

Los factores de influencia en la Gestión del conocimiento

Influence factors in the Knowledge Management

Antonio Sánchez Ramírez*
Luis Joyanes Aguilar**

Hay factores que impiden o desaceleran los procesos del conocimiento en las organizaciones que afectan la consecución de su visión. La memoria organizacional, repetición de actos irreflexivos y la experiencia juegan un papel importante en el significado de la acción y los objetivos que transforman los planes en logros por medio del conocimiento manifiesto que se vierte en conclusiones y genera un conocimiento sistemático que se infunde con valores como una fuente diferenciadora importante para la empresa. Estos conciben etapas de madurez del desarrollo organizacional dentro de las firmas ya que interaccionan mutuamente, empezando por la memoria organizacional que incorpora los éxitos pasados y presentes, pasando por actos irreflexivos que ponen en riesgo el verdadero contenido del conocimiento en la etapa de la práctica extendida que se fundamenta en los años de experiencia

There are factors which impel or slow down the knowledge processes into the organizations which in turn affect the completion of its vision as an ideal planning. The organizational memory, repetition of unconscious acts and the extended practice plays an important role in the meaning of the action and the goal to transform the plans into attainment through the manifest knowledge which turns into conclusion and makes a systematic knowing infused with values as an important core source for the firm. They conceive maturity stages of development within the companies which interact mutually, starting with the organizational memory which embodies the past and present successes, passing towards unconscious acts which can risk the true knowledge content to an extended practice stage based in years of experience.

Palabras clave: Memoria organizacional. Actos irreflexivos. Experiencia.

Key words: Organizational memory. Thoughtless action. Experience.

1 Introducción

En los procesos del conocimiento organizacional se tienen factores que son importantes para el resultado final de las acciones que conducen al logro de la visión (plan ideal) y que generalmente no son considerados durante el desarrollo de las estrategias para alcanzar nuevos paradigmas más eficientes que guíen a un mejor rendimiento de la operación.

* Coordinador de GC en CIATEQ AC Centro Tecnológico en México.

** Director y Catedrático de la Universidad Pontificia de Salamanca- Campus Madrid, España.

1.1 El saber es un fenómeno de correspondencia

Es relacionado con el género humano, que sólo puede ser entendido en presencia de un mundo organizado que define y da significado al particular modo de vida (GOODMAN, 1978). Inmerso en afirmación, negación, orden y desorden, obvedad con ceguera, rutinas, fallas (COOPER, 1995) entonces el propósito descansa en que cualquier alteración en su configuración produce un rompimiento con el orden establecido de las cosas y por tanto requiere una redefinición de lo que es posicionarse en el planeta. Pero también las organizaciones tienen su dimensión colectiva y material que se ven como ensambles en lo material y social, entre humanos, con cualquier entidad o agente dotado de habilidad para actuar que opera alrededor de un sistema activo específico (LATOURET, 1993). El conocimiento hay que buscarlo profundamente en las raíces de la empresa ya que es seductor y elusivo al mismo tiempo (POLANYI, 1996).

Puede ser un fenómeno representacional asociado con la imagen de la organización en forma de cerebro que es capaz de generar representaciones internas que corresponden o no al mundo exterior (VON KROGH, 1998).

No se hace obsoleto a diferencia de la tecnología y puede ser reutilizado (ZORRILLA, 2005, p. 7), mientras más se difunde y utiliza más incrementa su valor intangible (BRADLEY, 1997, p. 53-62).

Un problema es que la acción efectiva en las teorías de acción que la gente utiliza tienen la alternativa de diferir respecto de las teorías adoptadas, que puede conducir a un aprendizaje ineficiente (ARGYRIS, 1978).

2 Factores que influyen los procesos del conocimiento

La mayoría de las empresas diseñan una estrategia, pero se estima que más del 50% fracasan debido a diferentes factores (NUTT, 2000, p. 63-73).

El examen cuidadoso por medio de las facultades intelectuales de la naturaleza, cualidades y relaciones de estos factores conduce a poner énfasis hacia:

- Memoria organizacional

Incorpora la exposición de los acontecimientos pasados y dignos de registrarse.

La repetición de actos iguales o semejantes origina tendencias instintivas que conducen hacia formas irreflexivas.

- La práctica prolongada

Proporciona una habilidad para hacer algo, con base en el saber adquirido durante la existencia y experiencias individuales.

La memoria organizacional ordena la secuencia de los sucesos de forma que establece un pasado, un presente y un futuro con conocimientos que se posan en el fondo del saber; da origen a una herramienta que permite anticipar las acciones futuras en el espacio y el tiempo por el camino de la planeación.

La repetición transformadoras de las experiencias nuevas en eventos ordinarios algunas veces puede dirigir hacia actos irreflexivos que tienen el potencial de causar daño mediante implicando una responsabilidad de reparar el prejuicio, las que se trasladan hacia las rutinas (NELSON, 1982) y formas de trabajo consolidadas. Un mecanismo para disminuir el efecto de estos actos sin reflexión lo constituyen las herramientas que explicitan una secuencia repetitiva validada y efectiva que conteniendo cada uno de los elementos, secuencias y relaciones componentes de una parte, producto o servicio.

La práctica extendida a su vez conduce a la obtención de saber o habilidad para producir soluciones inmediatas que se ligan al de los individuos mediante la sabiduría convencional, pero que está más expuesto a errores humanos y falacias con la característica de ser profundamente tácito y difícil de atrapar. El recurso de captura queda entonces en el discurso retórico (HATCH, 1996, p. 359-374) que refiere a los hechos que esclarecen el asunto y facilita el logro de los fines previstos que encuentra la causa o sentido para representar las acciones equivocadas dentro del marco de los eventos, situaciones, circunstancias más recurrentes en los que el conocimiento es producido y consumido en la firma; además de cómo se relaciona con los objetivos y metas de la compañía. Logra ver hacia atrás al enfocar el pasado mediante recuerdos de experiencias idas que proporcionan también una capacidad de pronosticar ciertos acontecimientos.

3 La intención en la acción

La cohesión de los factores se alcanza por medio de un examen cuidadoso de los aspectos o resultados actuales o ya hechos; o por los logros en las actividades del día con día que se desarrollan en la empresas, esto es lo que conforma lo que se es y lo que se quiere ser en el futuro (visión). La fusión de ambas alternativas es lo que genera la fuerza para cambiar los paradigmas de manera gradual o permanecer estático y sin ningún movimiento, lo que conduce a desaparecer del plano competitivo.

3.1 La intención en la acción

Otra liga importante la conforma la intención en la acción (WEICK, 1995) con la que se desarrollan las acciones organizacionales, que debe exhibir una manifestación consciente hacia el objeto de percepción que hace posible que los hechos puedan ocurrir antes de tiempo, o mirar hacia atrás (AKRICH, 1992) con el objeto de hacer consciencia

y poder anticipar, ordenar y organizar con el objetivo de poner orden en la producción o el trabajo, de manera que aumente los rendimientos o reduzca los costos.

La importancia de los ciclos en la intención, generación del conocimiento y las decisiones son los aspectos cualitativos que hacen exitosa la gestión del conocimiento (CHOO, 2002).

Lo anterior se traduce en el conocimiento concebido como un producto terminado o como un elemento para resolver las discordias entre los individuos; y puede ser utilizado como una herramienta que ayuda a la generación de conocimiento (NONAKA, 1995, p. 56-78).

3.2 Discordia: una herramienta de conclusión

La discordia implica a su vez una acción de hacer y avanzar de manera progresiva por medio del dar jurisdicción al individuo que se encarga de estructurar el significado en el hacer que lo incorpora en los dispositivos de la compañía. El saber se transforma entonces conforme a las reglas, en relación con los hechos y además decide, resuelve y concluye en un proceso de infusión con valores (SELZNIK, 1957). Esta a su vez retrocede hasta las rutinas, procedimientos, mapas y artefactos cognitivos y hace del conocimiento un ente cierto, genuino y verdadero que es también concluyente.

4 El ciclo del conocimiento

Se consolida así un ciclo en que el conocimiento (NONAKA, 1995) que da valor agregado, se disemina e incorpora en los productos y servicios; se aplica a una reserva particular en situaciones concretas; y se hace parte de elementos organizacionales estables al cambiar de una innovación hacia una práctica sostenida de esas rutinas, procedimientos, y controversias.

Desde otra óptica, para que el saber sea válido se requiere que sea descubierto, patente, claro, lo que se logra al organizar los elementos diversos que conforman un conjunto coherente y eficaz que informa, declara o refiere.

Si se analiza que el saber acumulado en las memorias, actos irreflexivos y discursos retóricos está influenciado y sujeto a desavenencia de opiniones requiere entonces de una definitiva conforme a las reglas y los hechos establecidos.

4.1 Conocimiento como una fuente diferenciadora

El paso de una innovación a la práctica sostenida como *fuentes diferenciadoras*, en el que ciertas relaciones y acciones sociales se consideran dadas por hecho (ZUCKER,

1983, p. 1-47), debe implicar un cambio gradual mediante un impulso con valores que conduzca a un cambio del juicio crítico que dé paso a la *implementación* de las acciones, ya que de otra forma el esfuerzo sería estático y sin ninguna trascendencia para la firma.

Aunque es deseable hacer sistemático el conocimiento en el como es generado por los individuos de la firma, algunas experiencias recientes indican que esto debe ser balanceado con procedimientos que controlen y conduzcan el con moderación, estructura y lo haga robusto (HENKEL, 1997, p. 212).

5 Estadios de madurez en los procesos del conocimiento

Entonces la organización se puede concebir como un ente sujeto a estadios de madurez relacionados desde la forma en que se gestiona su memoria organizacional en función de la planeación, ordenación y ejecución de sus actividades en un primer nivel; dentro de un contexto dinámico se pasa a un segundo plano de la acción en que las acciones irreflexivas deben ser controladas y convertidas en función de los logros en las actividades diarias; por último, el conocimiento tácito se saca a flote y se explota su utilidad mediante el discurso organizacional que refiere y concluye en relación con los hechos (CHOO, 1997).

6 Veracidad en el conocimiento

El conocimiento para que sea efectivo debe tener la cualidad de ser veraz y depende de factores propios del individuo en función de su perfeccionamiento o desarrollo de facultades intelectuales y morales por medio de preceptos; los individuos quedan sujetos a su vez al entrenamiento de esas facultades (JAEGER, 1970) de manera que produzca conceptos combinados armónicamente desarrollando patrones del comportamiento humano y sus productos incorporados en el pensamiento, habla, acción, artefactos dependientes de la capacidad del hombre para el aprendizaje y la transmisión del conocimiento hacia las generaciones futuras por medio de la utilización de herramientas, lenguaje, y sistemas de pensamiento abstracto que se encierran en una estructura de creencias, formas sociales y características materiales constituyendo un complejo distinto de tradiciones o conocimientos precipitados en los grupos sociales.

Además el alcance de la significación e importancia de la acción compartida tanto individual como colectiva va acompañado de responsabilidad con una intención de hacer o no hacer algo en función de alcanzar una meta o visión que asegure una ventaja competitiva estable.

7 Conocimiento y Contexto social

El contexto social (HUSSERL, 1970) organizacional es el marco en lo cual conocimiento adquiere, interpreta (POLANYI, 1970) y añade valor, en su interacción con los individuos, aparatos, infraestructura. En él las personas aplican su experiencia (KANT, 1965), comparten su experiencia con otros (TODES, 2001, p. 2): un conocimiento precipitado en el eslabonamiento con el grupo social (society), cuyas acciones deben ser filtradas y categorizadas para que sean efectivas de manera que puedan incorporarse eficientemente dentro de los dispositivos informáticos del conocimiento en forma de documentos en texto completo o semiestructurados (MALONE, 1992, p. 289-297), que promuevan la generación e introducción de novedades.

Las emociones juegan un papel importante y trascendente y se conectan con el discurso mediante palabras (CAIRNS, 2000, p. 21-33) que expresan las creencias del individuo como generador de la acción y la significación de sus hechos en la consecución de decisiones apropiadas (DAMASIO, 2000). Es aquí donde los medios informáticos todavía no incluyen el manejo adecuado a las alteraciones del ánimo humanas (MCDERMOTT, 1999, p. 103-177).

Otra condicionante es la autenticidad del conocimiento (HEIDEGGER, 1962) que posee valor para ser aceptado, creído o razonado en conformidad con los hechos y la realidad, que no sea contradictorio en la evidencia, con orígenes que no puedan ser cuestionados.

8 El conocimiento y la informática

Los puntos descritos anteriormente establecen un punto de partida para la conceptualización del conocimiento en los medios informáticos concebidos como comunidades de práctica basados en valores, propósito, creencias, recompensas y motivaciones incorporando los elementos humanos que van en conjunción con la vertiente emocional y la del saber de manera sistémica que no se pueden separar o dividir respecto de los más recurrentes eventos, situaciones y circunstancias en las que el conocimiento se produce y consume en la firma y como se relaciona, con las metas y objetivos organizacionales. De esta forma es posible reunir organizar, compartir y analizar el saber en términos de los recursos, documentos, información y habilidades que los individuos son capaces de transmitir entre los usuarios; así genera un mecanismo para convertir el conocimiento tácito en explícito que se identifica, captura, evalúa vuelve a descubrir y comparte (SRIKANTAIA, 2000, p. 2) en un proceso de innovación de forma que se generen porciones del saber que se entrelazan en elementos conflictivos (FEYERABEND, 1999), que desarrollan una estructura que permite su reutilización. De esta manera se habla no sólo la transmisión de una simple información sino de su integración hacia rasgos distintivos de organización social, con compromiso y valores.

9 Liderazgo y conocimiento

Un factor clave es el liderazgo que genera y añade valor excediendo las metas (USEEM, 1998), que transforma lo heredado por otros individuos. Logra que la gente tienda hacia la excelencia, cambia y desarrolla a los individuos en una dinámica que esta imbuida en la práctica. El conocimiento debe infundir una lealtad entre los individuos que conduce a su estar de acuerdo con las normas, políticas, leyes, requerimientos establecidos formalmente (HABERMAS, 1987).

10 Conclusiones

En los procesos del conocimiento organizacional se tienen factores que son importantes para el resultado final de las acciones que van encaminadas al logro de la visión, y que generalmente no se consideran durante el desarrollo de las estrategias. Estos factores implican un énfasis hacia: la memoria organizacional, repetición de actos irreflexivos, y la práctica prolongada, cuya cohesión se logra por medio de un examen cuidadoso de los resultados que ya se hicieron, o por los logros de las actividades del día con día, es lo que conforma lo que se es y lo que se quiere ser en el futuro; y su fusión es lo que genera la fuerza para cambiar gradualmente los paradigmas o a permanecer estático dentro de la dimensión de la competitividad.

El contexto social es muy importante ya que es el marco en lo cual donde el conocimiento adquiere, interpreta y añade valor, al interactuar con los individuos, aparatos e infraestructura allí las personas hablan de su experiencia con otras; allí las emociones juegan un papel trascendente y se conectan con el discurso mediante las palabras que expresan las creencias del individuo como generador de la acción y el significado de sus hechos en la consecución de las decisiones.

El conocimiento por tanto está ligado a la informática incorporado en las comunidades de práctica basados en valores, propósitos, creencias, recompensas y motivaciones que se conjuntan en las vertientes emocionales y del conocimiento en los más recurrentes eventos, situaciones y circunstancias en las que este saber se produce y se consume y como se relaciona con las metas organizacionales se encuentra aunado al liderazgo como factor clave que transforma lo heredado por otros individuos en una dinámica rodeada por la práctica.

Referências

- AKRICH, M. *The description of technical objects*. Shaping technology building society. MIT Press. 1992.
- ARGYRIS, C. *et al. Organizational learning: a theory of action perspective*. Addison Wesley, 1978. p. 11.
- BRADLEY, Keith. *IC and the new wealth of nations*. London School: Blackwell Publishing, v. 8, n. 4. p. 53-62, Dec. 1997.
- CAIRNS, D. *Research and emotion*. Husserl Studies 17, p. 21-33. 2000.
- CHOO, C. W. *Organizations as "Information- Use Systems: A Process Model of Information Management*. University of Amsterdam. Primavera working paper no. 1997-17. sep. 1997.
- CHOO, C. W *et al. The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. USA: Oxford University Press, 2002.
- COOPER, R. *et al. Organization: distal and proximal views, research in the sociology of the organizations*, p. 237-274. Edit. JAY.1995.
- DAMASIO, A. R. *Descarte's error: emotion, reason and the human brain*. NY, USA: Quill, 2000.
- FEYERABEND, P. *The conquest of abundance*. USA: University of Chicago Il, 1999.
- GOODMAN, N. *Ways of world making*. Hackett Publishing Co, 1978.
- HABERMAS, J. *The communicate theory of action: volume two*. Boston, MA, USA: Beacon Press, 1987.
- HATCH, M. J. The role of the researcher: an analysis of narration position in organization theory. *Journal of Management Inquiry*, v. 5/4, p. 359-374, 1996.
- HEIDEGGER, M. *Being and time*. NY, USA: Harper & Row. 1962.
- HENKEL, Susan. The information audit: a practical guide. *In: WORLDWIDE CONFERENCE OF SPECIAL LIBRARIANSHIP*, Brington 16-19, Oct. 1997. p. 212.
- HUSSERL, E. *Crisis of European Sciences and transcendental phenomenology*. Evanston Il. USA: Northwestern University Press, 1970.
- JAEGER, W. *Paideia*. NY. USA: Oxford University Press, 1970.
- KANT, I. *Critique of Pure reason*. St Martin Press NY: Smith N.K, 1965.
- LATOUR, Bruno. *We have been never modern*. USA: Cambridge Harvard University. 1993.
- MALONE, T. W. *et al. Experiments with OVAL: a radically tailorable tool for cooperative work*. Turner & Kraut, ed. NY, USA: ACM Press, 1992. p. 289-287.

- MCDERMOTT, R. Why information technology inspired but cannot deliver knowledge management. *California Management Review*, n. 41, p. 103-177, 1999.
- NELSON, R. R. *et al. An evolutionary theory of economic change*. MA: Cambridge, 1982.
- NONAKA, I. *The knowledge creating company*. USA: Oxford University, 1995. p. 56-78.
- NUTT P. Decision making success in public. Private, and third sector organizations: finding sector dependence best practice. *J. Management studies*, v. 37, p. 63-73. 2000.
- POLANYI M. *The tacit dimension: Knowledge in organizations*. London: Butterworth Heinemann. 1996.
- POLANYI, M. *Science, Faith and Society*. II, USA: University of Chicago Press, 1970.
- SELZNIK, P. *LEADERSHIP in administration*. NY: Harper & Row, 1957.
- SRIKANTIAH, T. K. *Knowledge Management for the information professional*. SRIKANTAICH K & KOENING (eds). Information Today. USA: MT Laurel NJ, 2000. p. 2., ASIS monograph series
- TODES, S. *Body and World*. MIT, UK: Cambridge Press, 2001. p. 2.
- USEEM, M. *The leadership moment*. NY. USA: Random House. 1998.
- VON KROGH G. *et al. Knowing in firms: understanding management and measuring knowledge*. USA: Oxford University Press, 1998.
- WEICK, K. E. *Sensemaking in organizations*. London: Sage, 1995.
- ZORRILLA, Hernando. *La Gerencia del Conocimiento y la Gestión Tecnológica*. Universidad de los Andes, 2005. p. 7.
- ZUCKER, L. G. *Organization and institutions*. S. B. Bacharach Editorial. Research in the sociology of organizations. Greenwich C. N.: JAI Press, 1983. p. 1-47.

