

DEL CONOCIMIENTO COMO FACTOR SOCIAL A LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES

INDICE

INTRODUCCIÓN.

- 1.- EL CARÁCTER SOCIAL DEL CONOCIMIENTO.

- 2.- EL "CAOS TAYLORISTA" COMO DETONANTE DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.
 - 2.1.- EL TAYLORISMO O EL CONOCIMIENTO FOCALIZADO AL PUESTO DE TRABAJO.

 - 2.2.- NUEVOS SISTEMAS O EL INICIO DEL CONOCIMIENTO EXPANDIDO EN LA ORGANIZACIÓN.

- 3.- EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

CONCLUSIONES.

BIBLIOGRAFÍA.

INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo parte de la idea de que el desarrollo de cualquier civilización es consecuencia conjunta de la capacidad que sus integrantes tienen para generar conocimientos y del grado de utilización que esa

civilización hace de los mismos.

En este sentido se pretende establecer un paralelismo entre el proceso de incorporación del conocimiento en el entramado social, que durante generaciones ha permitido el desarrollo y evolución de sus individuos, y el conocimiento en las organizaciones empresariales, como factor de competitividad.

A tal fin se ha estructurado el mismo en tres capítulos.

El primer capítulo expone, desde una perspectiva sociológica, la importancia del desarrollo del conocimiento en la Sociedad y en los individuos que la integran, así como las características del conocimiento, en cuanto a su captación, generación y transmisión como elemento vertebrador del desarrollo de la Sociedad.

El segundo capítulo intenta inferir en que momento y bajo que circunstancias comienza a tomarse conciencia de la importancia que tiene el conocimiento que poseen los trabajadores de una empresa.

Se establece para ello una analogía entre la perspectiva sociológica y la perspectiva empresarial, teniendo en cuenta que las organizaciones empresariales se estructuran de la misma forma que la Sociedad, a través de reglas, comportamientos, valores e intereses.

En consecuencia, se puede entender, por tanto, que son microsociedades cuyo interés atiende principalmente a aspectos económicos pero que, al igual que la Sociedad, en última instancia persiguen la mejora y perpetuidad a lo largo del tiempo, pudiendo considerarse un subnivel en el entramado social.

Según refiere De Geus las empresas producen bienes y servicios para obtener beneficios y poder sobrevivir en el entorno económico, de igual forma que un miembro de la Sociedad trabaja para poder garantizarse la subsistencia.

El tercer capítulo presenta las características del nuevo paradigma del conocimiento sobre la base del marco socioeconómico que se está desarrollando y que ha dado lugar a la “Sociedad del Conocimiento”.

1.- EL CONOCIMIENTO COMO FACTOR SOCIAL.

La historia de la humanidad, desde sus inicios, es fiel reflejo de la importancia de la captación, generación y transmisión del conocimiento como factor clave del desarrollo social, dando prueba de ello a largo de las diferentes etapas.

Pereda, S. y Berrocal, F. basados en Karlgaard argumentan la extinción de la civilización Neanderthal frente a de un eficiente uso del conocimiento de estos últimos frente a los primeros.

Si bien ambas especies habían desarrollado herramientas y lenguaje, sería el hombre de Cromagnon quien a través de la observación captara los hábitos migratorios del bisonte, el

Posteriormente esta especie encontró la relación entre dichos hábitos migratorios con las respectivas fases lunares, para finalmente documentar y transmitir dicho conocimiento a través de 28 muescas en un asta de venado y diversas pinturas rupestres.

Todo ello permitió al hombre de Cromagnon emplear sus recursos de un modo más eficiente, concentrando sus esfuerzos en determinados periodos, mientras que el hombre de Neandertal se dispersaba en busca de encuentros ocasionales a lo largo de las distintas estaciones estivales.

Este ejemplo muestra como el hombre de Cromagnon fortaleció el desarrollo de su sociedad mediante el conocimiento, primeramente captando una determinada información, como especies animales, o las distintas etapas en la evolución lunar.

Posteriormente, encontrando la secuencia que relacionaba el hábito de migración con la fase lunar, a través vas generaciones, creando con ello conocimiento.

Finalmente, y con el fin de que las distintas generaciones de Cromagnon accedieran a dicho conocimiento, el mismo se transmitió a través de pinturas y se documentó con marcas en un asta.

El citado ejemplo ilustra a grandes rasgos el factor social del conocimiento, e identifica el desarrollo de la civilización con el desarrollo del conocimiento.

Con relación a este punto, y profundizando en la necesidad del conocimiento como factor de desarrollo de la civilización, Hayek, F. matiza que *“el desarrollo del conocimiento y el desarrollo de la civilización son lo mismo únicamente cuando por tal conocimiento significamos algo que incluye todas las adaptaciones humanas al*

medio que nos rodea y al que han sido incorporadas las experiencias pasadas”.

En base a lo anterior, el desarrollo social es el resultado de la combinación entre el conocimiento consciente del individuo y todos aquellos elementos que atienden a costumbres o actitudes emocionales, como resultado de experiencias pasadas y que se han desarrollado por eliminación selectiva frente a conductas menos convenientes.

Esta necesaria conjunción de tipologías del conocimiento para generar lo que se podría denominar un conocimiento integrador tiene su desarrollo desde el punto de vista filosófico en los postulados de los clásicos griegos y posteriormente en Kant¹ a través de “La crítica a la razón pura” donde investiga las formas a priori de la sensación, del juicio y del razón y “La crítica de la razón práctica”.

En épocas más reciente podemos encontrar referencias similares, si bien desde un perspectiva empresarial en Nonaka, I. respectivamente bajo la denominación de conocimiento explícito y conocimiento implícito.

Concretando más en los aspectos de carácter implícito, son precisamente éstos los que marcan en mayor medida el proceso evolutivo de las civilizaciones, siendo la mayoría de ellos hábitos transmitidos de

Estos hábitos así transmitidos son los que configuran la experiencia.

En este sentido ahondando en la fuentes clásicas encontramos como Aristóteles² considera la experiencia como la verdadera fuente del conocimiento, tanto intelectual como material, para el filósofo estagirita *nada en la mente que no estuviera primero en los sentidos”.*

Aristóteles distingue entre:

- conocimiento sensorial.
- conocimiento intelectual.

El conocimiento sensorial si bien es de inferior nivel que el conocimiento intelectual, éste solamente se entiende a partir del primero, dado que todo conocimiento comienza con la experiencia de una sensación.

¹ E. KANT, La filosofía de Kant (www.aciprensa.com/enciclopedia/kant.htm)

² ARISTÓTELES, Metafísica (Libro I) (www.aciprensa.com/enciclopedia/aristoteles.htm)

Abundando en esta idea, Hayek, F. cita a Cicerón quien a través de Catón dice que la constitución romana era superior a la de otros pueblos porque *“se basaba en el genio de muchos hombres y no en el de uno solo; no se instituyó en una generación, sino durante un periodo de varios siglos y muchas generaciones de hombres. Pues ... nunca ha existido un hombre poseedor de tan gran genio que nada le escapara; ni los poderes convenidos de todos los hombres, viviendo en un determinado momento, podrían hacer todas las previsiones de futuro necesarias, sin la ayuda de la experiencia y la gran prueba del tiempo”*⁴.

Asimismo se entiende que los valores que se incorporan a la conducta de todos los miembros de la sociedad son los de aquellos grupos cuyo código ético y fines demuestran un comportamiento más exitoso.

No obstante, la Sociedad única y exclusivamente incorporará y hará suyos dichos valores y conocimientos cuando estos perduren en el tiempo y sean consistentes, es decir cuando la esencia de las creencias y conocimientos tengan una base sólida.

Hayek, F. argumenta la cautela de la Sociedad en la asunción de conocimientos, motivado en que, una incorporación apresurada de los mismos podría generar contradicciones entre estos y la propia estructura de la Sociedad dando al traste con ésta, y siendo sustituida por una nueva organización.

³ ARISTOTELES, Metafísica 1-3 (980a-983b), nota recogida de A.Olanbuenaga. De la técnica a la techné.

⁴ TULIO CICERON, De Republica, I, i, 2, nota recogida de F. Hayek, Los fundamentos de la libertad.

Y en segundo lugar una vez dotados de conocimiento exigirles que reviertan el mismo a la Sociedad en

⁵ PLATON, La República (Libro VII) (www.cibernous.com/autores/platon/textos/edu.html)

beneficio de todos *“Te has vuelto a olvidar, querido amigo –dije- de que a la ley no le interesa nada que haya en la ciudad una clase que goce de articular felicidad, sino que se esfuerce porque ello le suceda a la ciudad entera, y por eso introduce armonía entre los ciudadanos por medio de la persuasión o de la fuerza, hace que unos hagan a otros partícipes de los beneficios con que cada cual pueda ser útil a la comunidad”*.

Para finalizar este capítulo hay que significar que la relación entre conocimiento y civilización origina un proceso en espiral creciente, donde a medida que avanzan los conocimientos científicos, si bien se mejora la calidad de vida y se afianzan las civilizaciones, a su vez se amplían las áreas de desconocimiento.

En este sentido Hayek, F. afirma que “cuanto más civilizados somos, más ignorancia acusamos de las realidades en que se basa el funcionamiento de la civilización”.

En consecuencia, a medida que avanzamos en el conocimiento sobre algo, más conscientes somos de lo que nos falta por conocer, cuestión desarrollada e al manifestar *“la única cosa que sé es saber que nada sé; y esto cabalmente me distingue de los demás filósofos,....”*.

2.- EL “CAOS TAYLORISTA” COMO DETONANTE DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Partiendo de las condiciones laborales generadas por la aplicación de las teorías organizativas desarrolladas por Taylor, el presente capítulo tratará de inferir como la rigidez de las premisas del citado modelo, que anulaban la capacitación y desarrollo de los trabajadores de una org que el conocimiento existente en una organización fuera considerado como un recurso esencial en la evolución y desarrollo de una “sociedad empresarial”.

Esta puesta en valor del conocimiento ha permitido que, paulatinamente, las distintas corrientes y modelos organizativos surgidos tras el taylorismo, incorporen mayores cuotas de conocimiento a los procesos productivos, y en consecuencia, se tome mayor conciencia de la importancia del desarrollo del conocimiento en las organizaciones en dos estadios:

Un primer nivel referido al conocimiento individual de cada trabajador, bajo la definición de competencias según los principios de saber (conocimiento técnico), saber hacer (conocimiento práctico) y saber ser (conocimiento actitudinal).

Un segundo nivel referido al conocimiento agregado del conjunto de trabajadores para configurar una

organización inteligente, que permita desarrollar competencias distintivas frente a sus competidores.

2.1. Taylorismo o el conocimiento focalizado al puesto de trabajo.

Desde el punto de vista técnico, se puede decir que el sistema taylorista, también denominado sistema de organización científica del trabajo, que se inicia a principios del siglo XX y se prolonga hasta la mitad del mismo, analiza y estructura la secuencia de movimientos más apropiados en cada puesto de trabajo, de manera que el tiempo empleado para realizarlos sea el menor posible, para de esta forma mejorar la productividad en cada puesto de trabajo.

Los fundamentos de estas ideas se pueden encontrar en los trabajos de Adam Smith⁶, quien a través de la definición del Principio de la División del Trabajo, proponía la existencia de una estrecha relación entre la especialización y la división de tareas con el objeto último de incrementar la productividad de las operaciones, en base a tres motivos:

- Aumento de la destreza de los obreros.
- Ahorro de tiempo que se pierde al pasar de una clase de trabajo a otro.
- El invento de un gran número de máquinas que facilitan y acortan el trabajo.

Volviendo al desarrollo del modelo taylorista, algunas de las principales características del mismo son:

- Producción de mercancías estandarizadas para mercados de masas estables.
- Descalificación de la fuerza de trabajo, pérdida del virtuosismo artesanal, parcelario y repetitivo, individualización del trabajo.
- Control de métodos y tiempos para reducir el ámbito temporal de las operaciones.
- Alto grado de estandarización de las tareas y de las máquinas empleadas.

Para llevar a cabo estas características era preciso reunir, desde el punto de vista del conocimiento, tres condiciones:

- Conocer los procesos mecanizados necesarios que permitan la transformación de las materias primas.
- Conocer que procesos hay que realizar en cada puesto de trabajo.
- Definir de manera exhaustiva que tareas ha de realizar cada trabajador en su puesto y adiestrarle.

Sobre la base de lo anterior, se parcela en conocimiento en dos grupos:

- Grupo directivo : conocimiento conceptual del trabajo, de carácter genérico, vi
- Grupo obrero: conocimiento particular del trabajo, de carácter específico, visión reducida e individualizada.

Se puede encontrar un paralelismo de esta división del conocimiento en los desarrollos de Aristóteles⁷, recogidos en los trabajos de Zubiri, X. o en su caso de Olanbuenaga, A. en los que se expone la distinción que el filósofo griego establecía entre el conocimiento de aquellas artes ligadas a la inteligencia, que tienen que ver con la *techne*, y que reside en los técnicos, quienes poseen tanto el conocimiento de la teoría como el conocimiento de las causas.

Frente a éste, Aristóteles definiría el conocimiento de aquellas artes productivas, que tendrían que ver más con la repetición rutinaria, pero que no conduce a la innovac

Esta distinción quedaría expuesta por Aristóteles⁸ al decir “También las artes producen la materialas artes que la conocen y la dominan son dos: unas consisten en hacer uso de las cosas y otras son arquitectónicas ambas se diferencian en que las artes arquitectónicas conocen la forma, mientras que las artes productivas

Al amparo o conjuntamente con el desarrollo del modelo taylorista surgió al inicio del siglo una escuela de sobre motivaciones cuya aportación en el campo de la organización empresarial derivó en la Teoría X propuesta por McGregor y basada en tres supuestos:

- Al individuo corriente no le gusta trabajar y lo evitará siempre que pueda.

⁶ A.SMITH. La riqueza de las naciones (1776).

⁷ ARISTÓTELES, Física II, 194b, nota recogida de A. Olanbuenaga, De la técnica a la *techné*.

⁸ ARISTOTELES, Física II, 194b, nota recogida de A. Olanbuenaga, De la técnica a la *techné*.

- Si la organización quiere obtener provecho de sus trabajadores habrá de obligarles, controlarles y dirigirles.
- El ser humano corriente prefiere ser dirigido, procura eludir toda responsabilidad, tiene relativa poca ambición y procura la seguridad.

Esta línea de pensamiento es recogida por Hayek, F. quien sitúa sus orígenes en la corriente de pensamiento liberal evolutiva procedente del Reino Unido, entre los siglos XVIII y XIX, cuyos principales exponentes fueron Adam Smith o David Hume, entre otros, y cuya corriente de pensamiento considera que *“el hombre es por naturaleza perezoso e indolente, imprevisor y malgastador ...”*⁹.

Esta conjunción de ideas, tan incapacitantes para los trabajadores, estructuran las empresas durante la primera mitad del siglo XX, ejemplo de ello lo da Linhart, R. cuando refiere en uno de sus trabajos como en la cadena de montaje de Citroën la organización es absolutamente intervenida, existiendo un continuo control, seguimiento y supervisión sobre el trabajo y actividades que se realizan los trabajadores, y est una clara diferencia entre los trabajadores de cuello blanco y los trabajadores de cuello azul, así como que a pesar de que los movimientos y gestos de trabajo son siempre los mismos, es necesaria una gran habilidad y práctica en el desempeño del puesto.

Esta forma de estructurar el trabajo y el conocimiento, a larga contradecía el principio de productividad del sistema taylorista, al negar toda posibilidad de conocimiento y desarrollo de las capacidades individuales de los trabajadores en su puesto de trabajo.

2.2. Nuevos sistemas o el inicio del conocimiento expandido en la organización.

La idea de Hayek, F. ya apuntada, donde la contradicción entre los conocimientos incorporados y la estructura se podría extrapolar al sistema taylorista, de tal forma que esta contradicción de su propio principio fue relegando al sistema taylorista, dando paso en la década de los sesenta a nuevos sistemas organizativos orientados al reconocimiento de los valores individuales de los trabajadores, incorporando paulatinamente a los procesos productivos las experiencias de los propios trabajadores obtenidas a lo largo de su quehacer diario.

⁹ Nota recogida de F. Hayek, Los fundamentos de la libertad.

Obviamente, además de la referida contradicción del principio de productividad, el modelo taylorista no permitía dar respuesta a un nuevo marco económico caracterizado por:

- Mercados más competitivos, inestables y heterogéneos.
- Competitividad establecida en base a precios, calidad y diseño.
- Orientación a las necesidades de los clientes.
- Estrategias de producción y distribución más flexibles.
- Mayores niveles de cualificación y profesionalidad de los trabajadores.

Algunas de estas nuevas condiciones de mercado ya habían sido sugeridas o intuidas en otras épocas, en este sentido Negro, D. recoge en uno de sus trabajos las reflexiones formuladas por Gaspar de Jovellanos durante la transición del siglo XVIII al XIX, quien argumenta la necesidad de fomentar la concurrencia frente al poder gremial manifestando que “... *inventando objetos nuevos y agradables, sabrá anticiparse al gusto de los consumidores y provocarlos...*”¹⁰.

En base a todo lo anterior, el modelo taylorista se había vuelto insuficiente y limitado, ya dijimos que el mejor conocimiento de hoy no permite dar soluciones a los problemas de mañana, siendo preciso evolucionar.

En consecuencia las bases del conocimiento, sustitutorias del sistema anterior habrían de articularse bajo las

- Producción basada en series cortas.
- Trabajo sin stock.
- Polivalencia y multifuncionalidad de la fuerza de trabajo.
- Control de la calidad a lo largo de todo el proceso de trabajo.
- Flexibilidad laboral.
- Subcontratación.
- Destrucción de los sindicatos fuertes.

Bajo estas nuevas formas organizativas la eficiencia del trabajo ya no se encuentra en cada puesto de trabajo sino que depende de la interrelación de todos los puestos.

Se pasa por tanto de un conocimiento individualizado en el propio puesto de trabajo, a un conocimiento compartido que relaciona los distintos puestos de trabajo de una empresa.

Para ello, sucesivamente las organizaciones empresariales irán incorporando en sus políticas nuevos instrumentos que favorezcan el desarrollo de los trabajadores.

De esta manera, se fue pasando desde la rotación de puestos, a la ampliación de tareas, posteriormente al enriquecimiento de tareas hasta llegar en la década de los setenta a los círculos de calidad, precursor de las

De Loach, S. recoge como los trabajos llevados a cabo en el Tavistock Institute of Human Relations, en esa misma década, toman en consideración conjuntamente la importancia de la tecnología, la estructura organizativa y las cualidades humanas de los trabajadores, a través de la constitución de grupos de trabajo de la empresa, donde prima el intercambio de conocimientos y experiencias entre los miembros del grupo.

Con este enfoque, y en oposición a la homogeneización mantenida por Taylor, las diferencias existentes entre experiencias personales, creencias, etc. son fuentes de conocimiento aprovechables por la organización empresarial.

Si a las características del nuevo marco empresarial le unimos el desarrollo de la automatización del proceso y los avances tecnológicos, tenemos un nuevo trabajador, cuya aportación a la empresa es diametralmente opuesta a la promovida por el sistema de taylorista.

Las características de este trabajador van más allá de la destreza propia de los oficios tradicionales.

Su participación comienza a ser decisiva en el análisis de los problemas, aportando puntos de vista diferentes a los de la dirección al estar más cerca del proceso de trabajo, y al implicarse con más interés en su actividad laboral.

Retomando todo lo hasta ahora descrito se puede observar como a lo largo del siglo XX el conocimiento ha pasado de ser utilizado por las organizaciones empresariales de manera parca, bajo un enfoque dirigido al

¹⁰ Nota recogida de D. Negro, El liberalismo en España.

puesto de trabajo y asumido de forma pasiva por los trabajadores, a una utilización floreciente, bajo un enfoque expandido donde en un principio se fomenta el carácter individual del conocimiento, devolviendo a cada trabajador su condición de ser pensante, para posteriormente iniciar, en la última década del siglo XX, el camino del conocimiento grupal que permita desarrollar organizaciones inteligentes.

Bajo este proceso para favorecer el conocimiento, se pueden extrapolar las reflexiones que Hayek, F. realiza sobre la Sociedad al manifestar que *“la libertad en última instancia, tan solo pretende vigorizar la capacidad de los humanos para superar las realizaciones de sus antepasados...”*.

Se puede entender, por tanto, que tras el taylorismo se devuelve a los trabajadores una libertad que se encontraba retenida.

3.- EL DESARROLLO DE LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

El actual entorno socio-económico se encuentra inmerso en un profundo proceso evolutivo, cuyo calado y complejidad es sensiblemente superior al de otras etapas de cambio acaecidas en siglos anteriores, no teniendo por tanto precedentes históricos.

Velasquez, R.¹¹ recoge diversas variables que enmarcan el paradigma de cambio actual, como son:

Globalización, Revolución Digital, Mercados Complejos, Conciencia Ecológica, Tecnología, Velocidad y Finanzas Globales.

A la vista de las mismas, a cada una de estas variables se la puede asociar a un aspecto concreto que caracteriza su actuación:

Globalización – Proceso de interrelaciones y cambio exponencialmente acelerado.

Revolución digital – Nuevo paradigma de relaciones y comunicación.

Mercados complejos – Concurrencia de un mayor número de agentes a un mayor número de productos

¹¹ S. VELASQUEZ, La contabilidad y la empresa del siglo XXI (www.businesscol.com/articulos/contabilidad.htm)

ofertados con elevado nivel de información.

Conciencia ecológica – Reordenamiento económico mundial de los recursos de manera efectiva.

Tecnología – Facilitador de los procesos de conocimiento y toma de decisiones.

Velocidad - Accesibilidad de la información en tiempo real.

Finanzas globales – Posibilidad de interactuar con cualquier mercado financiero del mundo.

Este conjunto de variables, que concurren de manera simultánea e irreversible, ha trastocado profundamente las reglas de la competencia y fundamentalmente los criterios para generar ventaja competitiva.

En este sentido, elementos tales como, la calidad de los productos, la tecnología o el precio eran hasta entonces instrumentos de creación de ventaja competitiva para una empresa.

Sin embargo ahora, la calidad de los productos es similar, los ciclos de vida son más cortos y los márgenes se han reducido.

Por ello, las empresas se están viendo obligadas a introducir continuamente nuevas ideas y nuevos métodos en la forma de hacer las cosas con el fin de mejorar su eficiencia.

Y en consecuencia, están tomando en consideración el hecho de que la innovación sea un factor para mantener una posición sólida en el mercado.

Avanzando un paso más es en la desagregación de este factor se puede inferir que todo proceso de innovación o generación de nuevas ideas es fruto de la conjunción de conocimientos teórico-experiencias e intuición.

En este sentido, y se según recoge G. Escudero¹² “cada una de las grandes revoluciones tecnológicas de la humanidad ha dejado un legado invaluable para las siguientes”. En la revolución de la agricultura, el hombre aplicó el conocimiento a la tierra, en la revolución industrial el hombre aplicó también el conocimiento a los instrumentos de trabajo, en la tercera revolución tecnológica, la de la productividad, el hombre aplicó el conocimiento al propio trabajo, finalmente, la cuarta revolución la del conocimiento, basa su revolución en la

¹² GERARDO ESCUDERO, Eficacia y equidad: una paradigma de Louis Malassis.
(www.iicanet.org/comunica/n_5/espanol/ed_escude.html)

gestión del propio conocimiento. “Pero a diferencia de las otras tres el recurso humano es el principio, el medio y el fin para lograr eficacia, equidad y competitividad”.

Bajo este prisma, de entre los distintos aspectos que configuran una organización; financieros, tecnológicos, procesos y recursos humanos; es en estos últimos donde reside el conocimiento y por tanto la capacidad de innovar.

Tenemos en definitiva que, la Innovación es un factor de ventaja competitiva y los Recursos Humanos el recurso para generar dicho factor.

Llegados a este punto, las empresas están tomando conciencia de que sus trabajadores, a través de la repetida aplicación de los conocimientos técnicos que han adquirido (saber), de las experiencias que poseen (saber hacer), y de las actitudes que manifiestan (saber ser) son fuente de un conocimiento de indudable valor para el desarrollo de las organizaciones.

Este punto de vista dista mucho de las características descritas por Alberto Lista citado por D. Negro, con relación a la priorización de recursos en las estructuras productivas primarias, al establecer que “la fuerza física será entonces la primera cualidad del hombre, la maña se estimará en menos y la industria y el talento en nada”¹³.

Con todo ello, las empresas se encuentran en la necesidad de implementar un sistema para la Gestión o Dirección del Conocimiento, de forma que pueda ser:

- Explicitado, para aflorar el conocimiento desde el trabajador hacia la organización.
- Descentralizado, para garantizar la utilización del conocimiento en lugar y tiempo oportuno, evitando caer en errores ya cometidos con anterioridad.
- Renovado, para facilitar una continua generación de ideas y en última instancia la innovación.

al carácter implícito, poco sistemático, casual e informal como, por regla general, se viene actuando por las empresas con relación al conocimiento.

Para conseguir que la organización y sus recursos humanos se comprometan en un sistema de gestión del conocimiento es preciso previamente fortalecer una serie de factores en la propia organización.

¹³ Nota recogida de D. Negro, El liberalismo en España.

Habitualmente el volumen de ésta, que se maneja diariamente, crece de manera exponencial, siendo imprescindible el saber discriminar, de entre tanto dato, aquellos que son relevantes para la toma de decisión.

Este proceso de discriminación será más fácilmente ejecutable en la medida que se disponga, por un lado, de un buen soporte que permita almacenar y acceder a la información de forma cómoda y ágil.

A la consecución de este objetivo ha ayudado sin lugar a dudas los desarrollos tecnológicos surgidos con la Internet.

Por otro lado, la forma en que se estructura, se ordena y relacionan los contenidos de la información almacenada es otro factor que favorece la discriminación.

Para finalizar, y con relación al elemento cultural como factor crítico en la implantación de un sistema de gestión o dirección del conocimiento es preciso tener en cuenta que el conocimiento no alcanzará todo su valor en la organización hasta en tanto que, todos los integrantes de la misma no tengan una responsabilidad clara por el trabajo y su contribución al mismo.

Uno de los principales problemas que surgen en la gestión del conocimiento es la tendencia que tienen las personas a acaparar los conocimientos.

En muchos casos el comportamiento conduce a la ocultación de los mismos, considerándolos como propiedad privada o como fuente de poder para mantener un estatus, creando un ambiente que De Loach define de “paranoia organizacional”.

Este tipo de actitudes habrán de ser reconducidas por las empresas, toda vez que el conocimiento solo será útil a la organización cuando deje de ser tácito o reservado y pase a ser explícito y compartido.

Para Nonaka, I., hasta tiempos recientes, el conocimiento implícito era inaccesible; y su valor inapreciado, siendo totalmente ignorado por las empresas, si bien, expone que para crear una ventaja competitiva es preciso que el conocimiento implícito se defina participativamente y su utilización se haga conjunta, tanto por la empresa como por sus asociados.

De igual modo, Sveiby, recogido en un artículo de Andersen Consulting elaborado por Casado, J.M. y Quesada, M., hace hincapié en el hecho de que la competitividad de las empresas radica en su conocimiento tácito y no en su conocimiento explícito, razón por la cual es vital para cualquier organización convertir el conocimiento tácito de sus RRHH en explícitos, con el fin evitar la pérdida de conocimiento ante una eventual marcha de un trabajador clave para la empresa.

A la luz de lo anterior, será preciso por tanto instrumentar medidas que favorezcan la captación y transmisión de este tipo de conocimiento.

En este sentido, y en palabras de Prusack recogidas por Wah, L. considera que “la gente no tiene el espacio cognitivo ni físico ni social para reflexionar junto a otras per

En relación a esta necesidad de favorecer el desarrollo de un entorno que facilite la creación y transmisión de conocimientos, Nonaka, I., en uno de sus últimos trabajos profundiza en la idea de “ba” desde una perspectiva de base lógica en la generación de conocimiento.

propone Nonaka, habrán facilitar tanto la generación de conocimiento como el desarrollo de procesos que permitan la evaluación y combinación de dicho conocimiento de la manera más eficiente para crear valor en la organización.

Para finalizar, parece lógico pensar que las empresas se verán abocadas a incorporar progresivamente en sus organizaciones este tipo de desarrollos, dado que, en palabras de De Geus, “aprender más rápido que los competidores puede ser la única ventaja competitiva”.

BUENO CAMPOS, E., (1998) el capital intangible como estrategia en la competencia actual. Boletín de Estudios Económicos Agosto. Madrid.

CASADO, J.M. y QUESADA, M. (2000) Principio para una gestión eficaz del conocimiento. Training and Development Digest Nº.22, Especial. Mayo. Madrid.

CHRISTENSEN, C. (2000) Cuando el enemigo es lo desconocido. Gestión de negocios vol. 1, nº.3. Sept.- Oct. Madrid.

CORIAT, B. (1991) El taller y el cronómetro: el taylorismo, el fordismo y la producción en masa. Siglo XXI. Madrid.

DE GEUS, A. (1997) The Living Company. Harvard Business Review Marz. – Abr. Boston.

DE LOACH, S. (1990) El modelo Tavistock de la organización: los conceptos de la tarea principal y la frontera. Revista Management Today (en español) Abril.

GARCIA RODRÍGUEZ, R.M. (1998) El caos como fuente de aprendizaje en la organización. Working paper, VIII Congreso Nacional de ACEDE. Gran Canarias.

HAYEK, F.A. (1975) Los Fundamentos de la Libertad. 4ª edición. Unión Editorial. Madrid.

HAYEK, F.A. (1945) The Use of Knowledge in Society. The American Economic Review Sept. Vol. XXXV, nº 4, Pag. 519-530.

KLIKSBERG, B. (1979) El pensamiento organizativo: del taylorismo a la teoría de la organización. Paidós. Buenos Aires.

LINHART, R. (1979) De cadenas y hombres. Siglo XXI. Méjico

NEGRO PAVON, D. (1988) El Liberalismo en España. Una Antología. Unión Editorial. Madrid.

NONAKA, I., REINMOELLER, P., SENOO, D., (2000) El Art del conocimiento: Sistema para rentabilizar el conocimiento del mercado. Harvard-Deusto Business Review Ener.- Febr.

OLANBUENAGA GARCIA, A. (1997) De la técnica a la techne. A Parte Rei. Revista de Filosofía (edición electrónica). Nº1 Junio.

PEREDA MARIN, S. y BERROCAL BERROCAL, F. (1999) Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces. Madrid.

HEISIG, P. (1999) Gestión del conocimiento: mejores prácticas en Europa. Curso Como implantar la gestión del conocimiento en su empresa. Club gestión de calidad. Octubre. Madrid.

SIERRA CABALLERO, F. (1997) Panorama de la economía de la información en el tardocapitalismo. Revista Razón y Palabra (edición electrónica) Agost. - Oct. Nº 8, Año 2.

WAH, L. (2000) Gestión del conocimiento: que hay detrás de esta palabreja. Training and Development Digest Nº.22, Especial. Mayo 2000. Madrid.

ZUBIRI, X. (1974) Naturaleza, historia, Dios. 6ª edición. Editora Nacional. Madrid.