organización y de instituciones del medio (cadena de valor)**

El descubrimiento de la estructura de los conceptos permite utilizar la información interna o externa de mercado para ganar conocimientos sobre lo que ocurre dentro o fuera de la organización.

De esta manera el **KNOW WHY** abre un nuevo camino en el **KM** para todas aquellas aplicaciones donde el objetivo es aprender nuevos procesos de trabajo

**DESARROLLAR EL NEGOCIO**

El **KM** como desarrollador del negocio

El **KM** es un concepto mas que un producto. Como producto toma muchas formas diferentes en cada organización y permite institucionalizar las mismas

Lo que hace el **KM** es estructurar lógicamente la información de trabajo y desarrollar un sistema de aprendizaje que posibilita la mejora continua

El valor agregado del **KM** se mide en dinero. Solo se recomienda utilizar **KM** donde los resultados económicos sean directos y medibles. Contrariamente se corre el riesgo de transformar medios en fines.

Los sistemas de aprendizaje continuos posibilitan realizar acciones de Benchmarking conceptual en las organizaciones

La administración del tiempo redundará en el manejo objetivos de la organización, ya que es un tema clave la administración del conocimiento.

1. El KM como concepto desarrollado en las empresas:
2. La mejora en sus sistemas de trabajo
3. La racionalización de los procesos
4. El desarrollo de servicios efectivos
5. La reducción de los costos operativos
6. El aumento de productividad
7. El mejor posicionamiento en el mercado
8. La reducción de costos de marketing
9. La simplificación de procesos
10. El mejor aprovechamiento de talentos
11. La institucionalización de las empresas.

## LAS HERRAMIENTAS

El **KM** como – producto - toma dos formas diferentes referente a las dificultades que se direcciona

1. Orientado al **KNOW HOW** como organizador de los procesos y control de gestión de la pérdida de los mismos
2. el **KM** orientado al **KNOW WHY** busca incorporar nuevos conocimientos a la organización por lo que compete naturalmente con los individuos que usan el conocimiento para el manejo del poder

En ambos el KM requiere de un manager efectivo ya que éste asegura la complementariedad de ambos enfoques en relación a la organización previa

El software a utilizar incluye una Intranet para establecer un sistema de búsquedas de información. En lo demás se complementa con la solución informática de la organización. Por ello solo se puede utilizar en organizaciones que posean un desarrollo informático mínimo. Siendo la solución informática mas simple que la solución problemática. La limitante para la utilización del **KM** está dado por la estructura humana de la organización

El sistema de aprendizaje permite a la empresa el aprovechamiento de sus recursos y la potenciación de su negocio, a través de detectar las áreas claves del desarrollo

- Encuestas
- Entrevistas
- Grupos motivacionales
- Pruebas empíricas
- Pruebas pilotos

El **Know Why** es la llave para un **Know How** exitoso. La integración de los datos útiles y las reglas del negocio definen criterios precisos de decisión

### **Control de gestión Vigente o Anterior**

- 1.-Se cuantifican relaciones de efecto
- 2.-No existe interdependencia de técnicas de investigación
- 3.- No existe interdependencia de los sistemas de control según las técnicas empleadas.

### **KNOW HOW**

**En el mercado del KM del Know How la síntesis del valor agregado está en el desarrollo de programas de mejora continua para los cuales la información acumuladas es el punto de partida para la mejora de los procesos de trabajo. El valor del sistema de KM es alto y requiere de un nivel de confiabilidad muy importante, estando basado hacia los procesos internos**

### **KNOW WHY**

**El mercado del KM del Know Why aplicado a procesos industriales permite, a través de la utilización de tecnología de redes y análisis conceptuales determinantes de los elementos que la organización podrá optimizar**

**Otra alternativa de análisis del know why es el del conocimiento del mercado donde las relaciones causa / efecto determinan las estrategias de acción posible. El KM del **know why** reduce significativamente los costos de marketing ya que permite desarrollar análisis acumulativo sin perder la validez de la información preexistente por ser conceptual**

El KM del **know how** agrega el conocimiento comercial conceptual sobre la información de los procesos de venta operativos y posibilita introducir en ellos la mejora continua

En el campo de la economía permite desarrollar modelos conceptuales estableciendo las relaciones de las variables conceptuales a partir del análisis de los efectos en los mercados y con ello hacer pronósticos de escenarios con muy alta probabilidad de ocurrencia

#### EL CLIENTE SEGÚN KM

El cliente según KM puede definirse como el de todas las instituciones que funcionando como tales y no como un grupo que sigue a un líder, necesitando mantener y mejorar sus procesos de trabajo

Pudiendo afirmarse que son todas las instituciones orientada al crecimiento y no a la supervivencia. Por ello las instituciones son las que

- Buscan crecer
- Manejan alternativas tecnológicas en el mercado
- Están expuestas al riesgo de mercado

No incluyendo instituciones que están fundamentalmente orientadas al poder y tienen un monopolio funcional

#### POSICIÓN DE LAS PYMES ANTE EL KM

Las PyMEs califican en el concepto de KM en tanto funcionen o aspiren a formar institucionalmente; generalmente cuando la iniciativa es solamente de su dueño es sumamente difícil incorporar el concepto de KM

Y siempre que este orientado a dos segmentos del mercado

- El mercado del KM orientado al **know how**
- El mercado del KM orientado al **know why**

El mercado del **know how** es el del KM orientado a mantener la información de procesos de trabajo en sus diferentes formas

El mercado del **know why** en cambio es el orientado al aprendizaje organizacional sea en relación a los procesos internos y a los externos.

#### EL BENCHMARKING SEGÚN KM

El benchmarking es una forma del KM. En el mundo del know how consiste en trasladar las mejores prácticas entre problemas análogos. La facilidad que permite es utilizar experiencia ajena

El benchamarking es otra forma del KM. En el mundo del know why consiste en trasladar los conceptos mas operativos entre organizaciones con problemas homólogos; posibilitando utilizar experiencia ajena de ámbitos distintos aunque homólogos

El KM busca utilizar ambos conceptos para mejorar la organización.

El manejo de alternativas de decisión con parámetros objetivos para la maximización de los resultados.

Los trabajos encarados desde el KM de la organización operan a partir del diagnostico inicial y la implementación de medidas en el terreno.

### LA GESTIÓN EN LA EMPRESA

#### PARADIGMAS DOMINANTES - décadas

50	60	70	80	90	00
ORGANIZACION	ESTRATEGIA		CULTURA ORGANIZACIONAL CALIDAD TOTAL	REINGENIERÍA EMPOWERMENT CALIDAD INTEGRADA	GESTION DEL CONOCIMIENTO (Knowledge management)

## EL GERENCIAMIENTO INTEGRADO<sup>1</sup>

El Gerenciamiento Integrado es el arte de reunir todas las facetas del manejo de una organización en buscar de una mayor competitividad.

De vez en cuando surgen nuevas ideas, o, por lo menos, nuevas palabras en el campo de la administración, que intentan reducir la complejidad del fenómeno empresarial a un solo componente que, supuestamente, puede explicarlo todo.

Es lo que se conoce como **paradigma dominante**. Anteayer era la organización, ayer era la estrategia, luego la calidad total; después volvemos a la organización con el tema de la reingeniería, y quien sabe que se va a importar mañana, para comprender el fenómeno empresarial en los países latinos.

En los años '50, el paradigma dominante era la organización. Es decir, se creía que cualquier problema de la empresa se podía resolver mediante un estudio de la organización o de un cambio del organigrama, pero la experiencia demostró que había empresas que a pesar de ser bien organizadas, fracasaban. Así que las ciencias administrativas buscaron otro paradigma.

En los años '60 y '70, fue la estrategia. Entonces los mismos impulsores de la organización de los años '50 cambiaron de nombre, pasaron a llamarse impulsores en planificación estratégica. Su idea era que la empresa que tuviera una estrategia superior a la de sus competidoras era la que tendría éxito; las demás fracasarían. Sin embargo, poco a poco se hizo evidente que una estrategia no es sino un plan de acción sobre el papel y que para llevarla a cabo son necesarias personas, que aporten su conocimiento y dedicación sostenida a través de un gerenciamiento efectivo.

Esta evidencia llevó a la búsqueda de otro paradigma para los años '80; el de la cultura organizacional. Según éste, para que la empresa tenga éxito no solo necesita una buena organización y una buena estrategia sino un equipo de gente capaz de imaginar, formular e implementar una estrategia. La empresa es un grupo de personas en interacción. ¿Cómo optimizar a la vez el proceso de producción y venta y el proceso humano? La respuesta queda en otro paradigma de los años '80: la calidad total.

Pero al ocurrir que la calidad total, como tal, poseía serias dificultades para su implementación intelectual activa (no es un problema de educación académica y experiencial, es de cultura empresarial) en las organizaciones latinas surgieron nuevos paradigmas que compitieron por el título predominante; la lucha por delegar (empowerment), “quiero pero no quiero; debo pero no quiero; tengo, pero no quiero. Entonces no hago porque mis recursos humanos no sirven” la reingeniería... etc., etc., Entonces la reflexión es ¿NADA SIRVE?, absolutamente lo contrario, TODO SIRVE, en la medida que sepamos separar la “paja del trigo”

- ¿Que es lo primario? (la base conceptual-actitudinal para actuar – logrando hacer-hacer; donde todos, involucrados, aporten conocimiento para la gestión actual y que el mismo sea registrado y sumado al anterior generando una amplia base intelectual no dependiente, del dueño, el especialista de turno, etc.)
- ¿Que es lo secundario? (el conocimiento de la aplicabilidad “por todos y para todos” de las herramientas para gestionar

Por ello el nuevo siglo despertó a las empresas latinas en su mayoría PyMEs que interactúan entre sí, y a las corporativas que se encuentran en la disyuntiva de transferir tecnología organizacional por considerar acertadamente que las PyMEs son parte de la cadena de valor; o aceptar que sus modelos organizacionales y de gestión son diferentes en lo evidente, aunque iguales en lo profundo

**Mas allá de las modas administrativas y de las mutaciones semánticas que enriquecen el lenguaje de la administración, conviene buscar los verdaderos temas inmutables que rigen el comportamiento de las empresas:**

---

<sup>1</sup> La Gerencia Integral – Jean Paul Sallanave

- El marketing, puesto que sin mercado, no hay producto, y sin producto (o servicio) para vender, la empresa no tiene razón de ser.
- La psicología organizacional, porque una empresa, ante todo, es un grupo humano con cultura y comportamiento propios.
- Las finanzas, puesto que la empresa es una entidad económica en pos de rentabilidad para los accionistas.
- La planificación, para que la empresa elija su futuro en vez de sufrirlo
- La competitividad, que es el fin de la acción empresarial. A la larga sobre sobreviven empresas competitivas

Alrededor de estos temas primarios, hay otros, cuya existencia deriva de los primeros. La producción depende del marketing, de la planificación y del entorno competitivo; la contabilidad es el lenguaje que sirve de base para expresar la realidad financiera de la empresa.

Cada tema apela a técnicas y herramientas analíticas que el dirigente debe conocer. Sin embargo, el conocimiento de los temas y de las técnicas es insuficiente para poder manejar la empresa. El saber no garantiza el saber hacer.... un maestro universitario puede fracasar como empresario.

Es que la enseñanza de la administración, desde la época de Fayol (1916), se articula alrededor de las llamadas funciones que dividen la empresa en tantas torres de Babel. Las áreas especializadas, producción, finanzas, marketing, recursos humanos, y otras, hablan cada una un lenguaje propio y se concentran solamente en lo suyo. Por esta total desvinculación entre las áreas funcionales se dificulta la comprensión del papel de las demás, y menos el de la empresa como un todo. Y la gente tiende a ignorar, e incluso a menospreciar, aquello que no comprende.

A la hora de la verdad, las “funciones” de la empresa no existen sino en la cabeza de los intelectuales analistas; por cuanto es una categorización conveniente de la Acción Empresarial para desmenuzarla en pedazos fáciles de enseñar o fáciles de “manejar”, según corresponda al medio de la educación o la empresa.

Por ejemplo, podemos afirmar sin temor a equivocarnos que:

“Si las ventas bajan, todos se preguntan qué tipo de problema es y a quién culpar, en lugar de tratar de resolver el problema. Según la etiqueta (marketing, finanzas, organización, etc.) que le colocan, se busca una solución “comercial”, “financiera”, “organizacional”... reduciendo el problema a una sola dimensión, cuando la realidad es multidimensional o global; las ventas bajan porque el producto fue mal diseñado, el control de calidad deficiente, los vendedores no tienen incentivos para venderlo, la competencia acaba de introducir otro producto y ofrece un plan de financiamiento superior al nuestro, etc.”

El etiquetaje de los problemas y su reducción a una sola dimensión son generalmente los que producen resultados graves. **Consecuencia en general de management altamente entrenados en áreas de especialización, pero con dificultades para interpretar el manejo integral del negocio.**

Lamentablemente, el trabajo en la empresa tiende a reforzar la especialización, pues la mayoría están organizadas por funciones. “...si soy gerente de marketing, no me meto en finanzas, primero porque no me lo permiten y segundo porque no se nada de finanzas...”.

Como hemos afirmado prevalece en el management el conocimiento en las áreas de especialización.

**Por ello el nuevo paradigma de este siglo es la gestión del Conocimiento, basados en dos principios básicos y antiguos.**

- **SABER HACER HACER**
- **QUE EL SABER DE CADA UNO ESTE AL SERVICIO DE LA ORGANIZACIÓN TODA EN TODO MOMENTO Y NO AL SERVICIO DEL MANAGEMENT DE TURNO**

¿Cómo lograrlo?. Sencillamente utilizando recetas tan antiguas como efectivas, el reconocimiento de la **AUTORIDAD** por sobre el **PODER**; convertirse en **COACH** y **MENTOR** de la totalidad de los



recursos humanos existentes en la cadena de valor de la organización (**incluye proveedores y clientes externos**), poseyendo como herramienta principal el trípode histórico conceptual que sustenta cualquier organización cualesquiera sea su tamaño y especialidad .

- **La estrategia:** para saber a donde vamos y como lograrlo
- **La organización:** para llevar a cabo la estrategia eficientemente
- **La cultura:** para dinamizar la organización y animar a su gente

Por ello como dijimos anteriormente en el análisis cronológico cada era ha tenido su prevaencia, y la experiencia acumulada en tales eras (sumamente positivas y enriquecedoras) **no llevó – queriendo o no queriendo- sabiendo o no sabiendo; a un punto sin retorno la**

#### *GESTION DEL CONOCIMIENTO o KNOWLEDGE MANAGEMENT*

(que no es nueva, pero aceptamos que involucra a la organización, su recursos humanos, logrando que los resultados de tal involucramiento perdure a través de la historia organizacional sumando constantemente conocimiento intelectual, técnico y de gestión)

#### CONCLUSION

**Lo expuesto precedentemente no posibilita concluir que incorporar el conocimiento nos permitirá:**

el  
“SABER COMO o KNOW HOW”  
el

**“SABER POR QUE o KNOW WHY”**

**Para alcanzar el máximo objetivo de toda organización, desarrollando un sistema de información que permita a la empresa:**

- a. tener su sistema de organización del conocimiento estructurado**
- b. evitar perder conocimientos de los integrantes de la organización**
- c. ganar nuevos conocimientos de los integrantes de la organización y de instituciones del medio.**

Entonces es posible que surja la pregunta ¿Es una nueva moda?, y la respuesta tan temida **NO**, ¿y por que temida?, pues porque no deja opción a las modas me incorporo o nó.

Pero....antes rechazar la nueva realidad; sugerimos una evaluación amplia y precisa en cuanto a los **BENEFICIOS** y los **COSTOS**, proyectados mas allá de la realidad actual, o la forma de pensar sobre la realidad continental;

Sugiriendo que la posibilidad de rechazo no esté influenciada por aseveraciones condicionantes del futuro, basadas en verdades del pasado (se mencionan las que mas frecuentemente encontramos en las organizaciones)

- **Por desconocimiento conceptual. La negación que produce el exitoso sobre “soy exitoso, me las sé todas”**
- **Dificultades para cuantificar la proyección. Generalmente influenciadas por profesionales que desconocen el tema y dudan o temen “hacer lo que no hicieron y producir resultados contrarios a los aconsejados históricamente”**
- **Por el temido “por que cambiar si siempre se hizo así”, aunque el mundo cambió y seguirá cambiando.**
- **Por cuanto deberé enfrentarme con “mucho potencia” “la de toda la organización armonizada compartiendo el conocimiento y no compitiendo entre sí y puedo perder “poder”” a los problemas naturales en mercados hiper competitivos y escenarios cambiantes que no son temporales.**

**Entonces el verdadero desafío será:**

**¿COMO REGISTRAR INTELIGENTEMENTE TODA LA INFORMACIÓN QUE LA EMPRESA POSEE A TRAVES DE TODOS SUS INTEGRANTES PARA TRANSFORMAR ESOS DATOS EN CONOCIMIENTO?**

## EL CAMBIO Y LA TRANSFORMACIÓN

Aportado por: Lic. Aldo T. Piñero - [atpi@atpyasociados.com.ar](mailto:atpi@atpyasociados.com.ar)  
[www.atpyasociados.com.ar](http://www.atpyasociados.com.ar)