



Gestión del conocimiento como capacidad interna

Management of Knowledge as Internal Capacity

*Karina Amaya**, *María Iriarte*** y *Dulce Perozo****

Resumen

El propósito de este artículo fue analizar la Gestión del Conocimiento en el ámbito organizacional, siendo una propuesta con más alcance que la gestión de la información; aunque esta última sigue siendo un elemento imprescindible dentro de las organizaciones, la gestión del conocimiento propicia la creación de un entorno que facilite la conversión de información en éste y de él en nueva información, es decir, propicia el desarrollo de una cultura organizacional. En el caso de Venezuela, al poder consolidar la tecnología, el conocimiento, valores y recurso humano, ésta podrá reacomodar su economía gracias al uso de estos factores.

Palabras clave: Gestión del conocimiento, sociedad del conocimiento, pensamiento estratégico, inteligencia emocional, pensamiento gerencial.

Recibido: Agosto 2005 • Aceptado: Junio 2006

* Licenciada en Trabajo Social, egresada de LUZ (1995), Magíster en Gerencia de Recursos Humanos (2001), Coordinadora de Grado URBE. Correo electrónico: karina.amaya@urbe.edu.

** Arquitecto egresada de la UCV (1978), Magíster en Gerencia de Proyectos de I+D (1994), Docente de la Facultad de Arquitectura y Diseño de LUZ, y de la Escuela de Diseño Gráfico de URBE. Correo electrónico: conchita_iriarte@yahoo.es.

***Licenciada en Enfermería, egresada de LUZ (1997), Magíster en Docencia para Educación Superior, Docente de la Facultad de Medicina, Escuela de Enfermería de LUZ. Correo electrónico: dul_per@hotmail.com.

Abstract

The purpose of this article was to analyze the Management of Knowledge in the organizational scope, and is a proposal with more outreach than the mere management of information; although management continues to be an essential element within organizations. The management of knowledge promotes the creation of an environment that facilitates the conversion of information in this new environment, and from that environment, new information, that is to say, it causes the development of an organizational culture. In the case of Venezuela, being able to consolidate technology, knowledge, values and human resources, will enable the economy to adjust itself thanks to the use of these factors.

Key words: Management of knowledge, society of knowledge, strategic thought, emotional intelligence, managerial thought.

Introducción

El escenario socioeconómico sobre el que se desarrolla la actividad empresarial actual, está dominado por la globalización y la turbulencia. Para sobrevivir en este ambiente es fundamental la estrategia, especializada en prever el entorno y planificar el empleo de los recursos para alcanzar y defender ventajas competitivas. Dentro de este marco, el estudio de esta disciplina se inició a principios de los años sesenta, y, desde entonces, han aparecido diferentes corrientes teóricas.

En la actualidad, esta perspectiva está sufriendo una revolución centrándose en un activo clave o estratégico para la empresa, *el conocimiento*. De esta manera, las diferentes etapas de las cuales se compone el proceso de gestión del conocimiento, se inician con la localización de los conocimientos internos y externos disponibles para identificar los stocks de conocimientos accesibles y el conocimiento útil para la empresa, es decir, aquel que puede ser considerado un activo.

Visto de esta manera, la estrategia empresarial se diseñará de forma participativa y buscará continuamente nuevas ventajas competitivas. La estructura organizativa reducirá el número de niveles jerárquicos para facilitar la iniciativa de los empleados y favorecer el trabajo en grupo a través de los comités-grupos de trabajo y de proyectos, y las comunicaciones electrónicas, videoconferencias o accesos a bases de datos comunes, pues los procesos empresariales son cada día más complejos y un único individuo, de forma independiente, no podrá abordarlos.

Por su parte, el estilo de dirección será visionario, transformador y creador de ambientes competitivos. El directivo visionario sabrá cuáles son las capacidades o competencias esenciales demandadas en el mercado a mediano y largo plazo. El directivo transformador cambiará el estado de las cosas maximizando la cantidad y la calidad del aprendizaje desarrollado en la organización, y el directivo creador de ambientes, engendrará entornos seguros para aunar el compromiso y el entusiasmo de todos sus colaboradores. Finalmente, la cultura empresarial será cooperativa y creativa, es decir, buscará situaciones nuevas considerando los errores y los fracasos como precursores del aprendizaje y del cambio.

Acercamiento histórico-teórico-conceptual acerca de la nueva concepción del conocimiento

El conocimiento fue enfocado durante muchos siglos desde una perspectiva epistemológica, relacionado sólo con el desarrollo intelectual de las personas. Sus orígenes datan de la antigüedad clásica donde los pensadores y filósofos occidentales tuvieron como objetivo común el conocimiento de la realidad total. Con los filósofos presocráticos nació el saber y la ciencia, y se abordó el conocimiento como un todo. Por su parte, Aristóteles discípulo de Platón, coincidió con su maestro al considerar el conocimiento abstracto superior a cualquier otro tipo de conocimiento, pero discrepó profundamente respecto al método adecuado para alcanzarlo (Rivero y González, 2004).

En la Edad Media, Santo Tomás de Aquino (1225-1274) siguió el pensamiento aristotélico en lo concerniente a considerar la percepción como el punto de partida, y la lógica como el procedimiento intelectual para llegar al conocimiento.

Luego, a partir del Renacimiento, surgió entonces la necesidad de la experimentación y aparecieron dos vertientes de este problema: una experimental, artesanal y otra más teórica y especulativa, lo cual significó un giro en la forma de abordar dicho problema.

Para René Descartes (1596-1650), en la primera mitad del siglo diecisiete, se adoptó la posición luego conocida como “racionalismo” que, tal como sostenía Platón, acepta que las características fundamentales del mundo físico son conocidas en forma independiente de los sentidos. Según él, existen dos fuentes para el conocimiento: la intuición y la deducción. Los primeros principios serían conocidos por la intuición, y con la lógica se derivarían conclusiones de los mismos. Descartes sólo reconoce como conocimiento (*scientia*) lo que puede ser admitido como prueba irrefutable.

Luego de Descartes, David Hume (1711-1776) se identificó con la posición conocida como “escepticismo” que sostiene que nada puede ser conocido. Es imposible alcanzar un conocimiento de verdades generales que vaya más allá de lo experimentado. Hume clasificó el conocimiento en: (a) conocimiento de la relación entre ideas, es decir, el conocimiento de la matemática y de la lógica, exacto y certero, pero que no aporta información sobre el mundo; (b) el conocimiento de la realidad, derivado de la percepción, que descansa en la relación causa-efecto.

Por otro lado, Immanuel Kant (1724-1804) propuso además una solución que combinó elementos del racionalismo con tesis del empirismo. De acuerdo con los racionalistas sostiene que puede alcanzarse un conocimiento exacto y certero, pero acepta la tesis empirista de que tal conocimiento será informativo respecto de la estructura del pensamiento y no dirá nada respecto del mundo.

Dentro de este marco, Hegel (1770-1831) adoptó una posición racionalista, criticó la posición del empirismo que postula a las sensaciones como funda-

mento del conocimiento. Señaló que cada sensación particular contiene algún elemento común a todas las otras sensaciones y, en consecuencia, deja de ser particular. Sostuvo que es posible alcanzar el conocimiento certero de la realidad con carácter absoluto equiparando los procesos del pensamiento, de la naturaleza y de la historia. Introdujo así el enfoque histórico en el análisis del conocimiento (Rivero y González, 2004).

Es en la postmodernidad donde se produce la traslación de la razón científica devenida en tecnológica, se construye el nuevo universo tecnológico, virtual y de la información mundial, así el tránsito del concepto tradicional de conocimiento se ha visto imbuido en el procesamiento de la información electrónica.

A partir de la implantación total de las nuevas tecnologías digitales de la información, directamente se conforma y condiciona el nuevo uso del vocablo conocimiento.

De esta manera, Vizcaya (1997) define conocimiento como el proceso en virtud del cual la realidad se refleja y se produce en el pensamiento humano, dicho proceso está condicionado por las leyes del devenir social y se halla indisolublemente unido a la actividad práctica, esto es, conocimiento es la base para la acción.

En la era electrónica, que sucede a la era tipográfica prevaleciente durante los últimos cinco siglos, se van a producir nuevas formas de pensamiento humano y nuevas formas de interdependencia y de estructuración del conocimiento, y van a surgir nuevos modos de conocimiento.

De ahí, el conocimiento ha sido una actividad intelectual producto de una conciencia cognoscente, y se está transformando en la entrante sociedad de la información electrónica, para ser el resultado de una información productiva. El saber como capacidad de recordar o representar, y el conocimiento como capacidad de ordenar o asociar dentro de una estructura preexistente, van a ser las bases conceptuales para las nuevas acepciones de estos términos.

Así, estas capacidades de recordar y de ordenar, ya sean en el entendimiento humano o no, llevarán a concebir al saber y al conocimiento artificiales en tanto que son productivos. Por consiguiente, la actividad científica actual se va a fundamentar en este nuevo cambio de paradigma establecido en el concepto de conocimiento. La información y comunicación en el Nuevo Orden Social.

Este nuevo paradigma es denominado también por diferentes estudiosos como Sociedad Postcapitalista, Nueva Economía del Conocimiento, Sociedad Postindustrial; la cual establece, en términos generales, que el poderío económico de cualquier país está directamente relacionado con la explotación adecuada de la información y el conocimiento.

Esta sociedad también se conoce como una sociedad de la comunicación, pues si en los noventa se habló de una sociedad de información, al inicio de un nuevo siglo se está reconociendo que la información no es lo más importante, sino lo que hacen con ella los actores en interacción dialógica. Igualmente, se está

hablando de que la comunicación es el vector que permite a la información-conocimiento fluir y facilitar la expansión y dinamización de la inteligencia humana.

La sociedad del conocimiento

Para García (2001), el asumir los retos de la llamada Sociedad del Conocimiento, lleva a conocer tres pasos de una escalera en la espiral del desarrollo: la Sociedad de la Información, la Sociedad del Aprendizaje y la Sociedad del Conocimiento. Los dos primeros escalones están relacionados con el crecimiento; el tercero con el desarrollo.

Sociedad de la Información

Desde el punto de vista económico significa la capacidad de capitalizar las tecnologías actuales y el crecimiento de las infraestructuras existentes. Involucra el desarrollo de aplicaciones capaces de potenciar tales infraestructuras, la conceptualización y diseño de los flujos informativos como salidas en forma de nuevos productos y servicios. Incluye la gestión de la información y el desarrollo de herramientas que puedan manipular los contenidos sobre un amplio sistema de redes.

El alcance universal de esta era de la información es objetivo y tecnológico. Su característica principal es la integración de aplicaciones en redes. Es resultado del conocimiento y el desarrollo acumulado sobre la base de la convergencia de las tecnologías de la información, la computación y la microelectrónica, constituyendo el primer paso hacia la Sociedad del Aprendizaje.

Sociedad del Aprendizaje

Es el segundo escalón, la capacidad de crear redes temáticas en la preparación y gestión de los recursos humanos como factor esencial del desarrollo. Implica el inicio de una cadena de valor añadido en redes que culmina con la interactividad.

La Sociedad del Aprendizaje potencia al máximo las capacidades tecnológicas de la era de la información e introduce nuevos desarrollos tecnológicos que la acercan a la capacidad de integración en la red, con lo cual se prepara el camino para la Sociedad del Conocimiento. En este sentido, la Sociedad del Aprendizaje requiere de nuevas redes.

Sociedad del Conocimiento

Es el momento más acabado de la llamada Nueva Economía y hacia donde apunta la estrategia esencial de desarrollo de los países del Primer Mundo. Presupone la creación de un sistema de redes tecnológicamente nuevas. Cuando se habla de la próxima generación de Internet, se refiere a una nueva generación tecnológica de redes, que admite la interactividad plena y la integración máxima. El salto tecnológico implica un cambio en las aplicaciones, la concepción topológica de la red y sus posibilidades. De manera que la información y el conocimiento no sólo son recursos para aprovecharlos en la efectividad y éxito personal-social, sino también en la efectividad organizacional-empresarial.

El conocimiento se edifica en la praxis diaria del individuo y responde a sus necesidades, intereses y actitudes, según el contexto histórico – económico – social en el cual se desarrolla, a su vez, en respuesta a lo que cada medio le proporciona y exige, lo conforma.

Concepto de gestión del conocimiento en la organización

La organización basada en el conocimiento se considera una supra-red de recursos de conocimiento compuesta por una red de recursos humanos, la red de recursos de información y la red de recursos informáticos y telemáticos.

Así, estas organizaciones deben resumir las siguientes características: (a) considerar el tiempo como factor crítico; (b) tener claro que la tecnología no vuelve a una empresa más competitiva, sino su recurso humano debidamente capacitado; (c) darse cuenta de que sólo el mercado decide el éxito de un producto, independientemente de su calidad; (d) tener una cultura organizacional basada en compartir conocimientos y valorar los resultados a mediano y largo plazo; (e) respetar las aportaciones individuales de cada persona. Si no se valora al que realiza una contribución, acabará por irse a la competencia, y con él, su conocimiento.

Todo esto conlleva a que las organizaciones deben producir nuevos conocimientos mediante la experiencia, las aptitudes y actitudes en el desarrollo de una cultura organizacional, es decir, deben crear un ambiente de conocimiento en el cual converjan la calidad de los recursos humanos, la capacidad de gestionar la información y la habilidad del modelo organizativo para implementar e integrar las herramientas, técnicas y métodos adecuados.

Consecuentemente, muchos autores afirman que existen dos soportes básicos del conocimiento: los recursos humanos que intervienen en los procesos de producción o de soporte organizacional (formación, capacidades, cualidades personales, entre otros.); y la información manejada en dichos procesos que capacita a estas personas, incrementa su formación o habilidades para el desarrollo de sus tareas, además de elevar los resultados de la organización si se maneja bien.

Algunos Modelos de Gestión del Conocimiento en las Organizaciones

Existen muchos modelos de Gestión del Conocimiento, mas tienen un factor en común que es el capital humano, su desarrollo intelectual y su motivación para involucrarse con los procesos de la empresa. Como ejemplo, se presentan los siguientes:

Modelo de Nonaka y Takeuchi

Dentro de la relación Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información existe un nexo que permite trabajar bajo un mismo objetivo; en este sentido, el punto clave de todo este entorno es el conocimiento y todo lo que involucra a su administración.

Al respecto, Nonaka y Takeuchi (1995) dividen el conocimiento en tácito y explícito. En este orden de ideas, el conocimiento tácito es poco codificado y está profundamente arraigado en nuestra experiencia y nuestros modelos mentales; mientras que el conocimiento explícito, puede ser transferido de un individuo a otro usando algún tipo de sistema de comunicación formal, siendo éste generable y codificable.

De acuerdo con esta teoría, existen cuatro formas de conversión de conocimiento que surgen cuando el conocimiento tácito y el explícito interactúan. Este proceso dinámico de creación de conocimiento hace posible que éste se desarrolle a través de un ciclo continuo y acumulativo de generación, codificación y transferencia (la llamada espiral de creación del conocimiento).

De esta forma, a través de la espiral del conocimiento surge la necesidad de un vínculo entre las Tecnologías de Información, como herramientas de la Gestión del Conocimiento. La relación consiste en utilizar Tecnologías de Información específicas que permitirán generar, retener, almacenar, transferir y utilizar el conocimiento como procedimientos fundamentales para la concepción de la administración del mismo (Gráfico 1).

Gráfico 1
Conversión del conocimiento y la espiral del conocimiento.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995).

Modelo de Skandia

El valor de un negocio se mueve cada vez más de los activos fijos a los intangibles: marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia. Hasta ahora, empieza a despertar interés en las compañías en medir este activo, que contribuye a crear una brecha cada vez más grande entre el valor contable y el valor de mercado; este cambio es cada vez más dramático en las empresas de amplia base tecnológica (internet, software, biotecnología). En estos ar-

gumentos Edvinsson y Malone (1997) basaron su modelo, en la diferencia entre los valores de libros y los del mercado, pudiéndose decir que el factor que marca esta diferencia es el capital intelectual.

El enfoque de Skandia parte de que el mercado de la empresa está integrado en Financiero y Capital Intelectual. Al respecto, Leif clasifica al capital intelectual así:

1. Capital humano: que corresponde al conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas de las personas que componen las organizaciones.

2. Capital estructural: conocimientos desarrollados y explicitados por las organizaciones. Este capital está integrado por los siguientes elementos:

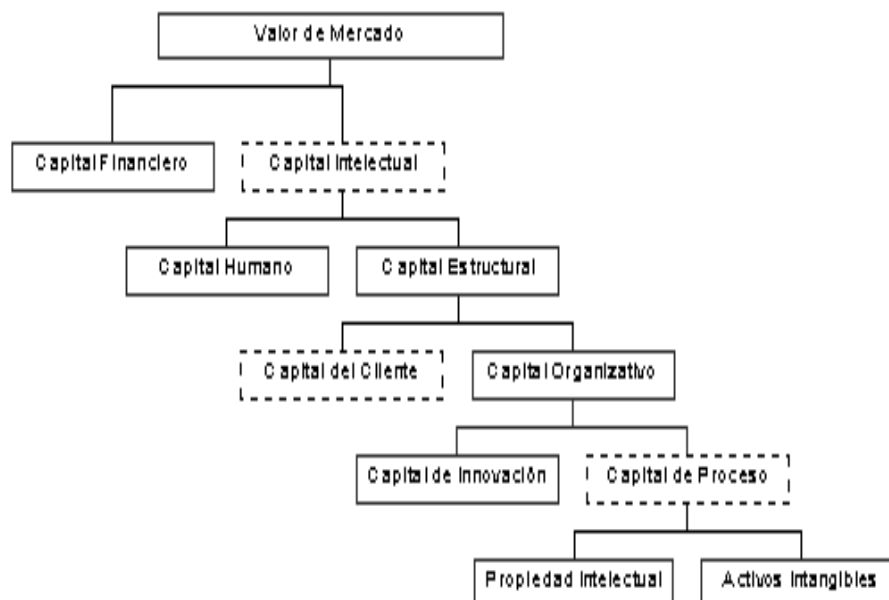
Capital clientes: activos relacionados con los clientes (marcas registradas, fidelidad del cliente, listas de clientes y otros).

Capital organizativo:

Capital del proceso: referido a la forma como la organización añade valor a través de las diferentes actividades que desarrolla.

Capacidad de innovación: entendida como la capacidad de mantener el éxito de la organización a través del desarrollo de nuevos productos o servicios (Gráfico 2).

Gráfico 2
Esquema de valor de mercado de Skandia.



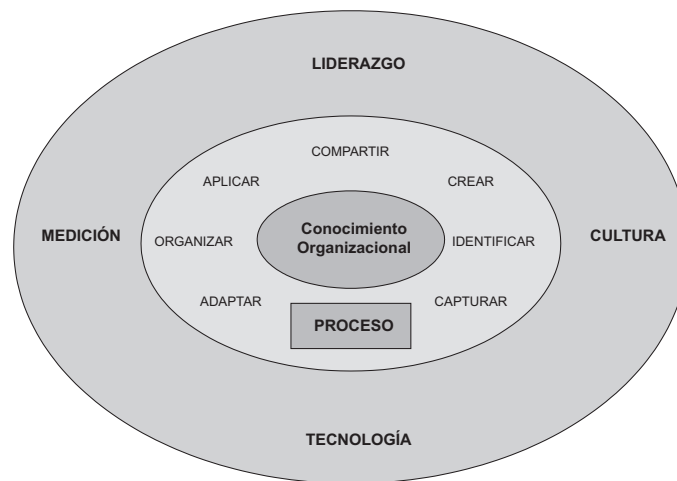
Fuente: Edvinsson y Malone (1997).

Modelo de KMAT

El KMAT es un instrumento de evaluación y diagnóstico construido sobre la base del Modelo de Administración del Conocimiento Organizacional desarrollado conjuntamente por Arthur Andersen y APQC.

El modelo propone cuatro facilitadores (liderazgo, cultura, tecnología y medición) que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional (Gráfico 3).

Gráfico 3
Modelo de gestión del conocimiento herramienta de asesoría (KMAT).



Fuente: Andersen (1999).

Liderazgo. Comprende la estrategia y cómo la organización define su negocio y el uso del conocimiento para reforzar sus competencias críticas.

Cultura. Refleja cómo la organización enfoca y favorece el aprendizaje y la innovación, incluyendo todas aquellas acciones que refuerzan el comportamiento abierto al cambio y al nuevo conocimiento.

Tecnología. Se analiza cómo la organización equipa a sus miembros para que se puedan comunicar fácilmente y con mayor rapidez.

Medición. Incluye la medición del capital intelectual y la forma en que se distribuyen los recursos para potenciar el conocimiento que alimenta el crecimiento.

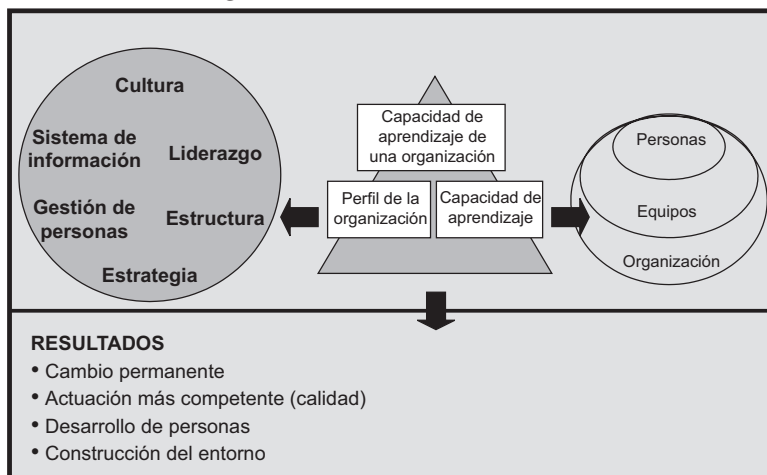
Procesos. Incluyen los pasos mediante los cuales la empresa identifica las brechas de conocimiento y ayuda a capturar, adoptar y transferir el conocimiento necesario para agregar valor al cliente y potenciar los resultados.

Modelo de KPMG Consulting de Tejedor y Aguirre (1998)

Modelo cuya finalidad es la exposición clara y práctica de los factores que condicionan la capacidad de aprendizaje de una organización, así como los resultados esperados del aprendizaje. Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, los cuales se presentan como un sistema complejo en el cual las influencias se producen en todos los sentidos.

La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, entre otros, no son independientes, sino que están conectados entre sí (Gráfico 4).

Gráfico 4
Modelo de gestión del conocimiento de KPMG.



Fuente: Tejedor y Aguirre (1998)

Los factores condicionantes del aprendizaje

Los factores que configuran la capacidad de aprender de una empresa han sido estructurados en los tres bloques siguientes, atendiendo a su naturaleza:

1. Compromiso firme y consciente de toda la empresa, en especial de sus líderes, con el aprendizaje generativo, continuo, consciente y a todos los niveles. El primer requisito para el éxito de una iniciativa de gestión del conocimiento es reconocer explícitamente que el aprendizaje es un proceso que debe ser gestionado y comprometerse con todo tipo de recursos.

2. Comportamientos y mecanismos de aprendizaje a todos los niveles. La organización como ente no humano sólo puede aprender en la medida en que las personas y equipos que la conforman sean capaces de aprender y deseen hacerlo.

3. Desarrollo de las infraestructuras que condicionan el funcionamiento de la empresa y el comportamiento de las personas y grupos que la integran, para favorecer el aprendizaje y el cambio permanente. Pero no se debe olvidar que las condiciones organizativas pueden actuar como obstáculos al aprendizaje organizacional, bloqueando las posibilidades de desarrollo personal, de comunicación, de relación con el entorno, de creación, entre otros.

El modelo considera los elementos de gestión que afectan directamente a la forma de ser de una organización: cultura, estilo de liderazgo, estrategia, estructura, gestión de las personas y sistemas de información y comunicación.

Gestión del conocimiento, pensamiento gerencial e inteligencia emocional

La denominación Gestión del Conocimiento tiene dos componentes, por una parte, el relativo a la gestión, el cual en el ámbito organizacional se traduce en la adopción de funciones, tales como: planificación, organización, dirección y control de procesos para la consecución de los objetivos propuestos, según la misión y visión de éstas; y por otra parte, la capacidad y el talento de los individuos y organizaciones de transformar información en conocimiento, generando creatividad y poder de innovación, lo que ofrece seguridad y, por ende, incentiva la toma de decisiones.

Por lo antes expuesto, la Gestión del Conocimiento debe ser analizada desde tres perspectivas diferentes.

1. Perspectiva comercial. Procura analizar por qué, dónde y hasta qué punto la organización debe invertir en o explotar el conocimiento.

2. Perspectiva gerencial. Procura determinar, organizar, dirigir y vigilar las actividades relacionadas con el conocimiento que son necesarias para lograr los objetivos y las estrategias deseadas por la organización.

3. Perspectiva operativa. Procura concentrarse en ampliar la experiencia para conducir trabajo y tareas explícitamente relacionadas con el conocimiento.

De cualquier manera, es un concepto complejo por abarcar temas relativos a los problemas del conocimiento individual y colectivo de la organización. Se relaciona con los activos intangibles y la capacidad de aprender para generar nuevos conocimientos.

Asimismo, la gestión del conocimiento es la combinación de sinergias entre datos, información, sistemas de información y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos.

De esta forma, la Gestión del Conocimiento debe ser considerada como el proceso de gerenciar continuamente el conocimiento de todo tipo para satisfacer necesi-

dades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento, tanto existentes como adquiridos, a fin de desarrollar nuevas oportunidades.

La Gestión del Conocimiento es una herramienta para abordar los problemas del conocimiento en los procesos organizacionales, y su correcta utilización para generar habilidades con el propósito de saber adaptarse a las exigencias del entorno. Por tanto, crea valor con los activos intangibles de la organización. La sabiduría individual se convierte en colectiva, se captura y se distribuye hacia las áreas de la organización donde se necesite, es decir, persigue trasladar el conocimiento con un emisor que lo posee a un receptor que lo requiere.

Ésta se proyecta al futuro mirando el pasado: los conocimientos que una vez se utilizaron en los diferentes procesos organizacionales pueden reutilizarse en el futuro, a fin de minimizar el consumo de recursos materiales y humanos en su realización.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico; o por el contrario, como cualquier organismo puede encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Cuando una organización se institucionaliza toma vida propia, aparte de la de sus fundadores o miembros. Además, se valora por sí misma, no tan solo por los bienes y servicios que produce; adquiere inmortalidad. Si sus metas originales dejan de ser relevantes, no se sale del negocio; al contrario, se redefine a sí misma.

La institucionalización opera para generar un conocimiento apropiado, y fundamentalmente significativo. Así, cuando una organización se vuelve una permanencia institucional, los modos aceptables de comportamiento por ellos mismos, se vuelven evidentes para sus miembros.

Hace aproximadamente una década, las organizaciones eran, en general, consideradas como un medio racional utilizado para coordinar y controlar a un grupo de personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relaciones de autoridad, entre otros.

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Ahora bien, qué se entiende por cultura.

Según Shein (1991), la cultura es un patrón de conjeturas básicas compartidas, que se inventa, descubre o desarrolla, por un grupo dado, a medida que aprende a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, el cual ha funcionado bastante bien para ser considerado válido, y por tanto, se ha de enseñar a nuevos miembros del grupo como el modo correcto de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. Para este autor, la cultura es el resultado de los esfuerzos de la organización por adaptarse simultáneamente a ambientes externos y controlar su integración interna.

Según Robbins (1999), parece haber un amplio acuerdo en que la cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras.

Siendo así, la cultura organizacional es la médula de la organización presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. Ésta determina la forma cómo funciona una empresa. En general, se puede afirmar que la cultura es el reflejo de factores profundos de la personalidad, como los valores y las aptitudes que evolucionan muy lentamente y a menudo son inconscientes.

En consecuencia, la cultura organizacional se entiende como un conjunto de creencias y prácticas ampliamente compartidas en la organización, con una influencia directa sobre el proceso de decisión y sobre el comportamiento de la misma. De ahí, la necesidad de crear los cimientos de una cultura gerencial que reconozca el valor que tienen para una organización, el uso adecuado de la información y la insustituible importancia de utilizar y preservar los conocimientos adquiridos por los trabajadores en el transcurso del tiempo, los cuales son, a su vez, parte estratégica de su patrimonio.

Esta cultura debe estar presente en todos los niveles de dirección de la organización y entre sus empleados. Por ende, la gestión del conocimiento es un importante método de trabajo que propicia, auxiliado de las tecnologías, el desarrollo de una cultura organizacional

Uno de los conceptos que resulta importante dominar en el campo de la gestión del conocimiento, es el de ambiente. Esta especialidad existe porque es una actividad esencial de los servicios. Es decir, se trata de atender y servir a una comunidad, a un conjunto de personas que requieren de las competencias de un conjunto de estudiosos y especialistas enfrentados al permanente reto de atender, satisfacer, y muchas veces, adivinar lo que puede ser útil o necesario para otros. De esta manera, el ambiente representa todos aquellos factores que pueden y deben influir en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.

Gestión del conocimiento y su vínculo con el proceso estratégico en las organizaciones

Se ha escrito mucho acerca del conocimiento organizacional en general, y de gestión del conocimiento en particular, en un intento de posibilitar la concienciación de la importancia del asunto para las empresas, ayudándolas en la implantación de proyectos dirigidos al conocimiento. Es así como, en esta nueva realidad, el factor humano impera en las organizaciones, pues es el único recurso disponible capaz de tener perspicacia, presuponer o inferir. Por mayores y mejores que sean los sistemas de información y los bancos de datos, por más nuevas que sean las investigaciones en el área de la inteligencia artificial, hasta hoy no se han conseguido ordenadores que piensen como seres humanos, capaces de tomar decisiones basadas en la sensibilidad.

Según Stewart (1997), se está viviendo una revolución que, lejos de ser una moda pasajera, es fruto de fuerzas incontrolables e irreversibles: la globalización, la informatización, la desintermediación económica y la intangibilidad.

El proceso del conocimiento en la organización

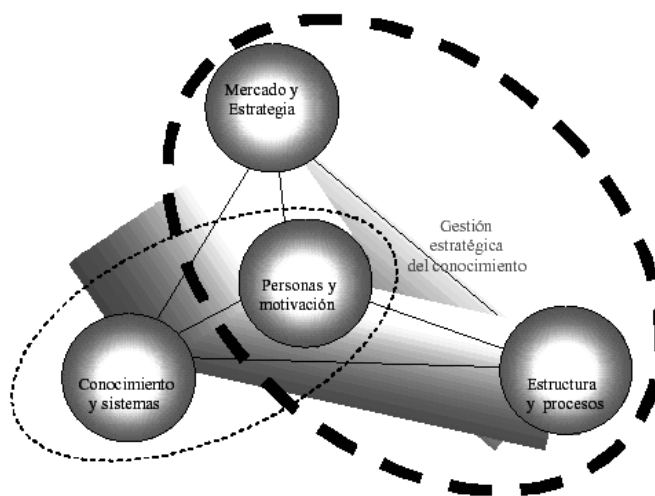
La gestión del conocimiento obtiene y comparte bienes intelectuales, con el objetivo de conseguir resultados óptimos en términos de productividad y capacidad de innovación de las empresas. Es un proceso que engloba generar, recoger, asimilar y aprovechar el conocimiento con vistas a crear una empresa más inteligente y competitiva.

Al respecto, Tissen, Andriessen y Lekanne (2000) definen la gestión estratégica del conocimiento como aquella que establece un equilibrio del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, prestando atención al impacto de la informática y a la necesidad de diseñar la estructura de la organización en conformidad.

Dentro de este marco, el pensamiento estratégico ha estado siempre muy ligado al ámbito militar y es aquí donde se ha desarrollado; sin embargo, el mundo de la empresa ha estado muy vinculado también al pensamiento estratégico, incluso intercambiando fuentes.

Poseer un pensamiento estratégico es tener una llave para abrir la puerta que querer es mucho más sencillo de lo que puedas creer (Gráfico 5).

Gráfico 5
Gestión estratégica del conocimiento.



Fuente: Tissen, Andriessen y Lekanne (2000).

Consideraciones finales

Desde la antigüedad, se ha demostrado que el conocimiento se construye en la praxis diaria del individuo, respondiendo a sus necesidades, intereses y actitudes según el contexto histórico, económico y social en el cual se desarrolle.

El surgimiento de este nuevo enfoque organizacional: la gestión del conocimiento, es una propuesta con más alcance que la gestión de la información; aunque esta última sigue siendo un elemento imprescindible dentro de las organizaciones, la gestión del conocimiento propicia la creación de un entorno que facilite la conversión de información en conocimiento y de este conocimiento en nueva información, es decir, propicia el desarrollo de una cultura organizacional.

La implementación y uso de herramientas y técnicas en función de actualizar la gestión del conocimiento en las organizaciones de este nuevo milenio impone nuevos retos, porque constituye la única forma de que éstas logren adaptación y competitividad.

Como resultado de esto, la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten aumentar de forma significativa el capital intelectual de una organización, mediante la gestión de sus capacidades para la solución de problemas y cuyo objetivo es crear ventajas competitivas, tal como se mencionó anteriormente.

Este capital intelectual es la materia prima fundamental para la gestión del conocimiento y comienza con el reconocimiento de los activos intangibles que permiten a una organización ser eficiente y competitiva.

De este modo, debe quedar claro que la mera suma de información no se transforma en conocimiento porque el conocimiento es información en acción, surge a partir del trabajo que realizan las personas con la información. Implica un proceso social y humano de entendimiento compartido para usar finalmente la información de manera efectiva.

La *gestión del conocimiento* apunta a crear valor a partir de los activos intangibles de una organización. Es el proceso de captura de la pericia colectiva de una compañía en cualquier lugar donde ésta resida –en bases de datos, papel, o la mente de las personas- y su distribución hacia cualquier lugar donde ayude a producir los mejores resultados. Lo que se busca es llevar el conocimiento adecuado en la forma y el momento adecuados a la persona adecuada para que pueda comprenderlo y tomar las mejores decisiones.

Dado que la información se convierte en conocimiento mediante un **proceso social**, el abordaje debe considerar la dimensión tecnológica, pero fundamentalmente debe hacer foco en la **dimensión humana**: las prácticas de las personas en el trabajo y la cultura de la organización.

En el caso de Venezuela, como país que posee muchas fortalezas, cabe mencionarlas, a fin de establecer las oportunidades para el desarrollo competitivo de sus organizaciones: (a) posición estratégica inmejorable para constituir “nodos” de comunicaciones con el resto del planeta; (b) el recurso humano ha evidenciado

un interés cada vez más creciente en formarse en las carreras cuya base es justamente la plataforma informática y la necesidad de ser usuarios inteligentes de ellas.

Está dado entonces que Venezuela, al poder consolidar la tecnología, el conocimiento, valores y recurso humano, podrá reacomodar su economía, eso dará seguridad económica, política, laboral y capacidad de gestión de sus dirigentes, quienes con mente “proactiva” llevarán al país hacia horizontes más promisorios, gracias al uso eficiente de las herramientas informáticas que transformarán la información y el conocimiento bajo el enfoque del pensamiento estratégico personal y organizacional, haciendo al recurso humano más competitivo.

Referencias Bibliográficas

- Andersen, A. (1999). **Modelo KMAT**. (Artículo en Línea). Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconpersal.htm> (Consulta: 2005, Mayo 12).
- Edvinsson, J. y Malone, M. (1997). **El Capital Intelectual**. España: Ediciones 2000.
- García, G. (2001). De la Era de la Información a la Sociedad del Conocimiento. **Revista de Información Científica y Tecnológica: Ciencia, Innovación y Desarrollo**. Volumen 6. No. 4.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). **The knowledge creating company. How japanese companies create the dynamics of innovation**. USA: Oxford University Press.
- Rivero, S. y González, G. (2004). **Bases teóricas de la gestión del conocimiento en las organizaciones**. (Monografía en Línea). Disponible: www.auditar.org.br/upimags/pdf/Bases%20Teóricas%20de%20la%20Gestión.pdf (Consulta: 2005, Mayo 10).
- Robbins, S. (1999). **Comportamiento organizacional**. México: Prentice Hall.
- Shein, E. (1991). **Psicología de la organización**. México: Prentice Hall.
- Stewart, T. (1997). **Intellectual capital. The new wealth of organizations**. London: Nicolas Brealey Publishing.
- Tejedor y Aguirre (1998). **Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting**. (Artículo en Línea). Disponible: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconpersal.htm> (Consulta: 2005, Mayo 12).
- Tissen, R., Andriessen, D., Lekanne, F. (2000). **El Valor del Conocimiento – para aumentar el rendimiento en las empresas**. Barcelona: Prentice Hall.
- Vizcaya, D. (1997). **Lenguajes documentarios**. Argentina: Nuevo Paradigma.