

Interpretación a los modelos de generación y gestión del conocimiento

Robles, Alexis*

Recibido: 02/02/2009 • Revisado: 06/06/2009
Aceptado: 01/12/2009

Resumen >>

El hecho de adquirir un arte u oficio que posibilite emprender nuevas tareas, siempre ha resultado ser una acción que implica esfuerzos que pudiesen traer ciertas dificultades en cualquier disciplina; aun, en aquellas que tienen como sustento una certificación de escolaridad que permite profesionalizar a un individuo para que desempeñe competencias dentro de una organización productora de bienes y servicios. De esta reflexión, se desprende la necesidad de interpretar y reflexionar el modo, como las empresas que requieren entrar en mercados cada vez más competitivos, necesitan que determinadas plantillas de su personal alcancen el desarrollo de capacidades técnicas que faciliten la introducción de innovaciones tecnológicas en áreas específicas que garanticen el aumento de la productividad. Estas premisas, permiten discriminar la lógica de relaciones existente entre las acciones conducentes a formulación, implantación y desarrollo de proyectos destinados a la generación de procesos dirigidos a hacer diligencias tendientes al logro de nuevos conocimientos o reforzar los ya existentes. En esta línea, se inscribe este trabajo al revisar los modelos de generación de conocimiento en sus versiones de Modelo occidental y Modelo oriental cuyas bases fundamentales conducen a interpretar y definir aunque imperfecta, una ligera revisión a cada uno de ellos, porque sería iluso pretender explicar en tan corto espacio, los predicados esenciales de la gestión del conocimiento en el mundo empresarial.

Palabras clave: interpretación, generación de conocimiento, modelo occidental, modelo oriental.

Abstract >>

Interpretation to the generation Models and administration of the knowledge

The fact of acquiring an art or occupation that it facilitates to undertake new tasks, has always turned out to be an action that implies efforts that can bring certain difficulties in any discipline; even, in those that have like sustenance an escolaridad certification that allows profesionalizar to an individual so that it carries out competitions inside an organization producer of goods and services. Of this reflection, he/she comes off the necessity to interpret and to meditate the way, as the companies that require to enter in more and more competitive markets, they need that their personnel's certain insoles reach the development of technical capacities that you/they facilitate the introduction of technological innovations in specific areas that guarantee the increase of the productivity. These premises, allow discriminating against the existent logic of relationships among the revising actions to: formulation, installation and development of dedicated projects the generation of processes directed to make conducive diligences to the achievement of new knowledge or to already reinforce those existent. In this line, he/she registers this work when revising the models of generation of knowledge in their versions of Western Model and Oriental Model whose fundamental bases lead to interpret and to define although imperfect, a slight revision to each one of them, because it would be dreamer to seek to explain in so short space, predicates of the administration of the knowledge in the managerial world.

Words key: Interpretation, Generation of knowledge, Western Model, Oriental Model.

*Licenciado en Educación. Especialista en Gerencia de Recursos Humanos, Maestría en Gerencia de Recursos Humanos, Doctor en Ciencias Sociales, Mención Estudios del Trabajo. Profesor Contratado UNEFA.

1.- Antecedentes del Modelo occidental de generación del conocimiento

El transcurrir del tiempo, ha venido generando cambios sustanciales en los entornos sociales que conforman el llamado mundo occidental. Por ende, organizaciones empresariales de este continente han despertado interés en satisfacer demandas sustanciales de productos terminados, mediante la práctica de generar innovaciones tecnológicas fundadas en la producción y reproducción de dispositivos o mecanismos de acciones previstas a grandes escalas, para satisfacer mercados cada vez más mundializados, por no decir globalizados, dando pie a la necesidad de establecer una dinámica de interrelación para la productividad en una tríada <<humano-social-tecnológica>> con características culturales propias del mundo occidental.

Aun cuando el tema no está direccionado hacia el desarrollo de conceptualizaciones filosóficas, cabe admitir que se puede recordar la filosofía occidental para a través de ella, resaltar elementos de filosofía moderna y contemporánea donde se insertan el mecanicismo y el materialismo desarrollados en los siglos XV y XVI. En ese período, destacan entre otros, trabajos de pensadores con la talla de Francis Bacon, quien expuso un nuevo método científico basado en la generalización inductiva realizada desde la observación y la experimentación. Mientras que, Galileo Galilei resaltó la importancia de aplicar las matemáticas a la formulación de leyes científicas, lo cual, daría origen a la ciencia de la mecánica que aplicaba los principios de la geometría a los movimientos

de los cuerpos. A esta lista, se añade la obra del matemático, físico y filósofo racionalista francés, René Descartes, quien pese a formular duras críticas a Bacon y Galileo, vendría a hacer de las matemáticas el modelo para toda ciencia, desarrollando su método (cartesiano) con aplicaciones deductivas y analíticas a todos los campos del saber.

Al seguir la línea de estas consideraciones, sin duda cabe interpretar el modo como se inserta el cartesianismo, en un proceso de generación de conocimiento, desarrollado a expensas del modelo occidental de producción de bienes y servicios. La información anterior, se completa al señalar la posición fijada por Peluffo y Catalán (2002) cuando aluden a la fundamentación del Modelo occidental de generación de conocimiento, sobre la idea de la creación, y aprendizaje de un conocimiento nuevo con bases inductivas y deductivas sustentado en preguntas, cuestionarios, problemas o necesidades de las personas, grupos u organizaciones, las cuales dan lugar a la ordenación de todo un conjunto de ideas en la búsqueda de respuestas adecuadas que permitan entender por qué el modelo ha sido desarrollado a partir del establecimiento de una distinción entre acciones “racionalistas” centradas en procesos cuantitativos realizados en el entorno de cada organización.

Un ejemplo de la utilidad de los procesos cuantitativos, determinados por las ciencias fácticas que ha trascendido a las empresas de comienzos del siglo XXI, se aprecia mediante el empleo de operaciones matemáticas y estadísticas para: calcular, proyectar controlar materia prima, y extrapolar productos terminados. Así, como la realización de tareas

para incrementar tanto producción como productividad, en la medida que las personas¹ hacen uso de las también trascendentales bases teóricas y filosóficas para que en buena medida, las empresas generadoras de bienes y servicios, logren transformar sus materias primas en productos terminados a partir de un I+D fundado además en una tendencia de imperante orden cuantitativa.

Los anteriores aportes contribuyen a interpretar el curso histórico que inicialmente transitaría el Modelo occidental de generación de conocimiento construido inicialmente sobre bases cualitativas y cuantitativas mediante cuestionarios estructurados, con los que se procuraba recoger datos cuantificables, de acuerdo a requerimientos de información específica, que luego se transformaban en base de datos con prevalencia cuantitativa para medir resultados. Pese a que esta información también pudiese ser usada al servicio de las personas que integran la organización, lamentablemente en muchos casos, termina siendo insumo exclusivo para hacer rendición de cuentas a la alta gerencia, sin que el personal común de la organización pudiese acceder a ella y *conocer* en su justa dimensión tan privilegiados portafolios de información.

Estos antecedentes inducen a Nonaka (2000, p. 23) a “comparar la empresa con una máquina para procesar información” donde se generan datos que pueden reflejar los requerimientos tecnológicos de los mercados; pero, también a la par, suelen facilitar la identificación de problemas, o detectar necesidades sentidas de generar nuevos conocimientos en los grupos sociales

que mueven las organizaciones. Obviamente que, en buena medida los trabajadores pasan a ser ignorados. En consecuencia de ello Nonaka (Ob.cit.) sostiene que “los directores occidentales mantienen una visión demasiado estrecha acerca de lo que es el conocimiento, cómo debe ser explotado, y aprovechado por la empresa dado que mantienen la creencia de que el conocimiento hard (duro), sólo es útil en un sentido cualificable”. De lo anterior, se estima recomendable desarrollar una revisión histórica en el campo de aquellos estudios a la administración con tendencia a establecer conexión entre estas ciencias y la actual gestión de conocimientos.

De aquí, resulta comprensible hurgar en registros de investigaciones hechas desde Frederick Taylor hasta Kuhn y Herbert Simon, por considerarles herederos y protagonistas a su vez de una de las etapas más decisivas del conocimiento científico y la naturaleza de la comprensión humana. Un ejemplo de esta búsqueda se evidencia en el rastreo que Estrada Gallego (2007, pp. 169-199.) hiciera a la obra de Kuhn y Herbert Simon de donde dedujo la siguiente interpretación. Mientras Kuhn compartía los desarrollos de la epistemología de las ciencias en calidad de historiador de la física clásica y contemporánea, por su parte Simon concebía la teoría económica más bien desde una posición de: administrador, arquitecto, o como un estudioso de la biología, lo cual condujo a que sus investigaciones lograran ubicarle entre uno de los creadores de programas destacados en inteligencia artificial con extensiones a la teoría de las decisiones racionales y el comportamiento administrativo de las empresas.

¹ Según Morfaux (1985. Pág. 264) En la línea de Kant y la Declaración de Derechos de 1789, la noción de persona, entendida como respeto y dignidad de la humanidad en cada hombre y como valor absoluto (con todas las consecuencias jurídicas, morales, políticas y económicas que ello implica) es hoy central en la filosofía moral de Occidente y tiende a ser conocida universalmente.

Retomando el análisis que nos ocupa respecto a las indagaciones hechas a la obra de Simon, uno se percata de que la misma reviste un carácter de incalculable trascendencia, sin embargo, en sus contenidos resalta la visión de una empresa que funciona como una especie de máquina para <<procesar información>> no obstante, se aprecian limitaciones al momento de favorecer a las personas trabajadoras en el sentido de una racionalidad práctica.

Tomando en consideración algunas acciones reflexivas en torno a la racionalidad práctica², conviene indagar, qué tipos de fines se propone el sujeto humano que trabaja, por ejemplo; ¿cómo estos se subordinan o restringen a los fines entre sí? ¿Cuales serían sus aspiraciones respecto a la organización como fin último o superior? Asumiendo que la empresa deba ser reconsiderada como un sistema vivo, y por ende, su evolución dependerá de la gente por ser su principal motor, y cuya energía requerirá ser potenciada con aprendizajes y *re-aprendizajes* constantes a fin de lograr desarrollar las competencias necesarias para mejorar desempeños.

La discusión planteada en torno al racionalismo introducido en la teoría administrativa por autores con la talla de Peters y Waterman, (1991) tiende a obedecer más bien a un problema de orden etimológico. Y en descargo de ello, deploran el infortunado empleo del término “racional”, porque en su opinión, “racional” significa: sensato, lógico, razonable y esto no aplica cuando se habla de racionalidad en los procesos administrativos.

En consecuencia, vale aclarar que si la racionalidad no logra generar grados de criticidad le resultaría imposible llegar a ser la principal fuente impulsora de pensamiento crítico; e inclusive, de un pensamiento sistémico requerido para ser desarrollado en la gran mayoría de las organizaciones empleadoras de recursos humanos.

Bajo la perspectiva de la concepción de Popper respecto al racionalismo crítico, Morató C. Jordi y Martínez R. Antoni en su diccionario electrónico³ (1996-98) sostienen que “al aplicar una actitud racional, o «actitud de razonabilidad», cabe suponer que se da la máxima importancia a los argumentos, a la crítica, a la experiencia y a la posibilidad de ponerse de acuerdo”. Sobre esta misma línea de revisión crítica Peters y Waterman (1991) hacen referencia al sueño de *agente racional* impulsado por Webber y Taylor, y fijan posición ante el fracaso de “*la era del sistema cerrado-agente racional*”, testimoniando que fue reemplazado en el período comprendido entre 1930 y 1960 por el denominado *sistema cerrado-agente social*, impulsado por Elton Mayo, Douglas McGregor, Chester Barnard y Philip Selznick.

La información anterior se completa al señalar de manera más precisa, cómo los contenidos existentes en aquellas bases teóricas se vinculan a Frederick Winslow Taylor. Quien al ser interpretado por Kliksberg (1975, p. 5), es señalado como “fuente de un sector importante en la bibliografía referente a administración, por el hecho de considerar

[2]2con que se sabe determinar los fines adecuados y los medios adecuados. No es, por consiguiente, una mera discusión acerca de qué medios son los más útiles para obtener los fines propuestos, sino también la consideración reflexiva acerca de qué tipos de fines se propone el sujeto humano, cómo se subordinan o restringen los fines entre sí y respecto del fin último o superior, que es innegablemente la felicidad del individuo, o si acaso son mutuamente inconsistentes. De la racionalidad práctica, en general, trata la ética. Fuente. Morató Cortés Jordi y Martínez Riu Antoni. (1996-98) Diccionario de filosofía. Empresa Editorial Herder S.A., Barcelona, España.

3 Dada la estructura técnica se dificulta precisar el número de páginas en esta obra.

en sus contenidos los *Principios de la administración científica* (1911)”; cuya línea en el tiempo, facilita trascender hasta Herbert Simon quien también se inscribe entre los propulsores de bases teóricas que resurgen en el tiempo trayendo como resultados un valioso número de aportaciones que han venido a nutrir el desarrollo de una corriente teórica administrativa capaz de establecer diferenciación entre el operario y la máquina que subyace en el subsistema-tecnológico marcado en las últimas tres décadas por la automatización.

La automatización⁴ se ha convertido en un fenómeno que opera en detrimento de las personas que trabajan al introducir en algunas organizaciones el llamado sistema de tercerización ya que ha venido obnubilando la distinción que pudiese existir entre lo considerado racional con lo irracional, al colocar el deber ser de la organización en contraposición con muchas de las prerrogativas que por derecho y ley pertenecen al subsistema humano-social. La reflexión anterior induce a pensar en la utilidad que cobraría la gestión del conocimiento si a tales efectos se pudiesen aportar corrientes teóricas enmarcadas en defensa de un trabajador entendido como ente humano.

Indudablemente que esto a su vez serviría de estímulo a que cada trabajador desarrolle capacidades para interpretar a la organización como un sistema vivo. En consecuencia, ello facilitaría realizar actuaciones de manera constante en procura del fomento de un mejor saber hacer, para alcanzar una adecuada productividad de bienes y servicios.

De aquí resulta comprensible la posición de Peluffo y Catalán (2002), respecto a la importancia de dar un reforzamiento teórico a la corriente humanista en que se sustentan los procesos administrativos para que apoyen el enfoque de generación de conocimiento combinado con la Teoría General de Sistemas, Bertalanffy (2004) y la Teoría de la información al transformarse en ejes puntuales de acciones gerenciales impulsadoras de conocimientos que marquen pautas innovadoras de comunicación mediante el uso de todos los empeños de **la ciencia** cognitiva porque permite concebir la información de una forma independiente del contenido tal y como postularan sus creadores Shanon y Weaver (1949)⁵ para continuar la revolución de la administración impulsada por predecesores como Chester Barnard.

4 Procedimiento tecnológico que consiste en sustituir el trabajo y el control humano en el proceso de producción por máquinas que realizan todo el trabajo material y lo planifican y controlan a lo largo de todo el proceso. La automatización incrementa la productividad, mejora la eficiencia, reduce costes y aligera al hombre del esfuerzo físico. Se distingue del «maquinismo» o mecanización del trabajo, situación en que la máquina sustituye sólo parcialmente al productor realizando el trabajo físico, porque en aquélla la sustitución del elemento humano es total, de modo que el hombre desempeña sólo las funciones previas de programación y gestión. Los procesos industriales de automatización existen a partir de los años cincuenta, pero a partir de los sesenta y setenta se plantean las cuestiones relativas a las posibles consecuencias humanas, sociales, industriales y empresariales que puede suscitar el proceso. Entre las consecuencias de carácter individual destacan el posible aumento del nivel de desempleo, la despersonalización del trabajo, la mayor demanda de trabajadores más especializados y la mayor desigualdad social entre trabajadores. Las empresas, a su vez, aumentan su complejidad y remodelan su organización, dando entrada, sobre todo, a nuevas especialidades de dirección. En el plano estrictamente social repercute en una tendencia a reducir el sector secundario (industria) en favor de un aumento del sector terciario (servicios). Fuente. Morató Cortés Jordi y Martínez Riu Antoni. (1996-98) Diccionario de filosofía. Empresa Editorial Herder S.A., Barcelona, España.

5 Castañeda Miranda (2008). La teoría de la información fue desarrollada inicialmente, en 1948, por el Ingeniero electrónico estadounidense Claude E. Shannon, en su artículo, A Mathematical Theory of Communication (Teoría **matemática de la comunicación**) (Shanon y Weaver, 1949). Esta teoría es central a todos los empeños de **la ciencia** cognitiva porque permite concebir la información de una forma independiente del contenido; es entonces, que Shannon se preocupó por la transmisión de la información y la cantidad que lograría transmitir un **sistema** artificial como el **teléfono**, y es allí en donde se dirige un nuevo término y es: dígito binario o como ahora lo conocemos, BIT. Sin embargo se creó la información, como representación de una **materia** concreta. Por tal motivo la insuficiencia de una base teórica para la **tecnología de la comunicación** surgió del acrecentamiento del obstáculo y de la masificación de las vías de **comunicación**, tales como el teléfono, las **redes** de teletipo y los **sistemas** de comunicación por **radio**. Para Alejandro San (2008)

En este contexto histórico, es admisible reconocer en Chester Barnard, según Peters y Waterman (1991:97), el gesto de haber sido el primero en hablar sobre el papel primordial del gerente como modelador y administrador de valores compartidos en una organización, de acuerdo a las siguientes funciones esenciales: *primero*, proporcionar el sistema de comunicaciones; *segundo*, procurar que se realicen los esfuerzos indispensables y, *tercero*, formular y definir los objetivos. A estos propósitos vendría a unirse la contribución de Peter Senge en su carácter de fundador del centro para el Aprendizaje Organizacional, en el “Sloan School of Management” del Instituto Tecnológico de Massachussets, desde donde prácticamente se deriva el sustento práctico al modelo de “pensamiento sistémico”, como principio fundamental de filosofía revolucionaria al servicio de la gerencia, mediante el impulso de las denominadas organizaciones inteligentes. En esta misma tendencia, Peluffo y Catalán (2002) atribuyen a Senge el hecho de haber desarrollado en 1990, el sistema corporativo integral, el cual gira alrededor de conceptos como: “dominio personal”, “modelos mentales”, “visión compartida”, y “aprendizaje en equipo”. Estos modelos revolucionarios fueron desarrollados por Senge y otros en la Quinta disciplina (1995), en cuyas páginas coexisten aportes que contribuyen a generar cambios en un aprendizaje organizacional, que hasta ese momento había permanecido centrado en

los enfoques conductistas imperantes en la década de los sesenta del siglo veinte.

Al hacer mención a una gestión de conocimiento dirigida a promover: mejoras en el seguimiento, control y evaluación de los procesos productivos de manera especial merece aludir el trabajo de Calidad Total desarrollado por el Dr. Edwards Deming con sus planteamientos enmarcados en una línea dirigida a mejorar las empresas japonesas a partir del año 1960; pero, extendido a Occidente en las siguientes fases: primero se habló de Control de calidad, esta vendría a ser la primera etapa en gestión de la calidad basada en técnicas de inspección aplicadas a la producción. Luego, devino el Aseguramiento de la calidad, esta fase buscaba garantizar un nivel continuo de la calidad del producto o servicio proporcionado. Finalmente, nace lo que hoy en día se conoce como Calidad total, un sistema de gestión empresarial muy relacionado al concepto de Mejora continua y a su vez incluye las dos fases anteriores.

Desde el campo de los estudios a los principios Deming, Piñango (2000) explica que fueron trabajados con la finalidad de desarrollar criterios de: calidad, productividad, y posición competitiva, proponiendo a través de ellos la estrategia de reacción en cadena donde destaca la educación como base fundamental para mejorar la competitividad en los negocios. Posteriormente, en esta

a partir de la acelerada difusión y especialización que experimentan los medios de comunicación en el procesamiento y transmisión de información durante la primera mitad de nuestro siglo, se desarrolla el primer modelo científico del proceso de comunicación conocido como la Teoría de la Información o Teoría Matemática de la Comunicación. Específicamente, se desarrolla en el área de la telegrafía donde surge la necesidad de determinar, con la máxima precisión, la capacidad de los diferentes sistemas de comunicación para transmitir información. En el proceso de comunicación es posible distinguir por lo menos tres niveles de análisis diferentes: el técnico, el semántico y el pragmático. En el nivel técnico se analizan aquellos problemas que surgen en torno a la fidelidad con que la información puede ser transmitida desde el emisor hasta el receptor. En el semántico se estudia todo aquello que se refiera al significado del mensaje y su interpretación. Por último, en el nivel pragmático se analizan los efectos conductuales de la comunicación, la influencia o efectividad del mensaje en tanto da lugar a una conducta. Es importante destacar que la Teoría de la Información se desarrolla como una respuesta a los problemas técnicos del proceso de comunicación, aun cuando sus principios puedan aplicarse en otros contextos. Tomado de www.sanalejandro.cult.cu Consultada: 24 /05/ 2007.

misma línea Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka: (Consultado el 24 /05/ 2007, en <http://www.gestióndelconocimiento.com>) impulsarían ideas para desarrollar compañías visionarias. Estos logros, marcaron sin duda, el advenimiento de la etapa precedente a lo que hoy día se conoce como, producción de conocimiento organizacional fundado en procesos investigativos.

Respecto al impacto alcanzado por el modelo de calidad total, conviene parafrasear a García y Thielen (2000, p. 87), quienes sostienen que desde el punto de vista administrativo, resulta “bastante difícil hacer una definición precisa del término calidad, en primer lugar, porque existen gerentes para quienes la precisión del significado de calidad es equiparable al de acepciones que más allá de sus condiciones polisémicas a la hora de formular cualificaciones denotan debilidades que rondan en un doble discurso. Un ejemplo de ello, se evidencia en palabras como ‘excelente’ o ‘sobresaliente’. Por ello, calidad en sí misma, no deja de ser la palabra ambigua que también puede interpretarse como un atributo endosado a algún área determinada de la empresa en donde se evalúan los resultados de su gestión”. Y, en segundo lugar, porque el modelo de calidad total, de manera temprana ha sido incluido en la larga lista de las modas gerenciales que históricamente han venido rondando los procesos administrativos.

2.- El modelo oriental de generación de conocimiento organizacional

Antes de entrar en el análisis conducente a hurgar en la complejidad del discurso, que permitiría pasar de la generación de saberes en el contexto de las organizaciones orientales, cabe mencionar a Nonaka (2000), le es atribuido el hecho de haber postulado el concepto Gestión del conocimiento. Este innovador término bimembre⁶ aparece como un enunciado apodíctico, que permitiría en el tiempo, lograr hacer entender a la alta gerencia la necesidad de fomentar una empresa creadora de conocimiento con tendencia a introducir mejoras en el seguimiento, control y evaluación de los procesos productivos. Este modelo, se fundamenta en la creación del conocimiento a través de un modelo de generación de saberes mediante dos espirales de contenido, epistemológico y ontológico, los cuales, se relacionan en una interacción entre conocimiento tácito y explícito, que tiene naturaleza dinámica y continua, constituidos en una espiral permanente de transformación según refiere Nonaka, (Ob. cit., p. 27)

El enfoque holístico del conocimiento, que se observa en muchas empresas japonesas, se basa en otra idea fundamental: la empresa no es una máquina, sino un organismo vivo. La empresa, igual que la persona, puede poseer un sentido colectivo de identidad

6 En virtud de ello, se habla de gestión del conocimiento como un **binomio**, integrado por dos acepciones con raíces etimológicas muy distantes. la primera **Gestión**, referida a conseguir. Y la segunda **Conocimiento**, tal vez, más controversial que la primera, pero puede ser dilucidada con ayuda de un diccionario de ciencias humanas como el de Louis-Marie Morfaux (1985. Pág.61) donde se aprecia que deviene derivado del verbo conocer. Este a su vez, radica de la expresión latina cognoscere, derivada de una operación por la cual, la mente capta directamente algo. En consecuencia conocer designa un género cuyas especies son: constatar comprender, percibir, concebir. Tal y como bien puede interpretarse, cada una de estas dos acepciones en discusión propende a explicar cometidos particulares, pero vinculadas entre sí por connotación simple adquieren entre otros el significado de: lograr, conseguir, desarrollar capacidades y/o competencias para incrementar la producción y por ende la productividad en las organizaciones mediante procesos debidamente planificados.

y finalidad última. Esto es, en la empresa, equivale al auto conocimiento de la persona, una idea compartida a cerca de lo que la empresa significa, de hacia dónde se dirige, de la clase de mundo en que desea vivir y, lo más importante, de cómo hacer realidad ese mundo.

El modelo se estructura en cuatro fases a saber: *Socialización*, *Externalización*, *Internalización* y *Combinación* (SECI). **La socialización**, opera como el proceso de adquirir conocimiento tácito o empírico a través de un compartir de experiencias por medio de exposiciones orales, bien sea en lo interno de la organización o de la comunidad, a

través de documentos, manuales y tradiciones, que añaden el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización, y. **La externalización**, interpretada como el proceso de convertir conocimientos tácitos en conceptos explícitos que supone hacer tangible mediante el uso de metáforas sobre el conocimiento de por sí, muy difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización; es la actividad esencial en la creación del conocimiento. Lo cual resulta ser muy típico en el trabajo realizado por los promotores y/o gestores del conocimiento que puede ser interpretado siguiendo la relación de desarrollo de las cuatro fases tal y como se explica en el Cuadro 1.

Cuadro 1 >>>
Proceso de conversión del conocimiento en la organización



Fuente: Nonaka y Takeuchi, 1995: <http://www.gestiondelconocimiento.com> (Consultada: 24 /05/ 2007)

En tanto, que la dimensión **combinación** para Nonaka y Takeuchi, es el proceso de crear conocimiento explícito en lo interno de cada organización al reunir datos que luego, se puedan: categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos, que permitan producir conocimiento explícito. Mientras que la **internalización**, puede ser entendida como un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas mediante la puesta en práctica de un nuevo conocimiento, que se incorpora en las bases del conocimiento tácito proveniente de los miembros de la organización. El Cuadro 2 refleja de manera evidente el fin perseguido en las cuatro fases propuestas por Nonaka y Takeuchi al marcar la diferencia entre conocimiento explícito e implícito y a su vez nos indica las cuatro formas básicas en que se puede crear conocimiento en una empresa.

En síntesis, el deber ser, de la gestión del conocimiento radicaría en desarrollar estrategias, tomando en cuenta aquellas teorías que contribuyan a estructurar el proceso del conocimiento, y los problemas que en su gestión se combinan para determinar actividades necesarias en el desarrollo de capacidades, que básicamente apuntan hacia tres tipos de conocimiento, a saber: **Conocimiento disciplinar**, el cual está llamado a vincular las diversas disciplinas que convergen en las organizaciones con la finalidad de producir beneficios en concordancia con cada razón social. **Conocimiento tácito** o **individual** que permite asimilar el oficio; según Nonaka (Ob. cit., pp. 30-31), “este conocimiento se compone en parte de conocimientos técnicos, esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término (know-how)”

que determina la experiencia de cada operario o trabajador. Y el **Conocimiento explícito (formal)** o **colectivo**.

3.- Gestión estratégica del conocimiento

El origen de la Gestión Estratégica (GE) responde a un proceso que se inicia con el tema de la Gestión por competencias en el desarrollo de las Tic's, y su finalidad siempre ha sido crear ventajas competitivas en modelos gerenciales que tienden a centrarse en el conocimiento y el aprendizaje. La misma es entendida como un proceso de disciplina y persistencia de la organización para el logro de objetivos; a este proceso se le denomina estratégico porque en primer término debe partir de una decisión muy bien pensada, clara y consensuada de manera tal que permita crear todo un ambiente o sistema estratégico de pensamiento directivo, así como, la construcción de una cultura estratégica en la organización. En segundo término, a través de la GE se refleja todo un conjunto de indicadores que permiten establecer juicios y adoptar decisiones estratégicas de capacitación, señalando el curso y dirección a seguir para que sirva de punto de partida a los procesos de desarrollo de competencias básicas en la organización en procura de alcanzar el éxito y la excelencia como metas de la gerencia.

Los argumentos anteriores permiten equiparar a la GE como un proceso de disciplina que junto a la gestión del conocimiento opera en los sistemas laborales con la finalidad de convertirlos en equipos de alto rendimiento teniendo como objetivo: generar, compartir y utilizar el conocimiento tácito (know how) y explícito (formal) existente en un determinado

Cuadro 2 >>

Especificaciones prácticas del modelo oriental de generación de conocimiento

Etapa del ciclo	Tipo de conversión	Descripción	¿Qué resultado genera?	¿Cómo se logra?
Socialización (sintonizar)	Tácito a tácito	Compartir y crear conocimiento tácito a partir de las experiencias	Conocimiento armonizado o compartido	- Mediante acción comunicativa.
Externalización (GENERAR)	Tácito a explícito	Articular conocimiento tácito a través del diálogo y la reflexión	Conocimiento conceptual	- Observando y transfiriendo experiencias - Expresar por medio del lenguaje común
Combinación (COMPARTIR)	Explícito a tácito	Sistematización de conceptos con el conocimiento ya almacenado y la información disponible por medio de operaciones mentales colectivas	Conocimiento sistémico	- Traducir a conceptos, analogías, metáforas, mapas y modelos - Acumular e integrar conocimiento explícito
Internalización	Explícito a tácito	Aprender a adquirir nuevo conocimiento tácito a partir de la práctica de (aprender haciendo)	Conocimiento operativo.	- Transferir y difundir - Editar y publicar conocimiento explícito - Aprender conocimiento explícito haciendo o produciendo.
(UTILIZAR)				

Fuente: Elaboración propia (2008) con base en datos de Nonaka y Takeuchi 1995.

espacio, para dar respuesta a las necesidades de los individuos y de las comunidades en su desarrollo. Peluffo y Catalán, (2002, p. 14) sostienen que es una disciplina emergente (1995) y al respecto añaden.

La Gestión estratégica del conocimiento pudiese operar como una disciplina. Si se asume la acepción disciplina como rama del conocimiento que se estudia o enseña en un centro o que está dentro de un plan de estudio, se estaría aceptando una estrecha relación entre este tipo de gestión estratégica y el trabajo consciente y productivo a lo interno de cada organización.

La gestión estratégica del conocimiento cuando es usada para crear valor le lleva a poner en marcha sistemas, herramientas y entornos de trabajo que permitan realizar una gestión eficiente de la información y del conocimiento necesario para responder a las estrategias, planes y objetivos de la organización. Se habla aquí, de una “Gestión integrada y sistematizada” de los tres factores que en el contexto actual aparecen como determinantes del éxito o del fracaso de las organizaciones: las personas, la tecnología y la información. De igual modo, cabe considerar que la organización y las funciones de los sistemas de GC estarán condicionadas por las estrategias que se tracen los diferentes niveles de la gerencia para que se adopte como objetivo operacional de capacitación y desarrollo para dar cumplimiento a la trilogía integrada por: conocimientos, habilidades y actitudes que permitan convertir al personal en un equipo competitivo.

En opinión de Martha Alles (2003-2005, p. 328), la gestión estratégica del conocimiento hace referencia a la capacidad de compartir que

poseen y utilizan los profesionales para reunir, emplear y compartir el conocimiento. En líneas generales; la efectividad de una gestión de conocimiento alcanza a ser estratégica cuando al menos se cumple con seis objetivos básicos: **primero**, los conocimientos adquiridos deberán responder a necesidades sentidas de la organización, **segundo**, que lo que se enseñe en los cursos programados, en verdad sea aprendido, **tercero**, que lo aprendido sea trasladado a la tarea, aprendizajes, **cuarto**, lo trasladado a la tarea deba ser sostenido en el tiempo, **quinto**, que cada conocimiento genere nuevas competencias, **sexto**, que los profesionales del conocimiento establezcan metodologías claras para que este fluya en lo interno de la organización.

En consecuencia, la gerencia estaría llamada a crear espacios que permitan: coordinar, comunicar y controlar el conocimiento que fluyen en la organización, permitiendo de manera constante añadir valor a los resultados de las personas, de manera tal, que, dado el carácter idiosincrásico propio de cada organización como un sistema vivo, logre tener presente. No obstante, es determinante saber que antes de abordar cualquier intento de administrar conocimiento, la organización como sistema cuya existencia está dirigida a dar servicios, ofrecer productos y realizar transacciones, debe tener muy claras las siguientes premisas: *en primer lugar*, hacer una exhaustiva revisión de la concepción de capacidad de compartir ante el mundo que se adoptará. *En segundo lugar*, con base en esta concepción es importante saber, cuáles serán los instrumentos metodológicos de los que se valdrá quien administre el conocimiento, de manera tal que le permita comprender las distintas realidades donde se implante un proceso de gestión del conocimiento, para que

este coadyuve a desarrollar las capacidades resolutivas necesarias para la organización.

En síntesis, resulta muy importante tener presente, que para alcanzar verdaderas capacidades resolutivas, de manera constante, el conocimiento debe ser actualizado con cierta periodicidad, como para que no surjan márgenes de obsolescencia. Todo conocimiento debe ser referenciado a contextos específicos, dado a que cada día las certezas de que un conocimiento permanezca incólume son más fugaces, y sujetas a constantes revisiones y/o adecuaciones relativas.

4.- A modo de conclusión

4.1.- Se interpreta la generación de conocimiento en que se funda el Modelo occidental, persiste sobre la idea de la creación y aprendizaje de un conocimiento nuevo que se estructura con bases inductivas y deductivas. De manera trascendental la cultura de organización occidental, ha venido manteniendo un concepto demasiado estrecho acerca de lo que es el conocimiento organizacional, y al modo como debe ser aprovechado por las personas en cada empresa. Por otra parte, el modelo ha sido desarrollado a partir del establecimiento de una distinción entre acciones “racionalistas” centradas en los procesos de cada organización, de manera tal, que en ocasiones permiten apreciar en toda su extensión las acciones “normativas” que pudiesen generarse cuando actúan centradas en la gente con propósitos

meramente comerciales más no en pro de su autodesarrollo.

4.2.- El Modelo oriental de generación de conocimiento (SECI), se estructura en cuatro fases a saber: socialización, externalización, internalización y combinación. La **socialización** opera como el proceso de adquirir conocimiento tácito o empírico a través de un compartir de experiencias. La **externalización** es interpretada como el proceso de convertir conocimientos tácitos en conceptos explícitos. Por su parte La **internalización** es entendida como un proceso de incorporación de conocimiento explícito en conocimiento tácito, que analiza las experiencias adquiridas mediante la puesta en práctica de un nuevo conocimiento. Mientras que la **Combinación** viene a ser el proceso de crear conocimiento explícito mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones y correos entre otros. Por su estructura, el conocimiento puede ser subdividido en disciplinar, tácito o individual.

4.3 A través de la gestión estratégica del conocimiento, se refleja todo un conjunto de indicadores que permiten establecer juicios y adoptar decisiones estratégicas de capacitación, las cuales señalan el curso y dirección a seguir para que sirva de punto de partida a los procesos de desarrollo de competencias básicas en la organización.

Bibliografía >>

- Abarca F., Ramón R. (2007). *Filosofía occidental*. Avizora.com. consultado el 07/ 06/2007
- Alles, Martha Alicia. (2003-2005). *Diccionario. Gestión de preguntas por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.
- Armas, Virgilio y Malavé J. (s/f). [http:// www.angelfire.com](http://www.angelfire.com), consultado 26 /05/ 2007
- Ballina, Ríos (2000) *Teoría de la administración. Un enfoque alternativo*. México: McGraw-Hill.
- Bertalanffy, Ludwig Von. (2004) *Teoría General de Sistemas*. Fondo de Cultura Económica. Decimosexta reimpresión. México.
- Castañeda M. Ana Y. (2008) *Teoría de la Información*. [anasolcastaneda\[arroba\]hotmail.com](mailto:anasolcastaneda@hotmail.com), consultado el 11 de junio de 2007.
- Estrada G., Fernando. (2007). Herbert A. Simon y la economía organizacional. *Cuadernos de Economía*, Bogotá, 2007, 26 (46), pp. 169-199.
- García, Lida y Thielen A., Jesús. (2000) *Introducción a la teoría administrativa*. Valencia, Edo. Carabobo: Alfa impresores.
- Gestión del conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com> (Consultada: 24 /05/ 2007)
- Kliksberg, Bernardo (1975). *El pensamiento organizativo del taylorismo a la teoría de la organización*. La “administración científica” en Discusión. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Morató C. Jordi y Martínez R. Antoni. (1996-98) *Diccionario de filosofía*. Barcelona, España: Empresa Editorial Herder S.A.
- MORFAUX. Louis-Marie (1985) *Diccionario De Ciencias Humanas*. Editorial Grijalbo. Barcelona España.
- Nonaka, Ikujiro y otros (2000). *Gestión del conocimiento: la empresa creadora de conocimiento*. *HARVARD Business Review*. España: Ediciones Deusto.
- Nonaka y Takeuchi, 1995: <http://www.gestiondelconocimiento.com> (Consultada: 24 /05/ 2007)
- Nadler, Gerstein, Shaw y Asociados. (1998). *Arquitectura organizativa*. Barcelona, España: Editorial GRANICA.
- Piñango, Ramón (2000) *Debates IESA*, Julio-Septiembre, 6 (1).
- Peluffo. A, Beatriz y Catalán C, Edith. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES– Naciones Unidas, CEPAL, ECLAC.
- Peters. J Thomas y Waterman Robert. (1991) *En busca de la excelencia*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Senge, Peter y otros (1995). *La quinta disciplina*. Buenos Aires, Argentina: Editorial Granica.