

HACIA UNA VISIÓN INTEGRAL DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

María Cristina Olivo Urrutia¹
FACES, UCV

Resumen:

En este artículo se hace un análisis de los fundamentos y consecuencias de la aplicación de la gerencia del conocimiento y del aprendizaje en las organizaciones con el objeto de esbozar los principios de un modelo con una visión integral de la persona.

Se trata de desarrollar algunos aspectos generales de los modelos de gerencia que tienen su fundamento en el conocimiento y pueden ser punto de partida para futuras investigaciones. El trabajo comienza con el concepto de gerencia del conocimiento y aprendizaje, seguido de sus aportes y limitaciones. Posteriormente, se exponen sucintamente las grandes corrientes epistemológicas que constituyen las bases de cualquier planteamiento de orden cognoscitivo y del proceso de creación del conocimiento; finalmente se analizan las teorías organizativas donde se pueden ubicar las diferentes concepciones, para concluir con una propuesta.

Palabras claves: Conocimiento, gerencia, paradigma, teoría.

LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO (GC) Y APRENDIZAJE COMO NUEVO PARADIGMA

La importancia del conocimiento como instrumento gerencial ha estado presente en la historia de las organizaciones por ser la racionalidad del ser humano la fuente de cualquier trabajo, del aprendizaje y de la creatividad, aspectos esenciales para el progreso personal y organizacional².

Alvin Toffler (1990) y Peter Drucker (1999), destacaron la importancia del conocimiento como instrumento gerencial para el desarrollo de las organizaciones (Liebowitz and Wilcox, 1997; Dutrenit, 2000). A la vez, fueron apareciendo propuestas sobre "gerencia del conocimiento", "organizaciones aprendices o inteligentes" cuyo núcleo central es la capacidad humana de innovar y aprender, con enfoques variados, para poder enfrentar los cambios constantes de nuestra era y desarrollar organizaciones competitivas (Clarke and Stewart, 1998; Leonard-Barton, 1995; Anmabile, 1999) Peter Senge (1990) y Garvin (2000).

¿Cómo se puede definir el fundamento de estas teorías sobre el conocimiento y el aprendizaje, cuyas propuestas difieren en algunos aspectos? Tomás A. Ste-

¹ mcou24@gmail.com

² Aunque a lo largo del artículo se utilizó con mayor frecuencia el término gerencia del conocimiento, por su íntima y esencial relación con el aprendizaje, estaremos refiriéndonos a todos los modelos que de una u otra forma dependen directamente del conocimiento: no puede haber aprendizaje sin conocimiento y viceversa.

wart (2001: 112) sintetiza en pocas palabras una definición aplicable a los modelos que han sido formulados en esta área: La gerencia del conocimiento es saber lo que conocemos, aprenderlo y organizarlo, y aplicarlo para producir rendimiento.

En el año 1995 Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi formularon una teoría sobre la creación del conocimiento en su libro "The knowledge creating company" en la que describen cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, el cual se ha convertido en referencia obligada para estudios posteriores. La presente investigación se centra en el análisis del paradigma propuesto por Nonaka y Takeuchi, en el que parten de una comparación entre la epistemología occidental y oriental. Con este fin, los autores hacen una breve reseña de la historia del pensamiento occidental y luego la cotejan con la de filósofos japoneses. Su propuesta la resumen: *Nuestra teoría de la creación de conocimiento se basa en la importante premisa de que el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y explícito. El proceso quintaesenciado de creación tiene lugar cuando el conocimiento tácito es convertido en conocimiento explícito. En otras palabras, nuestros discernimientos, percepciones, modelos mentales, creencias y experiencias se convierten en algo que puede ser comunicado y transmitido con lenguaje formal y sistemático* (Nonaka y Takeuchi, 1995: 270).

Es indudable el aporte positivo de los modelos de gerencia del conocimiento y del aprendizaje en la historia, de hecho, existen tantos ejemplos como organizaciones se hayan dado; uno reciente es el de los países del sureste asiático, que sin disponer de riquezas naturales, ni territorio, han alcanzado desarrollos increíbles, llegando a ser en pocos años países desarrollados.

Todos los planteamientos sobre el conocimiento y el aprendizaje conducen de manera obligada –implícita o explícitamente– al concepto de persona, de sus propiedades esenciales: individualidad, unidad, trascendencia, voluntad, libertad y sociabilidad. Ninguna operación del ser humano se puede desligar de su unidad sustancial, y si se intenta hacerlo, lo que se hace es instrumentalizarlo, tratarlo como un simple recurso más de producción. Cualquier acción –intelectual o manual– depende siempre de la libertad de la persona, es decir, del deseo o conveniencia de realizarla, por tanto, si se intenta desligar o aislar dichas operaciones, para sacarles algún provecho lo que se hace es instrumentalizarlas: ¿Qué concepción de la persona subyace en la gerencia del conocimiento?

LÍMITES DE LOS MODELOS DE GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

Los análisis realizados sobre la aplicación de modelos de gerencia del conocimiento y aprendizaje en las empresas no han sido del todo positivos, al detectarse desmotivación y reducciones de rendimiento en el personal (James March, 1999; Gabriela Dutrenit, 2000; Angel Arbonés, 2001; T. Davempont y L. Prusak, 1998 y otros). Entre algunas de las limitaciones, se señalan:

- Falta de integración de la persona

La gran mayoría de los autores de la GC sostienen que el origen del conocimiento se da en la persona individual (Nonaka y Takeuchi, 1995; Davemport y Prusak, 1998; Stewart, 2001 y otros), aunque en el desarrollo de sus teorías y en su aplicación organizacional, a menudo lo tratan separadamente del ser humano. Esta delimitación o aislamiento de las operaciones del conocimiento y aprendizaje de la persona en su totalidad no es factible en la realidad porque, como se mencionó anteriormente, toda operación humana va a depender esencialmente de la decisión: si lo quiere hacer o no. El proceso de creación de conocimientos y de su producto: las innovaciones, se dan primariamente en el interior del ser humano, llamado por Nonaka y Takeuchi y muchos autores: conocimiento tácito. Este conocimiento interno sólo lo comunicará o transmitirá la persona –se hará explícito–, si lo desea o considera necesario. Los conceptos, juicios, las percepciones, actitudes acerca de personas y situaciones sólo los conoce el que las posee, por tanto, al percibir que se quiere aprovechar tecnológicamente ese potencial interior o de alguna manera manipular algo valioso e íntimo, se genera rechazo (Braganza and Möllenkramer, 2002). De aquí se deduce que al aplicar un modelo de GC o de aprendizaje es necesario partir siempre de la consideración de la persona como individuo, de sus propiedades, poseedor de una dignidad única, trascendente y libre, que a la vez tiene una personalidad, características y valores propios que exigen respeto. Esta valoración real –no instrumental– se considera la esencia de una aplicación coherente y exitosa de estos modelos de GC.

- Falta de claridad

En la GC, los autores utilizan una serie de términos como: conocimiento tácito, explícito, individual, colectivo, privado y otros, que tienden a confundir, porque palabras similares se conceptúan de forma diferente; por el contrario, términos diferentes poseen los mismos significados, inclusive, no es raro encontrarse con contradicciones en una misma teoría. Este problema aparece reflejado en la siguiente cita: *La gerencia del conocimiento, a pesar de su importancia, no tiene coordinación y carece de claridad acerca de lo que es exactamente la adquisición, organización, manifestación, transformación y reinvencción del conocimiento que es de gran importancia para la organización* (Despres and Chauvel, 2000: 55). Se considera que uno de los aspectos esenciales en el manejo gerencial efectivo es la transparencia y la claridad, que recientemente se ha llamado *accountability*; para el logro de este objetivo se requiere que todos los miembros conozcan bien las reglas del juego, el significado de los términos que se utilizan, lo que se espera de cada uno de ellos, hasta dónde pueden llegar profesionalmente y salarialmente, el trato respetuoso, etc., que dan confianza, identifican con la organización y facilitan el aporte personal. Por el contrario, la

falta de claridad genera inseguridad, resistencia, recelo, y como consecuencia, falta de identificación con la organización, que desmejoran el rendimiento.

- Concepción mecanicista de la organización

Nonaka y Takeuchi (1995: 253) sostienen que su teoría se aleja del mecanicismo de Taylor y Fayol, quienes ven la organización como una máquina; pero se produce una contradicción cuando afirman: *la esencia de la estrategia es desarrollar la capacidad organizacional para adquirir, crear, acumular y explotar el sector de conocimiento*. Qué diferencia hay en tratar de sacar el máximo de eficiencia y eficacia al conocimiento y al aprendizaje como un instrumento más para obtener eficiencia y beneficio, que hacerlo con la división del trabajo al estilo de los autores mencionados. Cuando el fin primario de una organización es sacar el máximo partido o beneficio a las habilidades intelectuales, manuales, relacionales o afectivas de sus miembros, desvinculándolas o aislándolas de su dignidad y unidad como persona, es decir, instrumentalizándolas, se asume en este estudio que estamos en presencia de una visión mecanicista o materialista. Este aspecto es de importancia en la historia de la ciencia organizativa, porque desde la propuesta mecanicista tayloriana han aparecido todo tipo de teorías, algunas basadas directamente en la persona y en sus relaciones institucionales, pero cuyo análisis demuestra que manejan a la persona como medios o instrumentos para alcanzar un rendimiento mayor.

FUNDAMENTOS FILOSÓFICOS DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO

El estudio del proceso del conocimiento tendrá connotaciones diversas, e inclusive antagónicas, de acuerdo a la corriente filosófica que lo fundamente, a las que se agregan también las actitudes, percepciones y creencias de quienes la formulen. Nonaka y Takeuchi (1995: 21) al hacer el análisis comparativo crítico entre la filosofía oriental y occidental, afirman de la filosofía occidental lo siguiente: *nos encontramos con dos tradiciones opuestas y complementarias: una es el racionalismo que dice que el conocimiento se obtiene por el razonamiento deductivo, el otro es el empirismo el cual afirma que el conocimiento se capta por experiencia sensorial*.

Los análisis históricos filosóficos occidentales de Nonaka y Takeuchi caen en una simplificación llamativa al no tomar en cuenta el pensamiento realista, el cual erróneamente lo identifican con el empirismo. Su confusión se profundiza cuando señalan: *la visión Platónica y Aristotélica fueron heredadas por dos corrientes de la epistemología moderna a través de filósofos posteriores: el racionalismo continental y el empirismo británico* (Nonaka y Takeuchi, 1995: 22). Esta afirmación no tiene ningún asidero teórico, porque el punto de partida del realismo, cuyo fundador fue Aristóteles, aunque fue alumno de Platón, tuvo diferencias fundamentales con su maestro (Aristóteles, 1960), uno de los cuales fue el problema del conocimiento. Para Aristóteles el punto de partida del conocimiento

es la realidad: *el ser antes que el conocer*; lo cual se opone diametralmente al empirismo cuyo origen reside en la capacidad de la mente de captar la experiencia o fenómenos sensibles y demostrables, y no en el ser, por lo que se asemeja al principio racionalista.

Con el fin de intentar aclarar las confusiones expuestas, a continuación se van abordar sucintamente y de manera superficial las tres grandes corrientes epistemológicas, que constituyen la raíz de las demás corrientes filosóficas antiguas y contemporáneas de Occidente:

- El racionalismo: tiene su origen en la antigüedad con los pitagóricos (600 A.C.) y posteriormente, reaparece con Descartes en su libro el "Discurso del Método" escrito en 1644 (Descartes, 2009), expone sus ideas fundamentales sobre el hombre, el conocimiento y el método. Su propuesta fundamental fue que los sentidos lo pueden engañar y por tanto sólo puede confiar en el pensamiento, a través de la geometría, para poder llegar a ideas claras y distintas. La operación de conocer queda encerrada en el ámbito personal e íntimo de las ideas subjetivas y que el pensar antecede al ser, llegando a afirmar: "pienso luego existo". Posteriormente, Kant en sus escritos, como la "Crítica de la razón práctica" de 1781 (Kant, 2003) radicaliza esta teoría negando la existencia de las cosas reales, que si existieran sería incognoscible, quedando el hombre encerrado en sí mismo, (Zubirí 1999: 420). Nonaka y Takeuchi en su libro citan a Descartes, coincidiendo en parte con la crítica anterior: Él descubrió que uno podía interrogarse todas las creencias excepto la existencia del mismo que se interroga, la cual fue expresada en su famosa frase: "Pienso luego existo". Él dio un paso más allá al asumir que el pensar es independiente del cuerpo.... (Nonaka y Takeuchi, 1995: 23-24). Estos autores concluyen que el racionalismo y las corrientes filosóficas derivadas de él, caen en un subjetivismo total, en donde no hay comunicación entre el pensamiento y la realidad.

- El empirismo, tiene como punto de partida que el hombre sólo tiene la capacidad de conocer lo sensible o sus fenómenos, por tanto, lo que no se pueda probar tampoco puede afirmarse que exista. Como se expuso anteriormente, se asemeja al racionalismo, cuyo punto de partida es que el conocimiento antecede a todo y es el que define la realidad, aunque se distingue de éste porque afirma la posibilidad de la mente de captar la experiencia sensible, lo comprobable. Nonaka y Takeuchi señalan esta semejanza: Las dos corrientes de racionalismo y empirismo fueron unidas en el siglo XVIII por Kant quien afirmó que nosotros sólo podemos conocer "los fenómenos" o nuestra percepción sensorial del "objeto trascendental" o "pensar en la cosa misma", con la experiencia trascendental" (Nonaka y Takeuchi, 1995: 24).

Filósofos racionalistas, positivistas y de una variada gama de teorías derivadas de estas dos corrientes, como, Locke (1690), Hume (1739), Husserl (1900) y otros, desde el siglo XVIII, niegan en diferentes grados, la posibilidad de la men-

te humana de conocer la realidad. Hume claramente expone lo señala con claridad, que lo *único que se conoce son las percepciones que existen separadamente sin necesidad de algo que soporte su existencia, hasta el punto de que no somos más que un haz o colección de diferentes percepciones que se suceden una a otras con una rapidez inconcebible y que están en perpetuo flujo y movimiento* (Hume, 1984).

- *El realismo* admite la existencia del mundo exterior, pero en virtud de un razonamiento, fundado sobre un "hecho" (Zubirí 1999: 420). El proceso del conocimiento, se funda en el ser y se inicia en la captación de la realidad externa por los sentidos; que posteriormente es abstraída por el intelecto para dar lugar a las ideas y a los juicios, que son esencias lógicas. A su vez, el conocimiento se va enriqueciendo con la continua interacción entre las ideas, juicios y la realidad, que permite constatar lo que pensamos con los hechos externos. Las ideas son verdaderas en la medida que se adecuan a la realidad. Este proceso cognoscitivo tiene coincidencias con la teoría de Nonaka y Takeuchi (1995: 265). En cambio nosotros ponemos el énfasis en la experiencia física y en la unidad e integridad de la persona en su actuar intelectual.

El racionalismo y el empirismo en todas sus formas han pretendido desprestigiar al realismo en los últimos dos siglos, pero no han logrado eliminar su presencia decisiva en la filosofía y en el quehacer cotidiano: *Puede decirse que el influjo de la doctrina aristotélica ha tenido un alcance histórico único. Un rápido repaso de la historia del pensamiento occidental es suficiente para darse cuenta de la filosofía de Aristóteles nunca ha dejado de estar presente en él. (...) desde el final de la edad antigua, con la aparición de los primeros comentaristas de sus obras, el aristotelismo renace. Es sobre todo a fines del siglo cuando la escolástica conoce su resurgir más profundo. También en los siglos posteriores se mantiene vivo el interés por este filósofo, y en el siglo XIX, por obra de diversos filósofos que vuelven a revisar sus tratados, los estudios aristotélicos cobran una nueva vitalidad que todavía perdura* (Yarza, 1992: 187).

- La persona: fundamento del conocer

Uno de los aspectos más evidentes del ser humano es su contingencia o limitación, desde que nace hasta que muere, este hecho inhabilita rotundamente los principios racionalistas: es imposible que el pensamiento sea principio de la realidad y que alguien pueda razonar antes de ser persona. La teoría del conocimiento que se desarrolla en esta investigación se basa en el pensamiento realista: todo progreso tiene su punto de partida y su final en la realidad tal como es, y no como el hombre quisiera que fuera, lo cual es el principio del conocimiento verdadero.

La generación de conocimiento es una operación intelectual o racional propia de la persona; los animales reaccionan ante instintos y pueden ser amaes-

trados, pero no conocen las cosas por su fin, y consecuentemente, tampoco pueden progresar. El conocimiento y el aprendizaje se dan primariamente en el interior de la persona y la exteriorización de éste depende fundamentalmente del querer de la persona. La persona no es un robot o computadora que aporta conocimientos cuando se lo ordenan por medio de un botón, su actitud y comportamiento como ser libre y responsable son vitales para las organizaciones: *El pensamiento necesita de un sistema de incentivos que recompense a la persona por la adquisición y transmisión de conocimientos* (Dixon, 2000: 3).

Las operaciones intelectuales: conocer, decidir y comunicar se deben a las características esenciales de la persona:

- **Racionalidad:** La persona a través de su inteligencia es capaz de conocer las cosas por su fin y buscar la verdad, es decir, lo que es y no lo que le parece. Al mismo tiempo, por medio de la voluntad el hombre ama, desea o tiende a lo bueno, por encima de apetencias sensibles; cuando actúa guiándose sólo por la afectividad y no por lo que le conviene realmente se esclaviza y pierde autodomínio. La dignidad fundamental de la persona le viene de esas capacidades de índole intelectual, inmaterial o espiritual que le permiten trascender lo meramente físico y ser dueño de sus acciones.

- **Libertad:** De la interacción entre el conocimiento y el amor, se genera la propiedad fundamental de la persona: la libertad, por el cual el hombre puede elegir lo verdadero y lo bueno en cada acto que lo mejora y madura; o por el contrario, puede dejar arrastrarse de las pasiones, que lo degrada (Yépez Stork, 1997). Esta propiedad del ser humano debe ser respetada siempre, como consecuencia, no es correcto, y ordinariamente tampoco posible, presionar a alguien a aportar conocimientos, si no lo desea. Se puede coaccionar a un hombre físicamente, pero no quitarle su libertad mientras permanezca consciente.

- **Unidad:** Una de las propiedades esenciales del ser humano es su unidad sustancial, cualquier acto que realice, sea de índole sensitiva o intelectual, es la persona que lo realiza como un todo: El hombre es unitario a priori (...) Lo característico de la verdad del hombre es su integridad dinámica. El hombre es una unidad que no se reconstituye partiendo de su análisis (Polo, 1991) 46-47). Cuando el profesor enseña, necesita de los sentidos para expresarse con una serie de repercusiones físicas, y cuando come, sabe por qué lo hace y las consecuencias que le puede traer esa comida.

Los programas de incentivos organizacionales no pueden ir enfocados a un aspecto de la persona, porque para que sean efectivos deben cubrir las necesidades espirituales y materiales tomando siempre en cuenta su integridad. Los programas que fomentan aspectos parciales podrán obtener resultados puntuales, pero están condenados al fracaso. De la visión y valoración correcta de la

persona depende el éxito de la aplicación de cualquier metodología o paradigma gerencial por novedoso que sea.

La aplicación de políticas de incentivos en las organizaciones generará identificación y estabilidad en la medida en que exista respeto a la dignidad de la persona y a su libertad. Un ejemplo clásico fue el de la IBM, que resistió la recesión de Estados Unidos de 1917 por la identificación de sus empleados con la empresa, a pesar que no se les podía pagar; la causa de tal éxito radicó en la confianza y respeto que el dueño tenía a sus empleados.

- El conocimiento

Gran parte del siglo XX han predominado el utilitarismo y el pragmatismo cuyas bases fundamentales están ancladas en el empirismo inglés, que han influido en la forma de dirigir las organizaciones al valorar más lo cuantitativo o tangible –el beneficio– que los aspectos intangibles o valores, lo cual en muchos casos trae como consecuencia que los empleados se sientan tratados como simples recursos o instrumentos. Aristóteles (1960: 83) 350 A.C.se adelantó 2300 años al afirmar que: Lo que motiva la opinión de estos filósofos es que al considerar la verdad de los seres, no han admitido más que las cosas sensibles.

Por otro lado, el racionalismo ha sido causa de muchos fracasos, porque las ideas que se puedan proponer pueden parecer exitosas, pero si no se apoyan en hechos objetivos –en la realidad– están condenadas al fracaso. El mismo Aristóteles (1960: 44) refuta a los racionalistas de su época: ¿Hay alguno que soñando estar en Atenas, en el acto de hallarse en África, se vaya mañana, dando crédito del sueño, al Odeón?

Cuando se parte del hecho real y no de lo que se piensa en el manejo de una organización, y de estar consciente de la limitación humana, que puede hacer que nos equivoquemos, para poder rectificar, es posible lograr verdaderos análisis de los sucesos y tomar decisiones adecuadas, tal como lo afirman Nonaka y Takeuchi: Los japoneses tienen la tendencia de permanecer en el mundo de la experiencia, sin reclamar ninguna perspectiva teórica abstracta o metafísica en función de determinar la relación entre el pensamiento humano y la naturaleza (Nonaka y Takeuchi, 1995: 260). Este planteamiento coincide con la teoría realista, pues: sigue una dirección exactamente inversa al de las corrientes racionalistas: todo lo real dado implica el pensamiento que lo aprehende; por consiguiente, es el ser la condición del conocer, y no el conocer la condición del ser (Gilson 1974: 160).

Los términos de conocimiento “tácito y explícito” los recogen Nonaka y Takeuchi de la teoría de Michael Polanyi (2009), los cuales se han hecho comunes en la GC, con interpretaciones diferentes:

- Conocimiento tácito

Existen diferentes interpretaciones del conocimiento interno o tácito. Una de ellas es: *conocimiento tácito no está confinado al interior del individuo y la organización puede aprovecharlo* (Nonaka y Takeuchi 1995: 68). Otras han hecho hincapié en el carácter grupal del conocimiento tácito, porque puede ser aprovechado en la interacción de unos con otros (Dixon, 2000; Arbonies, 2001; Spender, 1996). En cambio, Stewart afirma: *En latín la palabra **tácito** significa "mantener en silencio o secreto", el conocimiento tácito es el que se posee pero no se expresa. Es el complemento del conocimiento explícito* (Stewart 2001: 123). Al residir el conocimiento tácito en la intimidad de la persona, no se podrá aprovechar en la organización hasta que la persona no decida libremente expresarlo de cualquier forma.

- Conocimiento explícito

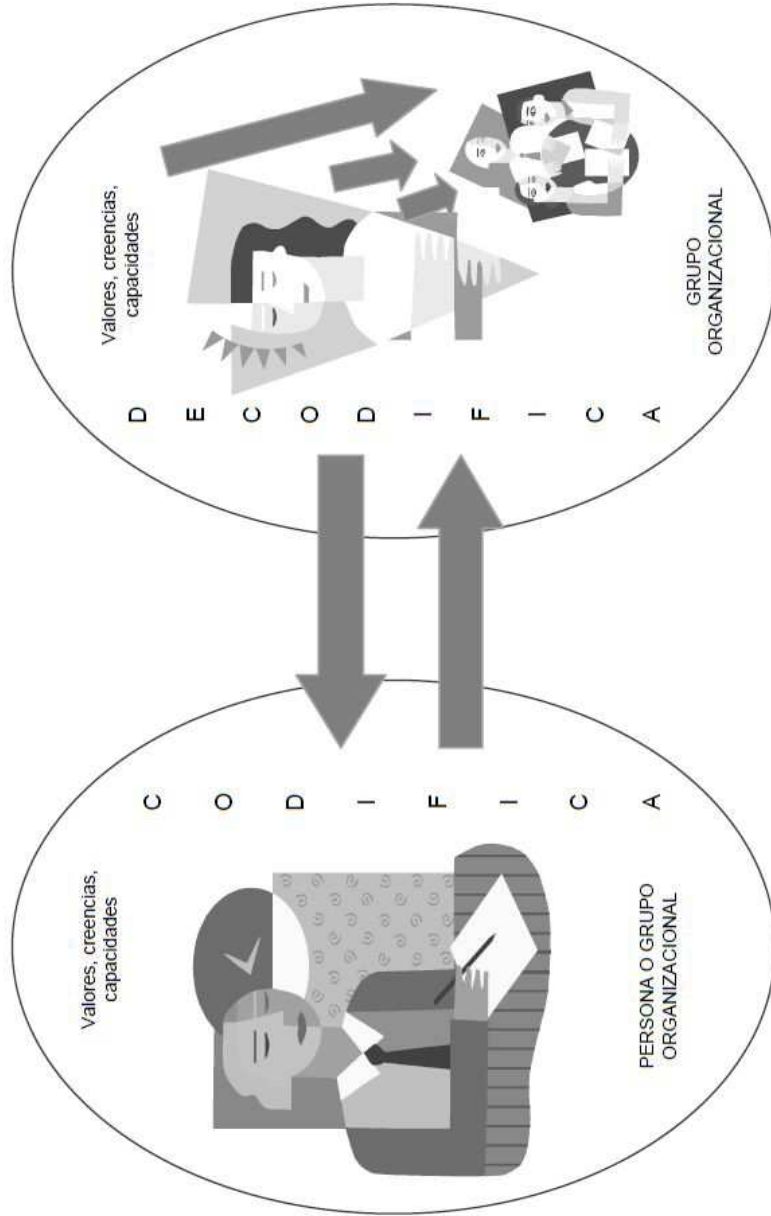
Explícito también proviene del latín "desdoblado" –estar abierto, arrancar, explicar. Casi significa "documentar". Los profesores medievales escribían al final de los textos en latín "explícito", es decir mostrado, es un libro abierto explícito (Stewart 2001: 123). Tanto la comunicación de una idea o conocimiento como la recepción del mensaje o de la información es siempre individual. Un nuevo conocimiento se podrá convertir en grupal, sólo si al comunicarlo a varios miembros de un equipo o de la organización, cada uno lo decodifica, lo capta y acepta de la misma manera. La comunicación o transmisión de las ideas puede darse a través de múltiples lenguajes: oral, escrito, gestos, comportamiento y actitudes, y a través de variados medios de comunicación que nos brinda la tecnología moderna.

La comunicación puede ser de persona a persona, o de uno a un grupo pequeño, grande o a una multitud. El proceso de comunicación es siempre individual, es decir, se da de persona a persona, y su captación dependerá de la capacidad, del grado de conocimiento, actitud, etc., tanto del transmisor como del receptor; este proceso se refleja en el gráfico No. 1.

- El transmisor: La transmisión de un mensaje se genera cuando la persona lo desea, y la claridad del mismo, dependerá: de las habilidades, de las creencias, actitudes y disposiciones para codificar el mensaje adecuadamente, de acuerdo al receptor o receptores; al tipo de comunicación: oral, escrita, gestual; y a las características del medio, si es personal, remota a través de teléfono, computadora, video conferencia, etc.

- El receptor: El primer requisito es la capacidad de decodificar la información recibida, que a su vez estará influenciada por actitudes, creencias y valores. La recepción será siempre individual y aunque sea enviado a muchos, con poca frecuencia será recibido de igual manera por todos.

Gráfico No. 1. Conocimiento explícito



Fuente: Elaboración propia.

Los propulsores de la gerencia del conocimiento han diseñado diferentes paradigmas; sin embargo, la mayoría han acogido de alguna manera la teoría de Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi propuesta en su libro "La organización creadora del conocimiento" en 1995, señala: *el conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social de conocimiento tácito y de conocimiento explícito.*

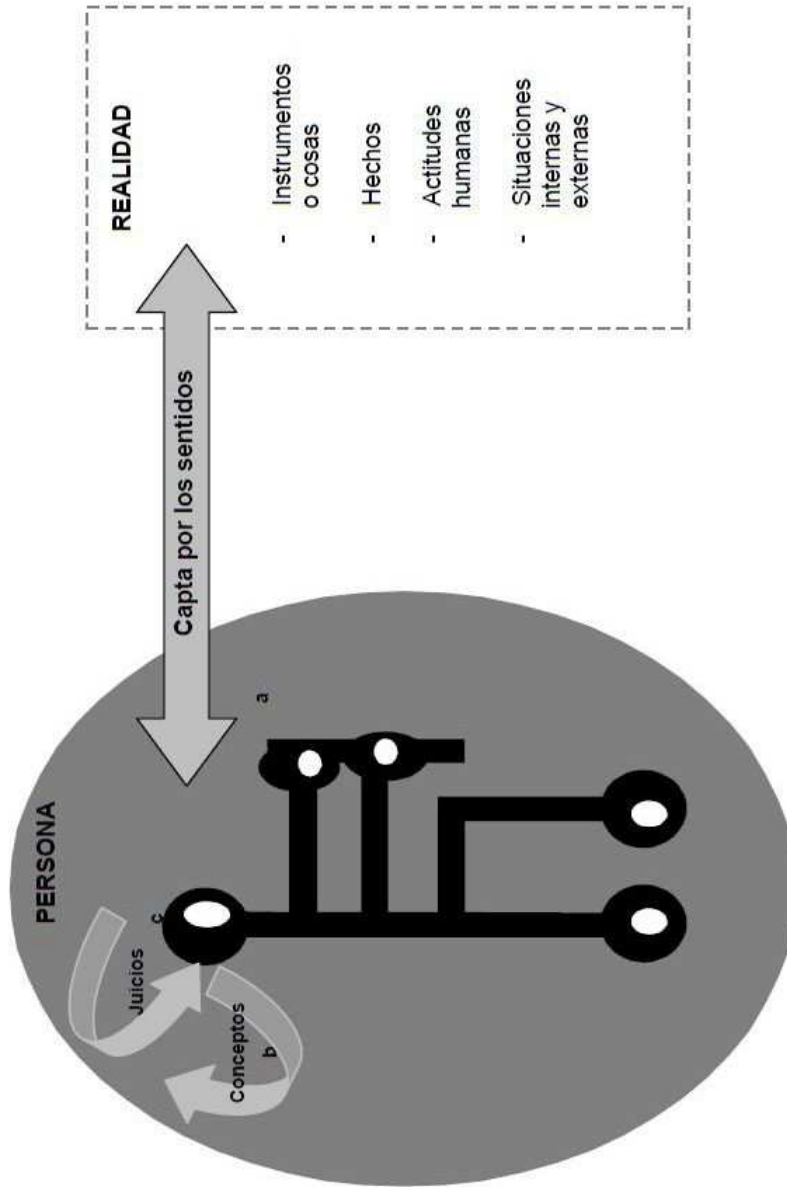
Cuando la transmisión de conocimiento es a un grupo, el enriquecimiento o creación de nuevos conocimientos se dará en la medida en que haya verdadero intercambio de ideas entre cada uno de los participantes. Una cosa es recibir un conocimiento, y otra es, aceptarlo. En los trabajos en equipo se puede observar que cada quien puede recibir la misma información, pero la aprovechará o procesará de acuerdo a sus disposiciones, enfoques, estados de ánimo, grado de entendimiento con el interlocutor, etc. El intercambio de ideas es un medio excelente para generar nuevos conocimientos, pero solamente se convertirá en grupal cuando sea aceptado por la mayoría de los integrantes y quede registrado lo decidido.

PROCESO DEL CONOCIMIENTO

Aunque todo planteamiento sobre el conocimiento, como se ha expuesto anteriormente, tiene una fundamentación filosófica tácita o explícita, que puede ser racionalista, empirista o realista, en esta investigación se asume la realista cuyo punto de partida aristotélico es: *La realidad es la fuente de todos los conocimientos y la medida de su verdad.* La siguiente cita aclara: *El punto de partida necesario de todo conocimiento es la experiencia de algo que se nos manifiesta simplemente como siendo* (Cardona, 1973: 36). Este postulado coincide con lo que plantean Nonaka y Takeuchi al citar a Nishida, filósofo japonés: *la realidad última y la existencia se fundamentan sólo en la adquisición de "hechos de la simple experiencia"* (Nonaka y Takeuchi, 1995: 29).

El modelo que se propone en este trabajo no es un aporte propio, sino un intento de dar una explicación simplificada acerca del proceso del conocimiento formulada por filósofos realistas contemporáneos como: Etienne Gilson (1974), Carlos Cardona (1973), Leonardo Polo (1991), Alejandro Llano (1984) y otros, el cual se aplica en general a todo proceso de conocimiento; aunque aquí se enfoca de manera particular a la creación del conocimiento en las organizaciones. Cualquier representación de un proceso tan complejo como el del conocimiento, que se produce en el interior de las personas, resulta pobre, pero puede facilitar su comprensión. En el gráfico No. 2, se presenta un esquema de los pasos de creación del conocimiento tácito:

Gráfico No. 2. Conocimiento personal, interno: tácito



Fuente: Elaboración propia.

- *Captación de la realidad* (la experiencia) inmaterialmente a través de los sentidos, que es similar a la que realizan los animales. La percepción humana será más real en la medida que la mente esté despojada de subjetividad, es decir, de opiniones personales sobre lo que observa, oye o experimenta. Variará también de acuerdo al tipo de situación que se detecta: hechos concretos de tipo técnico –objetivo– o conflictos humanos –subjetivo–, un ejemplo clásico es del policía que investiga un crimen; en la medida en que perciba los datos tal como sucedieron, sin ningún tipo de prejuicios, tendrá mayores posibilidades de llegar a la solución del caso y hacer justicia. Como toda operación humana, la captación de algo va precedido del querer hacerlo.
- *Proceso de abstracción* de las imágenes percibidas por los sentidos, por medio del cual se forman las ideas o conceptos. Las ideas o conceptos de cosas, fenómenos tangibles o intangibles son los que nos permiten identificar, reconocer, diferenciar y clasificar a seres, valores y conductas. Estas ideas o conceptos no tienen nada que ver con la expresión de las mismas o del lenguaje, porque residen en la mente y se pueden expresar de formas diferentes según el idioma y los variados tipos de comunicación.
- *Creación del conocimiento* Se produce por los juicios que se elaboran por la interacción de conceptos en nuestra mente y su confrontación con la realidad. Todas estas interacciones generan nuevos aprendizajes, permiten innovar y aportar nuevas ideas, que a su vez se convertirán en punto de partida para la adquisición de nuevos conocimientos.

El proceso descrito de manera simplificado, proporciona una vaga idea del complicado e íntimo proceso cognoscitivo, que se produce en forma continua y simultánea en la realidad. Esta primera fase del conocer es de importancia capital, por ser la fuente del conocimiento, ya que nadie puede transmitir lo que no sabe. De lo expuesto se desprende, que la motivación integral del ser humano en las organizaciones es de vital para lograr la identificación de sus miembros con los fines de la organización y de esta manera, estén dispuestos a aprender para aportar innovaciones.

Si los conceptos y los juicios internos no coinciden con la realidad o los hechos, el conocimiento será subjetivo y erróneo. Al transmitirlo equivocadamente, no ajustado a la verdad, la toma de decisiones no podrá ser acertada, lo cual irá en detrimento de las personas y de la organización. Por ejemplo: si un presidente de empresa piensa que su gerente general es muy eficaz, pero realmente no lo es, es un inepto, las decisiones serán erradas y generarán consecuencias negativas no sólo desde el punto de vista material, sino en los miembros de la organización.

Este es un aspecto poco abordado por los diferentes autores de la GC y que pareciera tener suma importancia a la hora de abordar una aplicación de estos paradigmas del conocimiento.

GENERACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

En el gráfico No. 3 se presenta un esquema de generación y transmisión del conocimiento en las organizaciones, que se analiza posteriormente:

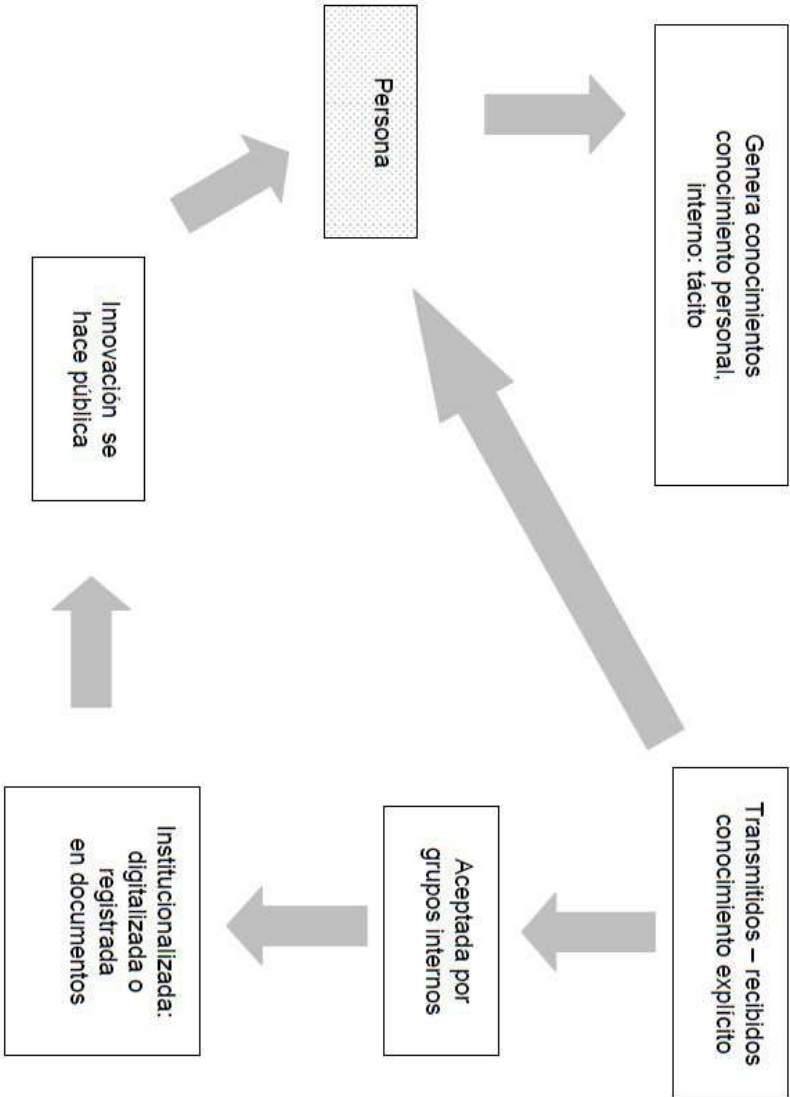
- a. La persona como *fundamento del conocer*
- b. La persona genera *conocimiento tácito*, es decir, interno que sólo ella puede descifrar.
- c. La persona *decide* manifestar su conocimiento –*conocimiento explícito*– a los demás.
- d. Se produce el *intercambio de las ideas* propuestas, lo cual genera aceptación o rechazo de los miembros del grupo.
- e. El jefe inmediato *acepta* la propuesta y la codifica.
- f. El conocimiento es asumido por la dirección de la compañía o unidad organizacional: se transcribe en manuales o equipos electrónicos para todos los miembros de la organización.
- g. El conocimiento trasciende y se hace del dominio *público*, deja de pertenecer al ámbito interno de la organización.

CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL O INSTITUCIONAL

¿Cuándo se crea conocimiento en las organizaciones? para que las innovaciones se puedan institucionalizar e implantar de manera efectiva, exigen:

- La aceptación e identificación de los directores, gerentes, integrantes de los equipos de trabajo y demás miembros de la organización con las propuestas. Estos cambios a menudo no son totalmente explícitos en un primer momento, sino que se van incorporando a través de la conducta de los miembros de la organización informalmente, hasta llegar a convertirse en parte de la rutina de un grupo o de la organización en general.
- Las innovaciones o cambios aprobados oficialmente y registrados en informes digitalizados, documentos, boletines, etc., deben estar al nivel de comprensión de los diferentes niveles de la organización, para que puedan ser aceptados y puestos en práctica.

Gráfico No. 3. Creación del conocimiento en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia.

Aunque exista información organizacional explícita, registrada, el aprendizaje y la aceptación de innovaciones que siempre es individual, generará identificación solamente cuando sea comprendido y asumido la importancia de su aplicación. Lo expuesto queda respaldado por Thomas Stewart: *Lo que era antes materia de Tony Flinch, están ahora en documentos, base de datos, propiedad intelectual, manuales, fórmulas, recetas, procesos, etc. Casi todo el conocimiento explícito pertenece al capital* (Stewart, 2001: 124).

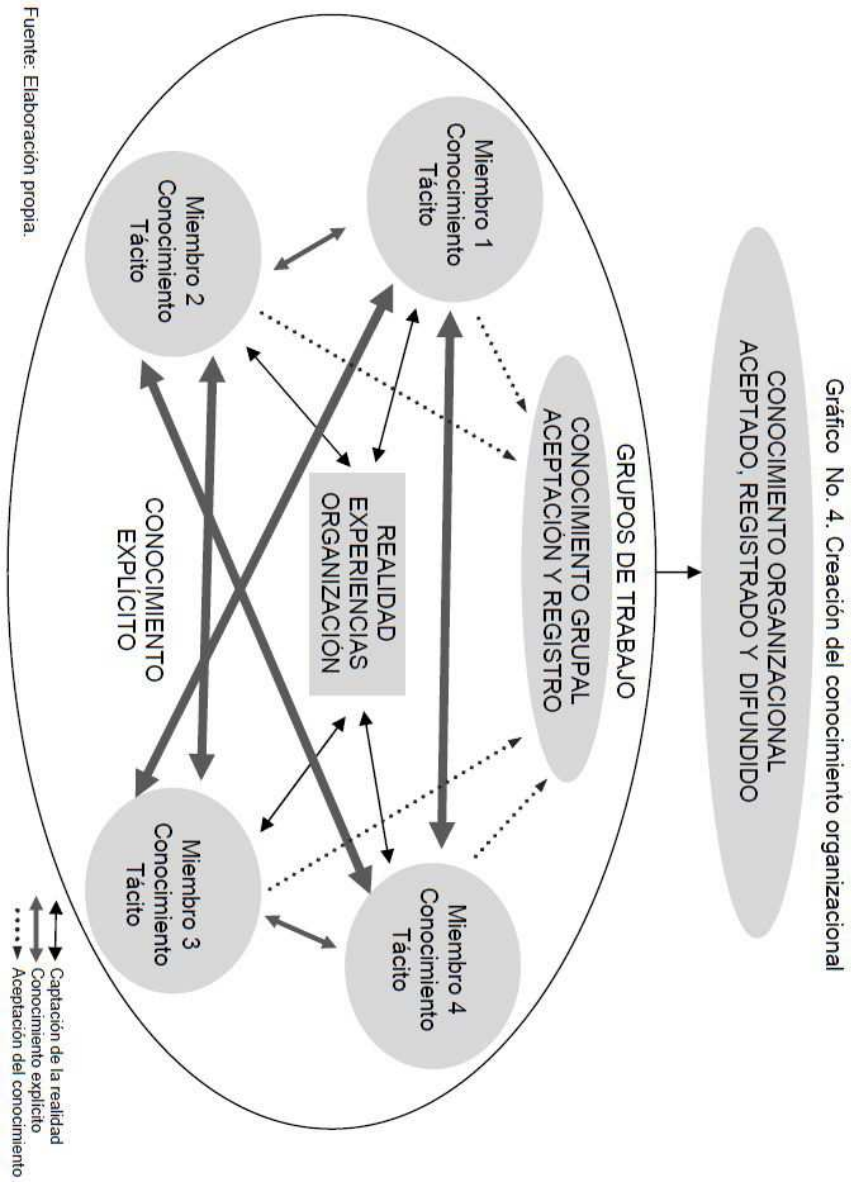
Esta información organizacional será la fuente de creación de nuevo conocimiento siempre y cuando cada uno de los miembros se sienta motivado a transmitirlos y hacerlos explícitos. Los ciclos de innovaciones son continuos, ya que los conceptos novedosos generan a su vez, nuevos procesos de creación de conocimiento, en el gráfico No. 4 se presenta un esquema de lo expuesto.

La rapidez con que se producen innovaciones en el mundo globalizado actual, por los avances tecnológicos cada vez más sofisticados y con comunicaciones inmediatas de un polo a otro del planeta, hace que ordinariamente las innovaciones sean del dominio público en tiempo real, lo cual genera una competencia feroz que obliga a estar en una guerra de creatividad constante. Por ejemplo, cuando aparece en la publicidad un nuevo producto, inmediatamente surgen otros similares en la competencia, que obligan a generar innovaciones para no quedar rezagados.

VISIÓN ORGANIZATIVA DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO O DEL APRENDIZAJE

Como plantea Nonaka y Takeuchi otros autores, el hecho de aplicar la GC o del aprendizaje en las organizaciones, no le dan a éstas un carácter humanista, porque esto va a depender de:

- La valoración de la persona como ser racional, trascendente, con una dignidad única y sujeto de respeto y consideración en todos los aspectos, es lo que convierte a una organización con una visión humanista e integral. Si el objetivo es aprovechar habilidades manuales o intelectuales para obtener rendimiento aislándolas de la visión integral de la personas se puede catalogar una organización mecanicista.
- La concepción de la organización como comunidad de personas que se agrupan para alcanzar un fin, constituyen el fundamento y centro de ellas (Pérez López, 1994; Llano C., 1998). Cuando la consecución del fin: beneficio u otro objetivo va dirigido a mejorar no sólo a los empresarios o altos ejecutivos sino a todo el personal con una visión integral de la persona, se sostiene que se tiene un enfoque humanista.



- La organización como estructura independiente de las personas que la componen, trae como consecuencia que las personas quedan al servicio de la organización como estructura. Esta visión convierte al empleado en un medio para alcanzar el fin organizacional, de lo que se deriva que estamos en presencia de una visión mecanicista.
- La visión humanista o mecanicista de la organización no la dan los diferentes estilos o modelos gerenciales, como: la división del trabajo, calidad total, relaciones humanas, el conocimiento, el aprendizaje, o cualquier otro paradigma sino la valoración fundamental de la persona, su rol dentro de la organización y la concepción de la organización en sí misma.

CONCLUSIONES

Del análisis realizado en esta investigación se concluye:

- La aplicación de la *gerencia del conocimiento* como medio para producir creatividad e innovaciones como lo propusieron Nonaka y Takeuchi e investigadores en la materia, a los cuales se ha hecho referencia a lo largo del artículo, pareciera que debe fundamentarse más en la visión integral de la persona, para que realmente se pueda llegar a producir organizaciones más efectivas y competitivas.
- La creación del conocimiento organizacional depende radicalmente de la voluntad de la persona, es decir de su libertad, de su deseo de aprender y de transmitir sus conocimientos a la organización. Si la creación de conocimiento es tratada como instrumento para alcanzar una mayor productividad tenderá a producir efectos contrarios a los deseados, en concreto, la desmotivación en el personal al sentirse tratados como instrumentos, lo cual puede frenar o incluso anular el aporte que estuvieran en posibilidad de dar.
- El conocimiento creativo e innovador no puede ser subjetivo, es decir, basado en ideas aisladas de la realidad. El proceso de generación de conocimiento efectivo es necesario que parta de la realidad de una consideración de situaciones concretas y es a partir de allí, que se puede innovar y mejorar.
- El conocimiento tácito es personal e interno, pertenece solo al individuo; por más ideas innovadoras que existan si permanecen en el ámbito interno no pueden aportar nada. Sólo cuando la persona transmite su conocimiento y es aceptado por otros, se convierte en explícito y puede ser gerenciable, en ese caso, es que puede ser innovador y representar un verdadero aporte a la organización.
- Se considera que sería más apropiado hablar de *gerencia humana del conocimiento* y no simplemente de GC.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amabile M., Teresa (1999), *How to kill creativity*, Harvard Business Review on Break-through Thinking, Boston.
- Arbonies Ortíz, Ángel L. (2001), *Como evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento*, Días de Santos, Madrid.
- Aristóteles (1960), *Metafísica*, Colección Austral, México.
- Braganza, Ashley and Möllenkramer, Gerald J. (2002), "Anatomy of a failed knowledge management initiative: Lessons from pharmacorp's experiences", *Knowledges and Process Management*, Vol. 9, No. 1, New York.
- Burton-Jones, Alan (1999), *Knowledge capitalism*, Oxford University Press, New York.
- Cardona, Carlos (1973), *Metafísica de la opción intelectual*, Rialp, Madrid.
- Clarke T. and Stewart C. (1998), *Changing Paradigms*, HarperCollins Business, New York.
- Davenport, Thomas y Prusak, Laurence (1998), *Working knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Descartes, René (1985), *Discurso del método*, Orbis, Barcelona, España.
- Despres, Ch, y Chauvel D. (2000), *Knowledge horizons: the present and the promise of knowledge management*, Butterworth-Heinemann, Londres.
- Dixon, Nancy (2000), *Common Knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Drucker; Peter (1999), *The coming of the new organization*, Harvard Businesss Review on Knowledge Management, Boston.
- Dutrénit, Gabriela (2000), *Learning knowledge management in the firm*, Edward Edgar Publishing, Londres.
- Fitz-enz, Jac (2000), *The rol of human capital*, American Management Association, New York.
- Garvin, David (2000), *Learning in action*, Harvard Business School Press, Boston.
- Gilson, Etienne (1974), *El realismo metódico*, RIALP, Madrid.

- Hume, David (1984), *Tratado de la naturaleza humana*, Orbis, Barcelona, España.
- Kant, Immanuel (2003), *Crítica de la razón práctica*, La Página, Buenos Aires.
- Leonard, Dorothy and Straus, Susan (1997), *Putting your company's whole brain to work*, Harvard Business Review on Breakthrough, Boston.
- Leonard-Barton, Dorothy (1995), *Wellsprings of knowledge*, Harvard Business School Press, Boston.
- Liebowitz, Jay y Beckman, Tom (1998), *Knowledge organizations, what every manager should know*, CRC-Press LLC, Boca Raton.
- Liebowitz, Jay y Wilcox, Lyle (1997), *Knowledge management and its integrative elements*, CRC-Press, Washington D.C.
- Llano, Alejandro (1984), *Gnoseología*, EUNSA, Pamplona.
- Llano, Carlos (1998), *Dilemas éticos gerenciales*, LIMUSA, Mexico.
- March, James G. (1999), *The pursuit of organizational intelligence*, Blackwell, Oxford.
- Nonaka I. and Takeuchi H. (1995), *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York.
- Nonaka, Ikujiro (1999), The Knowledge-creating company, *Harvard Business Review Paperback*, Boston.
- Nonaka, Ikujiro y Teece, David J. (2001), *Knowledge, Creation and Leadership*, Sage, Londres.
- Polanyi, Michael (2009), *Tacit dimension*, University of Chicago Press, Chicago.
- Polo, Leonardo (1991), *Quién es el hombre*, Rialp, Madrid.
- Sanz Santacruz, Víctor (1991), *Historia de la Filosofía Moderna*, EUNSA, Pamplona.
- Senge, Peter (1990), *La quinta disciplina*, Granica, Barcelona.
- Spender, J. C (1996), "Organizational knowledge, learning and memory: three concepts in search of a theory", *Journal of Organizational Change Management*, MCB University Press, Vol., No. 1, Edimburgo.

Stewart, Thomas (2001), *The wealth of knowledge*, Nicolas Brealey Publishing, New York.

Toffler, Alvin (1990), *The third wave*, Bantam Books, New York.

Tsoukas, Haridimos and Vladimirou, Efi (2001), "What is organizational knowledge", *Journal of Management Studies*, 38: 7, November, New York.

Verneaux, Roger (1972), *Historia de la filosofía moderna*, Herder, Barcelona.

Yarza, Iñaki (1992), *Historia de la Filosofía Antigua*, EUNSA, Pamplona.

Yepes Stork, Ricardo (1997), *Fundamentos de antropología*, EUNSA, Pamplona.

Zubiri, Xavier (1999), *Naturaleza. Historia. Dios*, Alianza Editorial, Madrid.