

Ismael Romero Mancheño *

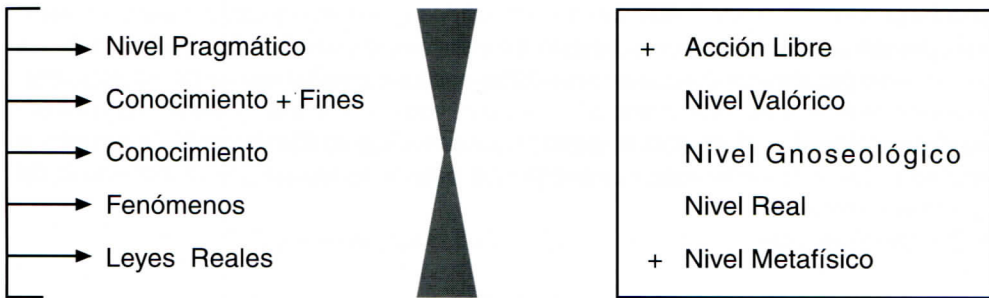
RESUMEN

El cambio permanente es un hecho y la adaptación es hoy una característica exigible en todo momento. Desde esta perspectiva, surge una serie de interrogantes del tipo “qué hacer o cómo hacer las cosas”, para que el entorno no llegue a acabar con nuestro negocio. Este contexto posibilita la revisión del concepto CONOCIMIENTO, y sus implicancias en las organizaciones. El conocimiento adquirido en esta frontera ha pasado desde las personas a la organización y ésta lo ha hecho suyo, pudiendo mejorar su desempeño global. Cabe preguntarse, cómo las personas de modo individual han aprendido lo que saben y cómo la organización se ha traspasado a sí misma ese conocimiento para ser más eficiente? ¿Es posible extraer ese conocimiento para mejorar aún más el desempeño organizacional? El reto de las organizaciones que aprenden es motivar en la organización el uso de este conocimiento y transformarlo en una verdadera inteligencia del negocio. La organización que tenga un alto potencial de aprendizaje colectivo y donde la frontera de intercambio sea permeable, logrará que la inteligencia del negocio se incremente.

EL CONOCIMIENTO Y EL OBJETO

El conocimiento se evidencia cuando el hombre razona, discierne, es capaz de diferenciar, si no lo hace no es hombre racional ni omnisciente, no alcanza a clasificarse en una categoría real. El conocer está ligado al objeto que se conoce, no hay conocimiento sin objeto, así como no hay continente sin contenido, según vocabulario de Aristóteles. Conocer es la síntesis de una serie de conceptos que lo construyen, lo hacen “estar vivo” en nuestro mundo real, el mundo de las cosas concretas y de lo consciente. La sensación, la imaginación, la memoria y la autopercepción de nuestra propia existencia son parte del conocer. De allí que, ligado al conocer, está el juzgar, el evaluar (de cualquier manera), evaluar comportamientos como negativos o prácticas como suficientemente aceptables para ser copiadas o transferidas a otros que no lo hacen tan bien. Esta capacidad de juicio debe ser tal que a partir de aquella podamos construir o re-construir el conocimiento que se desea transferir.

Para llegar a comprender al conocimiento en toda su dimensión, es necesario entender los conceptos de distinción y forma, ambos base para iniciar el conocimiento objetivo. El acto de distinción se basa en el advertir características únicas no presentes en el resto de los objetos, por ello es posible decir que un objeto percibido es generalmente un producto de varias propiedades que se reconocen como presentes en el objeto únicamente. De acuerdo a esto, el objeto percibido siempre será resultado de una construcción mental, y no producto del objeto mismo, pues existe una mediación entre el objeto y el acto de percibir. Si aceptamos los supuestos anteriores, podremos avanzar en decir que el conocimiento debe ser, necesariamente, mediatizado para ser extraído y trasferido a otros, sin dejar de lado su evaluación o la asignación de un juicio de valor a tal cuestión.



A escala operativa, el conocimiento se torna exclusivamente práctico, de acción libre. La persona sabe lo que tiene que hacer y se encuentra apoyada por un respaldo que está representado en las empresas por los mandos medios. Sin embargo, el nivel operativo también funciona con *-conocimiento + fines-* en el denominado nivel valórico. Esto es así porque cada acto que el trabajador realiza está avalado por ciertos valores universales, en general representados por las competencias organizacionales de la institución. La persona representa a la organización donde trabaja en cada tarea, por lo tanto, representa o encarna sus valores.

A nivel gnoseológico, observamos el conocimiento "puro", al que aún no se le asigna objetivo. En este nivel se conoce pero no se evalúa, se observa sin intervención. Es el último paso del conocer y comparte este nivel el mando medio y el superior jerárquico de la institución.

Con las categorías anteriores se cierra el círculo de lo real, por lo que podemos avanzar en comentar el nivel metafísico que corresponde a lo fenoménico y las leyes reales. Esto es así pues el fenómeno es exactamente el efecto de lo que no vemos, el mnómeno que, en definitiva, hace que pase lo que debe acaecer. Aunque a las

leyes reales se le asignan rasgos de realidad, no lo son, sino más bien son modelos estandarizados de sucesos que representan fenómenos, y que sirven para normalizar los acontecimientos en la vida diaria.

Así, el nivel metafísico, aunque presente en la empresa, se ve representado por el mundo real al que pertenecen el resto de los niveles nombrados.

CONSTRUYENDO LA INTELIGENCIA DE LA ORGANIZACIÓN

La organización del siglo XXI debe ser inteligente para la preservación de su propia identidad. Entonces, es necesario forzarla a que aprenda de sí misma, debe aprender a aprender, utilizando el potencial de conocimiento para hacerlo y de modo colectivo preferentemente. Es necesario que en la organización se dé una serie de condiciones para que el aprendizaje se haga parte de la empresa. Estas condiciones tienen que ver, en primer lugar, con la creación de un ambiente que inspire a la gente a aprender, pues ello ayudará a llevar adelante el desarrollo y mantenimiento de los llamados currículos de aprendizaje, donde los recursos son aplicados a las necesidades específicas de aprendizaje. Pero, también se requiere un currículo para mejorar las habilidades y competencias de los líderes, especialmente internos y, finalmente, asegurar que todas las actividades de aprendizaje que se lleven a cabo contarán con un sistema de medición adecuado, todas ellas alineadas con los objetivos corporativos. Esto nos obliga a construir una estructura que facilite el conocimiento a través de la empresa, conjugando la acumulación de información, el aprendizaje, la transferencia y la actuación o ejecución final; es la inteligencia de la organización.

La organización inteligente tiene sus fundamentos en grupos de personas o comunidades que comparten datos e información, valores y creencias, aptitudes y capacidades. La conjugación de estos elementos forma parte integrante del ciclo de aprendizaje de los grupos, mecanismo fundamental para desarrollar nuevas y más profundas actitudes y creencias que desembocan en un compromiso sostenido con el grupo y la organización toda. Cuando este ciclo se pone realmente en marcha, los cambios resultantes son duraderos y de gran impacto.

Una de las maneras más simples de presentar el concepto de conocimiento es diciendo que se origina gracias a los datos dispersos que se van acumulando hasta constituirse en un patrón de datos, que es lo que denominamos comúnmente información. Sin embargo, con la información a la mano no es posible actuar o ejecutar acciones. Solamente cuando podamos construir una verdadera plataforma de información, ligada y que tome forma conceptual, estaremos hablando de conocimiento.

El conocimiento es siempre lo suficientemente tácito como para usarlo, por ejemplo, en la resolución de problemas. Si lo anterior no es posible, aún no tenemos conocimiento, quizás meramente información. Por último, al conocimiento integrado se le podrá denominar Sabiduría. En otros términos, sólo tendremos conocimiento cuando con la información podamos tomar acciones efectivas, es decir, ella **sea utilizable**.



En el nivel de dato e información, solamente es posible contener el qué hacer, mientras que en el nivel de conocimiento también es posible obtener respuestas a qué, pero lo destacado es que aporta a encontrar respuestas a preguntas tales como saber por qué y saber cómo, es decir, de contenido profundo. Resumiendo las ideas anteriores, podemos decir que el conocimiento es una mezcla de experiencias, valores, información del contexto e introspecciones que proveen de un marco de trabajo que es posible utilizar, con una evaluación previa, para incorporarlas a nuevas y distintas experiencias e información.

La construcción e intercambio de conocimiento se ha visto facilitada por el avance de la tecnología y la Internet, por el bajo costo de computadores y redes, lo que ha incentivado la creación de una potencial estructura para el intercambio de conocimiento y la apertura de administrar debidamente este conocimiento. El correo electrónico, la Intranet, y los grupos de "ware", permiten que la gente se conecte por necesidad de conocimiento y distancia. Todo lo anterior posee un gran potencial de crecimiento, y se convierte en la base del proceso de mejoramiento del desempeño de la organización.

LA CURVA DE TRANSFORMACIÓN Y EL VALOR AGREGADO

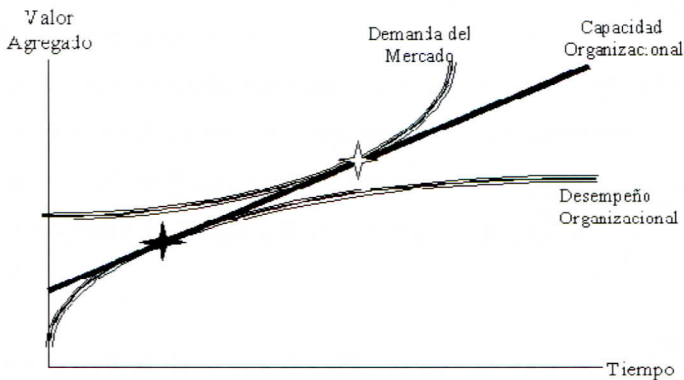
Al interior de la Organización se produce conocimiento. Por otro lado, sabemos que las empresas para avanzar y desarrollarse necesitan constantemente producir, agregar o añadir valor. Estas dos constataciones nos llevan a decir que es posible agregar valor por medio de la movilización del conocimiento creado, y una de las maneras de hacerlo es ir desarrollando el conocimiento compartido en su interior. En este

sentido, lo que hace el conocimiento es actuar como herramienta sistematizadora de la información acaecida en la empresa, logrando con esto agregar un valor que, generalmente, se pierde en las organizaciones modernas. Sistematizar es añadir valor.

A partir de lo anterior, se han ido produciendo grandes modificaciones que se están introduciendo en el eje estratégico del trabajo de las compañías. La variación ha progresado desde un conjunto de enfoques de tipo financiero y de capital, hacia la competencia de un re-enfoque y nivelación del conocimiento que genera capacidades internas e innovan con energía las necesidades de la firma.

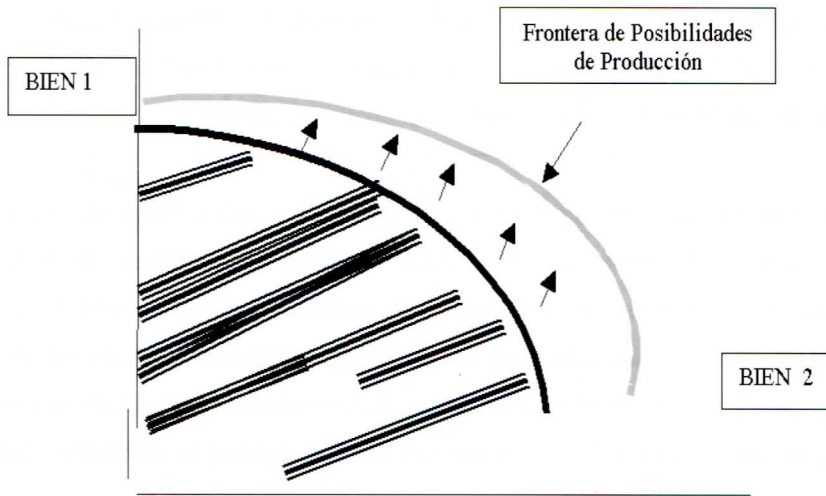
Al no ocurrir esta evolución, las empresas lentamente se van retrasando en su desarrollo, lo que, a largo plazo, se traduce en involución. El permanecer en estadios de desarrollo anteriores o por mucho tiempo en alguno de ellos, produce en la empresa una pérdida de competitividad en todos los ámbitos. Esto se nota cuando la brecha entre la capacidad instalada y la demanda del mercado se va agrandando y el crecimiento del valor agregado pierde velocidad. En el extremo, la organización produce por debajo de su curva de producción y la distancia entre la curva que la representa y la capacidad real se profundiza sin control.

Valor agregado v/s desempeño organizacional



La curva central para el análisis es la denominada *de transformación o frontera de posibilidades de producción* (fpp). Esta curva muestra la cantidad máxima posible de un bien o servicio que puede producir una economía, en este caso una empresa, con los recursos y la tecnología de que dispone y dadas las cantidades de otros bienes y servicios que también produce. Como su nombre lo indica, es una frontera pues delimita dos secciones: una donde la economía está derrochando recursos (bajo la curva), y otra sobre la curva, sector que no es alcanzable. Así, **los puntos situados sobre la curva** representan situaciones

o asignaciones eficientes en el sentido de que la organización no puede producir una menor del otro. Empero, con frecuencia la producción obtenida es inferior a la potencial, y ello se puede deber, por ejemplo, a la existencia de recursos ociosos. Los **puntos bajo la curva** implican que se podría producir más y que los recursos son ineficientes.

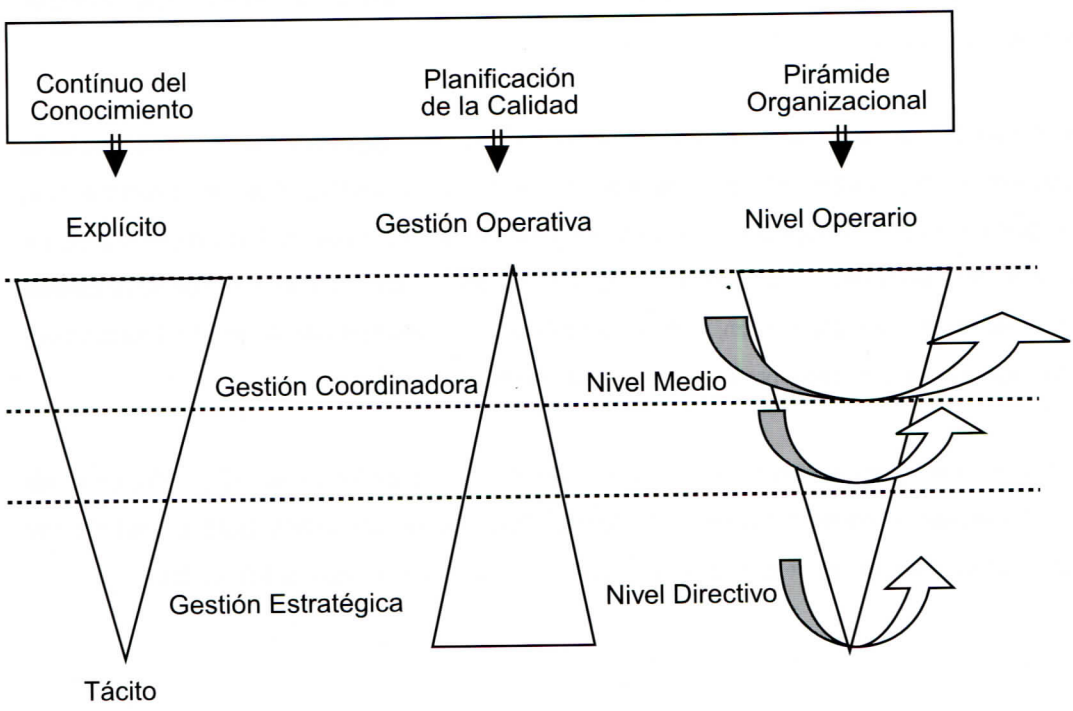


Que la organización agregue valor significará que existe crecimiento, y que así se logre alcanzar la región sobre la curva. El crecimiento se entiende como el desplazamiento hacia fuera de la FPP, y se supone ha sido producido usualmente por mejoras tecnológicas, aumento del volumen de capital, aumento de la fuerza de trabajo, nuevos recursos naturales o mayor conocimiento interno. En referencia al primer gráfico, es necesario tender a igualar las tres curvas, disminuyendo las distancias entre ellas, con lo que se garantiza que la empresa agregue valor a menor costo y con su máxima capacidad. Este es el punto óptimo de desempeño organizacional.

Tradicionalmente, el análisis anterior ha estado orientado a observar la firma como una caja negra donde se examinan sus recursos, salida de productos y mercados en que ella participa. Hoy, esta visión ha ido cambiando en poner atención a una de las dinámicas internas esenciales de esta caja negra. El conocimiento “incrustado” en rutinas y prácticas que la empresa transforma en valorados productos y servicios. Esto nos lleva a darse cuenta que los empleados son ahora el centro de la organización, pues allí se asienta el conocimiento de aquella. De este punto se generan otras nuevas interrogantes para entender que es lo que pasa con el conocimiento dentro de la organización. ¿Cómo es y se hace el trabajo diario? ¿Cómo son los datos y la información que se genera? ¿Quién usa el conocimiento?

Observando el mismo fenómeno desde otro ángulo, en cuanto a la empresa, una mayor calidad permite que la organización incremente notablemente la satisfacción del cliente, aumente sus ventas y su participación de mercado, y lo más central, sea competitiva. La única manera de aumentar la calidad es conociendo a fondo lo que la empresa hace y cómo lo hace, y ello está asentado en las personas que trabajan en la organización. Ese conocimiento debe ser "extraído" de sus mentes, a fin de ser estudiados y transferidos como mejores prácticas.

Con todo, la gestión de la calidad puede ser mejorada cuando se usan por lo menos tres herramientas, las que Juran (*J.M. Jurán: Jurán y el liderazgo para la calidad*) denomina planificación, control y mejora de la calidad. La planificación de la calidad se concreta al determinar las necesidades de los clientes y desarrollar los productos o servicios de acuerdo a procesos particulares. Pero esto necesariamente hay que hacerlo en los tres grande niveles de la jerarquía institucional, es decir, nivel directivo, mando medio y personal de frontera. Esta estructura tiene su equivalencia con el continuo del conocimiento y por supuesto en la pirámide organizacional.



A nivel directivo, el conocimiento es eminentemente tácito, está en la mente de los gerentes y es difícil obtenerlo. En este nivel, la calidad que se puede gestionar es estratégica, pues aborda los grandes tópicos como:

- los objetivos, referidos a la calidad como parte del plan empresarial,
- la metodología para proporcionar los recursos necesarios,
- la infraestructura que generalmente incluye los recursos humanos especializados,
- la provisión de recompensas, que da peso al sistema de calificaciones,
- la participación,
- ofrece un lenguaje común y abarca la formación extensa de la jerarquía

A nivel mando medio, el conocimiento es capaz de contestar preguntas respecto a qué y por qué, y la planificación de la calidad se da de modo coordinador y relacionador, con énfasis en poner a disposición del nivel siguiente los recursos necesarios. La coordinación tiene como único fin alcanzar el óptimo del proceso central definido, por medio del control de aspectos como prontitud del servicio, calidad de las actividades, errores y re-procesos. Incluye, además, la auditoría de procesos con el propósito de obtener conclusiones y recomendaciones como retroalimentación.

En el nivel de frontera, de operario, donde se constata el aprendizaje, es necesario ser concreto en las prácticas pues se exige que en este nivel las respuestas sean claras y precisas. Aquí, el conocimiento es eminentemente explícito, y surge por la interacción entre el cliente y el proveedor. Esto no quiere decir que en este nivel operario no haya conocimiento tácito, sino más bien es tácito en el sentido de **no procesado**. Entonces, con la suficiente información, analizada y procesada, es posible introducir mejoras a los procesos, sobre la base del conocimiento presente y el nivel de evidencia de éste.

En los tres niveles mencionados, está presente todo el continuo del conocimiento, es decir, en cada uno de ellos se repite el continuo completo, desde lo explícito a lo implícito. Por lo tanto, el nivel directivo maneja desde el conocimiento explícito al más implícito, al igual que el resto de los niveles.

Las organizaciones deben incrementar su valor para hacer frente a la competencia creciente en mercados globalizados. Una de las maneras de llevarlo a cabo es convirtiéndose en una empresa que aprende, que allega y asume conocimiento, experiencias y valores que potencian su rendimiento, llevando al máximo grado posible su desempeño corporativo. El proceso anterior se puede facilitar construyendo una "inteligencia", es decir, que el negocio sea inteligente a partir de la gestión adecuada del conocimiento. Los primeros pasos para pasar de un estadio de organización que aprende a una organización inteligente es incrementar el valor agregado de conocimiento, aumentar los estándares de desempeño e innovar en el aprendizaje colectivo, lo que llevará a aumentar la velocidad de conocer.

BIBLIOGRAFÍA

Choo, Chun Wei (1998). The Knowing Organization. **Oxford University Press.**

Davenport, T. and Prusak, L (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage what they know. **Harvard Business School Press.**

Kerschberg, Larry (1999). Knowledge Management: Managing KnowledgeResources for the Intelligent Enterprise. **George Mason University Press.**

Oblinger, Diana (1999). La Moda, La Hiperarquía y Educación Superior. **Nabuco Business Office. 1999**