

# Los límites de la imaginación y de la creatividad: El ingenio y la innovación en la gestión del conocimiento, el modelo de la Inteligencia Organizacional



## Daniel Fernando López Jiménez

Comunicador Social y Periodista de la Universidad de La Sabana, Master y doctorando en Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento en la Universidad Oberta de Cataluña. Actualmente es el Director de Investigaciones y Postgrados de la Facultad de Comunicación Social y Periodismo de la Universidad de La Sabana y Director Académico del Postgrado en Gerencia de la Comunicación Organizacional.  
[daniel.lopez1@unisabana.edu.co](mailto:daniel.lopez1@unisabana.edu.co)

Recepción: 22 de marzo de 2006 | Aceptación: 25 de septiembre de 2006

## Resumen

El presente artículo pretende dimensionar el *ingenio* como facultad natural del trabajador de la Sociedad de la Información y del Conocimiento, como objetivo estratégico para desarrollar la cultura de la gestión del conocimiento de las organizaciones, mediante el estímulo y desarrollo de la innovación. Esta propuesta se opone a la creatividad y a la imaginación como facultades humanas ilimitadas, concebidas como los caminos ideales para la resolución de problemas del medio productivo de la organización, donde la espontaneidad en la producción de ideas productivas dista de su aplicación y viabilidad. Para el efecto, se parte de la reflexión teórica y filosófica del *conocimiento* aristotélico, de su objeto y su sujeto. Igualmente, desde la producción retórica del conocimiento en la organización de Prusak, Davenport y Nonaka. En la segunda parte, como aporte empírico, se presenta el método de aproximación a la gestión del conocimiento **Inteligencia Organizacional**, que comprende la planeación, organización, gestión y desarrollo del conocimiento en las organizaciones.

## Palabras Clave

Innovación  
Imaginación  
Investigación  
Ingenio  
Plan de gestión de conocimiento  
Inteligencia organizacional

## Limits of imagination and creativity: Talent and innovation in knowledge management, the Organizational intelligence model

### Abstract

This article seeks to dimension talent as a natural faculty of the Information and Knowledge Society's worker, as a strategic objective to develop knowledge management culture in organizations, through the stimulation and development of innovation. This proposal opposes to creativity and imagination as unlimited human faculties, conceived as ideal ways to problem-solving in the productive world of the organization, where spontaneity in the production of productive ideas is far from its application and viability. For that purpose, the article begins by the theoretical and philosophical reflexive analysis of Aristotle's view of *knowledge*, its object and subject. Likewise, from Prusak's, Davenport's and Nonaka's rhetorical production of knowledge in the organization. In the second part, as an empirical contribution, the article presents the Organizational Intelligence method as an approach to knowledge management, which requires organizations to plan, organize, manage and develop knowledge.

### Key words

Innovation  
Imagination  
Investigation  
Talent  
Knowledge management plan  
Organizational intelligence

### Introducción



La tipificación de la sociedad como sociedad del conocimiento, producto de los aportes estructurales y sistemáticos de las universidades para la producción del mismo, ha permitido que las organizaciones de todos los sectores de sociedad se encaminen hacia este fin. En este escenario, el ¿cómo producir conocimiento? es un problema aún por resolver. Para el efecto, la organización debe dimensionar el conocimiento desde su naturaleza en procura de su correcta aplicación. Debe igualmente identificar las potencialidades intelectuales de sus trabajadores y desarrollar mediante el ingenio y la investigación ideas productivas conducentes a la invención de nuevos productos útiles a la sociedad. En consecuencia, debe gestionar el conocimiento desde la planeación de estrategias que respondan a ¿cómo reaprender procesos por los empleados permanentemente?, ¿cómo focalizar la inversión de la organización en planes de carrera de los trabajadores? y ¿cómo estructurar unidades de investigación y desarrollo dirigidas a la innovación de productos?

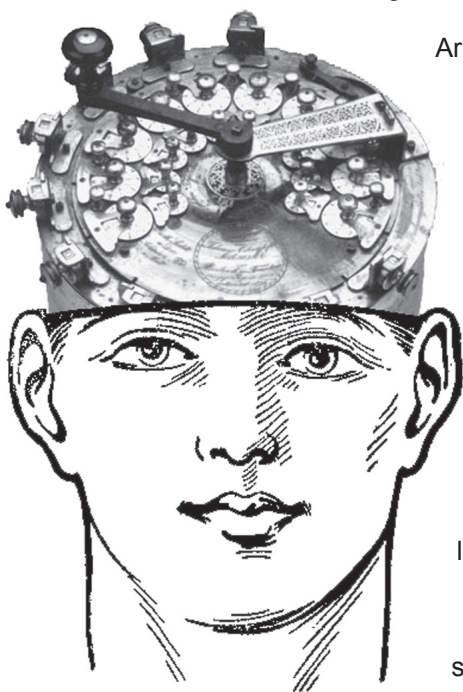
Estas premisas y preguntas, son materia de aproximación del presente artículo, que pretende ofrecer una herramienta sistemática a la gestión del conocimiento de las organizaciones, que permite enfocar los alcances de los trabajadores y los programas a desarrollar por la organización en esta materia.

### 1. De la filosofía del conocimiento a la gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento<sup>1</sup>, siguiendo a Boisot, "se asemeja más a una práctica que a una disciplina intelectual en sí misma: necesita urgentemente tanto los fundamentos como los vínculos" dada sus posibilidades de caracterización y tipificación de la sociedad actual, llamada Sociedad Informacional (Castell, 2000, 9), Sociedad de la información y del conocimiento (Bell, 1973, p.8) o Sociedad de las

<sup>1</sup> Davenport y Prusak precisan sobre la gestión del conocimiento: "Es un hecho social desarrollado con base en la experiencia colectiva de sus empleados, a los talentos que premia y las historias compartidas de triunfo".

Organizaciones (Drucker, 1995, 71). En ellas se advierte, por un lado, el concepto *gestión*<sup>2</sup> concebido como la acción humana, voluntaria y decidida en recursos para el logro de un fin determinado. Por el otro, el concepto *conocimiento*<sup>3</sup> como el acto humano intelectual de conocer la naturaleza, características y cualidades de una acción o cosa. Sin embargo, estos conceptos han ocupado gran parte de los debates filosóficos en la historia de los pueblos sin lograr un acuerdo, precisamente por su naturaleza susceptible de interpretación (Sturgeon, Martin, Crayling, 1998, 9). En este apartado se procurará evidenciar un concepto de *conocimiento* apropiado a la organización, en consonancia con las posibilidades, recursos y alcances de la organización humana, que permita, establecer una relación con la acción de la gestión como adaptación del conocimiento a las circunstancias, (Davenport y Prusak, 1998, 1-3). Para el efecto revisamos la concepción clásica aristotélica sobre el conocimiento, sus dimensiones y aplicabilidad a la organización de la sociedad actual.



Aristóteles definió cinco niveles de conocimiento. En primer lugar, el conocimiento científico (*episteme*), comprendido como aquella explicación teórica de las cosas o de las acciones. Esta explicación procura dar cuenta de la realidad, en su aseveración más arriesgada: la verdad que a su vez daba cuenta de la conformidad del pensamiento con la esencia de la realidad, es decir, su naturaleza. La verdad se validaba en la comprobación empírica, que a su vez se convirtió en el método probatorio de las ciencias naturales. Todo aquello que traspasaba los umbrales de lo comprobable se elevó a los dominios de la metafísica. La sumatoria de teorías explicativas sobre un tema específico conformaron las disciplinas de estudio que a su vez legitimaron un método propio y universal: la *comprobación* para las ciencias naturales y la *comprensión* para las ciencias sociales. Así mismo, estas últimas reclamaron objetos de estudios formales, por ejemplo: para la economía, la equidad; la psicología, el comportamiento humano; la filosofía, el pensamiento; la justicia, lo justo y la epistemología, el conocimiento, entre otras. Y todas ellas compartieron el mismo objeto material: el hombre. Por su parte, las ciencias naturales definieron objetos formales sobre las leyes naturales y un objeto material común: el universo.

<sup>2</sup> La gestión es una acción. La voluntad se ejerce en movimiento hacia el logro de un fin programado, buscando tanto los medios como los recursos necesarios para ello.

<sup>3</sup> El conocimiento es una acción humana, el sujeto hace suyo al objeto en la medida en que más se acerca al objeto y más lo conoce. El conocimiento se logra mediante las facultades intelectuales de la comprensión y el entendimiento.

La carrera por legitimar las teorías dio origen a los hábitos investigativos de sujetos predispuestos por su curiosidad a buscar el conocimiento. Estos sujetos fueron tipificados como científicos, a manera de sujetos raros y especiales, aislados de las actividades normales de la sociedad.

Respecto de la organización, el conocimiento teórico puede ser desarrollado por ella misma o adquirido a través de un proveedor externo (Sveiby, 1999, 20). Este conocimiento comprende el deber ser: la dimensión cultural de la organización, sus políticas, principios, valores, misiones y visiones. Y en el saber hacer (*know how*): patentes, manuales de procesos y de funciones, estilos gerenciales y modelos administrativos<sup>4</sup> (March y Simon, 1958, 13).

En segundo lugar, Aristóteles estableció el conocimiento práctico (*praxis*) como lo que se aprende por la experiencia y que pasa del acto aislado al acto repetitivo hasta conformar el hábito. Sin embargo, este tipo de conocimiento requiere de una explicación teórica en el momento de la transmisión de un sujeto a otro. Esta acción o interrelación obligatoria (*poiesis*), demuestra que no puede existir el uno sin el otro -no basta leer un manual de cómo aprender a nadar para ejecutar la acción de nadar, es necesario ir a la práctica para aprenderlo, y viceversa, es necesario fijar unas pautas teóricas de cómo nadar antes de lanzarse al agua.

Esta interrelación y dependencia de conocimiento es evidente en las organizaciones actuales de la sociedad de la información y del conocimiento, llamado conocimiento tácito y conocimiento explícito por Nonaka (1998). Su interrelación puede darse desde la interiorización hacia la externalización, y desde su combinación hasta su socialización<sup>5</sup>. El conocimiento práctico se realiza

<sup>4</sup> March y Simón definen la organización como un ensamble de seres humanos que tiene algún sistema de coordinación central.

<sup>5</sup> Nonaka establece: socialización como el paso del conocimiento tácito a tácito; exteriorización: tácito a explícito; combinación: explícito en explícito; combinación de distintos tipos de conocimiento explícito; interiorización: explícito en tácito.

por cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo, de acuerdo con sus funciones y tareas (Hampton, 1988, 18-32). De hecho la valoración de los empleados está dada por su productividad como expresión práctica de su trabajo eficiente.

En tercer lugar, el conocimiento técnico (*tecné*) que versa sobre la utilización de las herramientas y de cómo se hacen y se mejoran (*tecnología*). Este conocimiento sugiere una permanente investigación de las formas y de cómo adaptar y adaptarse al medio para mejorar el trabajo humano y su productividad, en una optimización constante de energía y recursos. El conocimiento técnico se expresa en las organizaciones, en las herramientas de que dispone cada empleado para su trabajo: equipos, procesos, energía, etc. Su determinación más actual se enmarca en las llamadas tecnologías de información y comunicación (Lucas, 2002, 122-125), que han permitido desarrollar los campos de la automatización y la robotización. Cuando la organización cuenta con programas para mejorar sus propios procesos productivos y herramientas, se define como una organización con líneas de desarrollo tecnológico, diferente a las organizaciones dedicadas exclusivamente a esta tarea, denominadas empresas de investigación y desarrollo tecnológico, como centros de tecnología automotriz, maquinaria industrial, de software, hardware, etc. Otras empresas se dedican al desarrollo científico, tipificadas como organizaciones para el investigación científica, como el caso de los laboratorios farmacéuticos, fungicidas, fertilizantes, genética, etc. En ambos casos lo importante es la aplicación y optimización del conocimiento para la resolución de problemas (Terry, 1977, 55). La suma de estos dos campos de desarrollo del conocimiento ha sido denominada en los ámbitos académicos como investigación en ciencia y tecnología, unidas directamente al desarrollo de los países, conocida como la ecuación Investigación + Desarrollo (I+D) (Bartlett, 1991, 3-10).

El cuarto lugar, Aristóteles se refiere al conocimiento artístico (*arte*). Éste se ocupa de la imitación de la realidad mediante expresiones plásticas, escénicas y sonoras, en las cuales la estética

rige el deleite de los sentidos en la búsqueda constante del placer sensorial y sensual. La estética procura el equilibrio humano de lo bello de las cosas. Igualmente, el arte puede expresarse como lo bello de las acciones humanas. El trabajo humano y su actividad en general están cargados de valoraciones preestablecidas como bellos o su contrario. Las profesiones y oficios de las personas pueden ser consideradas arte por su alta carga de estética. El conocimiento artístico se refleja en la estética de lo bello, es decir, en la *forma* de hacer las cosas. En la organización no basta que los trabajadores realicen eficientemente las tareas asignadas (Warren y otros, 1983, 32) se requiere que conlleven una carga de estética, dado que ésta hace parte de los criterios de valoración de la calidad del trabajo y del producto o servicio que ofrece la empresa.

En quinto lugar, el conocimiento intuitivo: aquel que da cuenta de lo que puede pasar, o no, con indicios de pronóstico. El sujeto, de acuerdo con las experiencias vividas en el pasado, presume, con indicios de verdad, la posibilidad de un hecho futuro. Por ejemplo, si una entidad bancaria elimina los requisitos exigidos para la aprobación de los créditos, es muy posible que vaya a la quiebra, como también es posible que aumente su productividad. El poder de este nivel de conocimiento se fundamenta en la capacidad para disminuir los niveles de incertidumbre. El margen de error dimensiona el acierto, por tanto da poder al visionario, al que con anterioridad lo ha hecho. Este conocimiento es reconocido por la organización a las personas que lo manifiestan y que ocupan los niveles directivos de la misma. La capacidad de pronóstico se fundamenta en el conocimiento teórico o práctico, no es una mera exposición espontánea del intelecto en dirección a una decisión presente. Todo esto, como combinación ideal, denominada capital intelectual<sup>6</sup> de las organizaciones (Bradley, 1997, 54), visto desde su aplicación en la organización podría explicarse como “una buena habilidad para

<sup>6</sup> Bradley concibe al capital intelectual como “la habilidad para transformar el conocimiento y el resto de activos intangibles, en recursos generadores de riqueza, tanto para las empresas, como para los países”.

manejar el conocimiento (know-how), para aplicar la tecnología y buen liderazgo, eso es lo que hace que una organización sea operacionalmente excelente” (Treacy, Wiersema, 1995, 60).

De la anterior clasificación aristotélica, podemos inducir que las organizaciones modernas reflejan estos niveles de conocimiento en su ejercicio productivo.

Aunque Aristóteles no subordinó la ética a la clasificación del conocimiento, es evidente su aporte y la importancia presente que tiene al interior de las organizaciones, respecto de lo bueno y lo malo de las acciones, que se manifiesta en la práctica como un saber prudente, es decir, un conocimiento prudente de los actos. Toda actividad del trabajador o la empresa lleva consigo una carga de ética social. De hecho el trabajo y el producto en sí mismos son un bien para el ser, por tanto todo trabajo y producto orientado hacia el bien, son un bien de doble vía: tanto para el trabajador y la organización como para el cliente, “Los clientes desean adquirir bienes de aquellas compañías que sean éticas, ecológicas y buenas ciudadanas corporativas” (Tapscott, 1995, 11). O, como lo definiese Melé, “Se prescribe que el hombre y la sociedad tienen afines su naturaleza y su fin. Por lo que respecta al fin, el fin de la sociedad es el fin del hombre. La unidad de orden significa entonces que las relaciones que se crean buscan el fin del hombre, que es el bien del hombre, a saber, el desarrollo de su propia naturaleza” (Melé, 1995, 61). En otras palabras, “las organizaciones están alrededor de nosotros y modelan nuestras vidas en muchas formas” (Daft, 2000, 11).

Igualmente, Aristóteles no dimensionó los sentimientos como un condicionante del conocimiento, dado que no fue para él una potencia superior del alma como sí lo fueron la inteligencia y la voluntad. Sentimiento y pensamiento fueron antagónicos, no complementarios. Hoy en la organización algunos autores encuentran relevante no sólo el pensamiento intelectual sino el pensamiento emocional, “todos los libros y la educación formal hacen énfasis en el análisis y la razón. Los sentimientos eran vistos como poco importantes.

Con frecuencia, las emociones eran vistas como distracciones, por eso es común oír – no seas tan emocional” (Kotter, 2002, 10). Esta nueva postura sostiene que las personas cambian sus aptitudes porque se les muestra una verdad que influencia sus sentimientos, más allá del razonamiento lógico de la misma.

Volvamos sobre el concepto *conocimiento* para tratar de comprenderlo mejor, dado que es inagotable en la discusión.

El conocimiento a través de la historia ha surgido de la necesidad del hombre por comprender las cosas y las acciones. En ese camino ha procurado dar explicación a sus preguntas. ¿Qué es lo real?, fue la pregunta que circunscribió el estudio filosófico del pensamiento griego y se tipificó como la gran pregunta de la época. El método para explicar las cosas y las acciones se convirtió en el punto de la discordia intelectual de la época entre los filósofos (Kuhn, 1970, 23 - 80). Platón inició el debate entre el empirismo y el racionalismo. Sostenía que se podía dar explicación verdadera de la realidad sin la experimentación, a lo cual Aristóteles arremetió argumentando que no existe ninguna posibilidad de acercarse a la verdad de lo real sin la mediación de los sentidos. Es decir, sin la experimentación, no basta la explicación solamente desde la razón. Este debate sigue aun vigente en la filosofía moderna. De él surgieron las corrientes racionalistas de Descartes, que retomaron a Platón, y de los empiristas ingleses, Locke y Hume, que retomaron a Aristóteles. Sin embargo, el concepto *conocimiento* no se agotó en esta discusión. Surgieron preguntas adicionales que no podían explicarse en él. ¿Quién es Dios? Se preguntaron los teólogos San Agustín y Santo Tomás. ¿Qué es el mundo y el universo?, los naturalistas, ecologistas y evolucionistas, Copérnico, Galileo, Newton, Darwin. ¿Qué es el hombre?, los filósofos, sociólogos, psicólogos, historiadores, como Kant, Comte, Nitché, Marx, Froid, entre otros.

Estas preguntas abrirían infinidad de corrientes explicativas del conocimiento: desde el escepticismo extremo hasta el dogmatismo moderno,

desde el idealismo hasta el materialismo; desde el positivismo hasta la fenomenología, desde el romanticismo hasta el existencialismo. Todas estas visiones, justificadas desde el conocimiento, en definitiva son justificadas desde la noción de verdad. Por tanto, lo que el conocimiento humano ha buscado a través de su historia ha sido realmente la verdad de las cosas y la verdad de las acciones (Sturgon, Martin, Crayling, 1998, 7-26), (Wittgenstein, 1919, 208), (Dretske, 1981, 85 -106).

En el plano de la organización actual, esta riqueza de enfoques sobre ¿qué es el conocimiento? y ¿qué busca el conocimiento? orientan no sin dificultad el propósito de aquellas organizaciones que se han encaminado en la tarea de producir conocimiento, tal como lo señala, Jun y Store (1989) “las creencias gerenciales tienen raíces en campos ajenos a la ciencia política, lo que crea contradicciones entre teoría y práctica”. La Organización requiere de la aplicación de estos aportes desde un enfoque conceptual que identifique su proyecto organizacional, aplicada a través del ejercicio investigativo de sus integrantes sobre el campo de acción y los intereses de la corporación. Esta dinámica constituye el capital intangible de una organización inteligente (Brooking, 1996, 28-30). Más allá de las definiciones simplistas de capital intelectual como “la suma del capital humano (talento), capital estructural (metodologías, software, documentos y otros artefactos de conocimiento) y capital de consumidor (relación con los clientes) (Stewart, 2001, 14).

Para el reconocimiento y el aprovechamiento del capital intelectual de una organización, se requiere de un método sistemático y riguroso que identifique plenamente la voluntad institucional para el desarrollo de un plan de gestión del conocimiento. Un plan de acción que contemple la metodología de trabajo para el logro de los objetivos corporativos respecto a la producción de conocimiento.

Sin embargo, dos preguntas deben tenerse en cuenta antes de iniciar un proceso de desarrollo de un plan de gestión de conocimiento, ¿cómo lograr que los empleados logren los objetivos

corporativos desde sus propios objetivos y sus propias creencias? (Barnard, 1938, 14), y ¿cómo lograr que el conocimiento teórico, práctico, técnico, artístico e intuitivo de cada uno de los miembros de la organización se alinee con los objetivos de la corporación? Es decir, que de activos intangibles se pase a capitales intelectuales, y de éste a patrimonio intelectual de la organización. “cuando existe una visión genuina, la gente trabaja y aprende, no porque se les obliga, sino porque les nace (Senge, 1990, 9).

## 2. La imaginación y la creatividad como fuentes de gestión de conocimiento

En este apartado, se pretende evidenciar el camino equivocado que las organizaciones toman, cuando adoptan modelos de gestión del conocimiento centrados en la creatividad y la imaginación de sus empleados como fuentes inagotables. En ese contexto, el empleado debe dar cuenta por sí sólo de su trabajo y del mejoramiento del mismo, sin que la organización lo acompañe, lo ordene y oriente. La reflexión sobre el equívoco de la imaginación y la creatividad como el camino para la gestión del conocimiento obedece fundamentalmente a los límites que plantea el mismo conocimiento a la imaginación, no como una mera reflexión teórica sino como situación fáctica a la que debe exponerse el empleado en su avance hacia la gestión integral del conocimiento, en la que la gerencia, sin invertir recursos, pretende encontrar solución a los múltiples problemas que se suscitan día a día. Estas posibles soluciones son delegadas y exigidas a los empleados de acuerdo a su capacidad imaginativa. Es común encontrar expresiones como: ¡busque la solución, use su imaginación!, y no alternativas estructurales que en conjunto den cuenta, a través de la investigación, de la innovación y del ingenio, de soluciones integrales.

### 2.1 El límite de la imaginación

En el presente apartado se sustenta el porque la imaginación es una facultad humana limitada por el conocimiento. Para dar inicio a esta justificación

partamos de la siguiente hipótesis: la imaginación como facultad humana es limitada por el conocimiento, por tanto, inapropiada para la gestión del mismo. O, por el contrario, el conocimiento convierte a la imaginación en una facultad limitada del hombre. Premisas éstas que desmitifican los alcances de la “imaginación ilimitada”, como panacea de creatividad y de producción de ideas.

El camino inicial del proceso de *imaginar* o *acto de ser* de la imaginación es la producción de la idea como acción del sujeto que reflexiona sobre la realidad. La idea como unidad del pensamiento<sup>7</sup> es el punto de partida del intelecto humano, que observa, cuestiona, analiza, sintetiza, explica y comprende las cosas y los hechos del mundo. En el proceso denominado *método científico* por Descartes, profundizado y ampliado a partir del pensamiento griego de Sócrates, Aristóteles y Platón, se dimensionó el hábito demostrativo<sup>8</sup> como la posibilidad humana de conocer la realidad o la aprehensión de las cosas universales y necesarias<sup>9</sup>. Para Aristóteles, la imaginación es el producto de la acción de las facultades internas del hombre, que formaban la *phantasia* como potencia imaginativa, donde los objetos se representaban formando una imagen –mas no su esencia- sustentando la diferencia entre intelecto, sentidos e imaginación. La intencionalidad humana de conocer el mundo surge a partir del intelecto -formación de ideas-, abstrayendo las cosas mediante los sentidos que forman interiormente la imaginación. Sin embargo, no se advierte la dimensión limitada, sujeta desde luego a las cosas universales<sup>10</sup>.

<sup>7</sup> Aristóteles describió a la idea como la unidad del pensamiento como categoría intelectual

<sup>8</sup> Aristóteles y Platón establecieron la demostración y el cultivo de su hábito, como el camino del conocimiento.

<sup>9</sup> Para Aristóteles, las cosas universales debían ser valoradas desde la necesidad particular del hombre.

<sup>10</sup> Aristóteles establece: “Sucede que mediante la operación de las facultades internas se forma la imaginación algún ‘fantasma’ que nunca fue percibido por los sentidos. De la aprehensión de los sentidos procede la aprehensión de la fantasía, que es el movimiento derivado del sentido, de la cual a su vez nace la aprehensión intelectual, pues los fantasmas son objeto del alma intelectual. Pero el término del conocimiento no siempre es uniforme: pues unas veces está en el sentido, otras en la imaginación, y otras solamente en el intelecto”.

En Santo Tomás se puede observar una clara asimilación entre imaginación y fantasía. Aunque él, condiciona el entendimiento de las cosas a la imaginación, lo que evidencia su importancia como potencia humana<sup>11</sup> –en Aristóteles la causalidad es el intelecto-, afirmando claramente la intencionalidad y la importancia de la imaginación en el proceso de comprensión del universo. Se advierte nuevamente en Santo Tomás la preocupación por la reflexión interior –sentidos internos-, sin determinar hasta donde es posible la especulación –aparentemente sin límites- de los movimientos imaginativos del ser intelectual<sup>12</sup>.

El pensamiento moderno es el fruto del pensamiento de los filósofos que construyeron nuestra historia. Las diferentes escuelas de pensamiento se han referido a la imaginación como una facultad o una potencia humana ilimitada en la composición de imágenes. Sin embargo, cuando intentamos responder a pregunta como: ¿cuáles son las fronteras del universo?, y recurrimos a nuestra imaginación, literalmente no podemos imaginarios esa frontera del universo; si lo hiciéramos, la siguiente pregunta sería ¿qué hay después de esa línea imaginaria? Sí hay algo, ¿como es que no pertenece a este universo?. Luego, no podría haber nada, porque sería parte del universo. En síntesis, quedamos como estábamos al principio, no podemos comprender ni responder esta pregunta; luego debe existir un límite de la imaginación.

Hume por su parte retoma la imaginación, para dimensionarla en la función de formación de imágenes a partir de la formación de ideas<sup>13</sup>, desde los sentidos internos –sentidos de refle-

xión-, ejerciendo la función de articulación con el pensamiento humano. La dimensión de infinidad es más notoria en Hume, como quiera que identifica la imaginación con la libertad, simbolizando todo lo que representa el ser libre de una potencia<sup>14</sup>.

En otra dimensión, Kant involucra un acto intelectual entre la percepción de los objetos y la conciencia del sujeto. La imaginación se forma a partir de la multiplicidad de las percepciones individuales para cada objeto y para cada sujeto –aquí nuevamente los sentidos son la ventana al universo-, no se advierte la dimensión limitada del acto imaginativo, lo que sugiere un ilimitado campo de acción del que imagina. Kant define la imaginación no como una potencia sino como una facultad humana<sup>15</sup>.

La teoría de la imaginación durante largo tiempo estuvo reservada al campo de la filosofía. A partir del siglo XX, con el surgimiento de la psicología, se abre un nuevo espacio de estudio que procura explicar la imaginación como una facultad creadora del ser. En este sentido, Bachelar (1953), sostiene que la imaginación es la facultad humana que sirve para deformar las formas<sup>16</sup>; sugiere un avance significativo entre la potencia y la facultad, proponiendo un nuevo campo que dará origen a la especulación del acto creativo, –como acto del hombre-, que contribuirán a construir el pensamiento creativo empresarial del siglo XX. Esta especulación, dará origen a las teorías del pensamiento creativo, en las que el hombre viaja en su imaginación para componer imágenes

<sup>11</sup> Santo Thomas soportándose en las categorías aristotélicas, establece que la imaginación es una potencia humana.

<sup>12</sup> Santo Tomás define que “A pesar de su carácter artificial, la imagen pone de forma aparentemente física nuestro pensamiento con relación al modelo; es la forma de éste la que vemos en aquella. También cuando se han ausentado, y esto debe pertenecer a alguna potencia especial, porque en las cosas corporales uno es el principio receptivo, y otro el conservativo, pues las cosas que reciben bien, a veces conservan mal. Y esa potencia se llama Imaginación o Fantasía. Es claro que la operación propia del hombre es entender mediante la imaginación y los sentidos el mundo”

<sup>13</sup> Hume, establece que la imaginación es un acto intelectual donde interviene el pensamiento.

<sup>14</sup> Hume define “ las ideas como imágenes. Así pues, desde el principio considera que la imaginación, la facultad creadora de las palabras, desempeña un papel decisivo en nuestro pensamiento. Este principio de unión entre las ideas no ha de ser considerado como una conexión inseparable, pues esto ha sido ya excluido por la imaginación, y además no podemos concluir que sin ésta el espíritu pueda unir dos ideas, pues nada es más libre que dicha facultad”.

<sup>15</sup> Kant establece que: “Lo primero que se nos da es la apariencia. Cuando se combina con la conciencia se llama percepción. Ahora bien, puesto que toda apariencia contiene una multiplicidad, y puesto que, por tanto, en el espíritu ocurren percepciones distintas, por separado y una por una, se requiere una combinación de ellas tal como se pueden tenerla en los sentidos. Por tanto, debe existir entre nosotros una facultad activa para la síntesis de esta multiplicidad. A esta facultad la llamo Imaginación”

<sup>16</sup> Bachelar, establece las particularidades recreativas de la realidad de la imaginación.



increíbles e innovadoras. Disciplinas y oficios como la publicidad, la administración, la ingeniería, el arte, la arquitectura, encontrarán en el hombre creativo a alguien con posibilidades de aportar soluciones a los problemas del medio<sup>17</sup>.

El conocimiento como límite de la imaginación se observa en un ejemplo simple. Existen 109 elementos químicos conocidos -cada uno diferente desde su propia naturaleza-. Algunos de ellos pueden presentarse en cuatro estados materiales: líquido, sólido, gaseoso o coloidal. Imaginemos el quinto estado de la materia -diferente a los cuatro anteriores- ¿acaso podemos? No es posible. ¿Por qué existen 109 elementos? ¡Porque no hemos descubierto más! Ni siquiera podemos imaginar el siguiente, el número 110. La imaginación se queda corta. De acuerdo con lo anterior, la imaginación es limitada por el conocimiento. Podemos entonces imaginar sólo lo que conocemos transformado en número indeterminado de veces, a manera de historias recreadas. Un hombre que perseguía mamuts en el periodo paleolítico no podía imaginar un cohete, un misil, y menos un avión, la televisión o alguno de los inventos modernos. Su imaginario giraba entorno al fuego, los fenómenos naturales y su propia interiorización del mundo (Dretske, 1981, 88-95). Es el conocimiento fundamento y límite de la imaginación.

Son las organizaciones las llamadas a la búsqueda incesante del conocimiento. Es el estudio de nuestro entorno el límite en sí mismo del conocimiento, y cada uno de los trabajadores de la organización es responsable de aumentar la frontera de éste. En síntesis, la imaginación es la facultad humana que permite la abstracción del mundo, limitada por el conocimiento. Más aún, si consideramos que el conocimiento permanente está en uso y desuso, reemplazo, actualización y desvalorización (Molina y Marshall, 2001, 60-75).

## 2.2 Lo efímero de la creatividad

Es normal en la actualidad hablar de la posibilidad humana de crear, entendida como la creatividad

<sup>17</sup> Bachelard define: "Queremos siempre que la imaginación sea la facultad de formar imágenes y es más bien la facultad

del hombre para resolver problemas o la creación de nuevos productos o servicios, como si la acción de crear fuera un acto facultativo de la naturaleza humana. Basta preguntarnos, ¿podemos hacer un objeto en esencia y en sustancia nuevo, con naturaleza propia? ¿Puede el hombre crear el elemento 110? No, si ni siquiera puede imaginarlo. ¿Qué es entonces esa proliferación de creatividad en todos los ambientes de la organización, donde el ser humano se aparta de su condición limitada y se convierte en un ser omnipotente? ¿Qué son el bombillo, la radio, el teléfono, los electrodomésticos y las máquinas en todas sus versiones, las nuevas tecnologías de información y comunicación, las vacunas, medicinas e implantes para el cuerpo humano?. Inventos. No son artefactos o procesos extraídos de la nada, son transformaciones y combinaciones tecnológicas y científicas de los elementos que ha descubierto el hombre. Por tanto, el hombre inventa, no crea, transforma lo creado, inventa algo a partir de lo creado. Cuando descubramos el elemento número 110 ampliaremos nuestro campo de acción para inventar con nuevos recursos, solamente entonces desplazaremos los límites del conocimiento, por tanto los límites de la imaginación.

Ciertamente enfrentamos la realidad de la imaginación limitada y de la acción creativa como acciones no propias de la naturaleza humana.

No es casual que los empleados al escuchar la orden de ¡Use su creatividad y su imaginación! se queden inmóviles, dado que no saben por donde empezar. Reconocer esta realidad limitante permite explorar la dimensión humana del ingenio, sin extenderse en miradas vagas, imaginativas y creativas sin sustento. Se trata de enfocar sus potencias en la solución de los problemas reales

---

de deformar imágenes suministradas por la percepción y sobre todo la facultad de librarnos de las imágenes primeras, de cambiar las imágenes. El valor de una imagen se mide por su aureola imaginaria. Gracias a lo imaginario, la imaginación es esencialmente abierta, evasiva. Percibir e imaginar son tan antitéticos como presencia y ausencia. Imaginar es ausentarse, es lanzarse hacia una vida nueva. Finalmente, el viaje a mundos lejanos de lo imaginario no conduce bien a un psiquismo dinámico si no adquiere la apariencia de un viaje al país de lo infinito".

de la organización. Se trata de investigar con juicio y de innovar con criterio.

La creatividad de la que habla Edward De Bono para el caso resulta ideal y propio. Después de la postura de Bachelar sobre la imaginación, podemos ampliar y continuar el proceso de la evolución del pensamiento social y la conformación de las ideas. De Bono explica el concepto de creatividad a partir del pensamiento lateral, cuestión ésta que nos deja a las puertas de una pregunta sobre la creatividad: ¿qué es creatividad? Para el efecto, como referencia del concepto de creatividad, el Oxford English Dictionary define: tratar de resolver problemas por medio de métodos no ortodoxos o aparentemente ilógicos<sup>18</sup>, De Bono advierte: “la palabra ‘creatividad’ tiene un significado muy amplio y muy vago. Incluye elementos de ‘novedad’ elementos de ‘creación’ e incluso elementos de ‘valor’. Esta definición amplia de la creatividad abarca varios procesos diferentes entre sí. La expresión *pensamiento lateral* es muy precisa’ (De Bono, 1997, 125) Sin embargo, es de notar, que ésta, no es una definición suficiente ni amplia, en cuanto no define la naturaleza de la creatividad, por tanto ¿qué es?. En este sentido, se puede afirmar que la creatividad, como explicación de un concepto aproximado, podría ser *el acto de ser de la acción de crear*. Hábito del ser que crea. O más aún, como lo precisa Davenport (1998) la creatividad se supone que es una creación del sujeto. Crear es la acción de producir algo nuevo, la cosa nueva -causa novus-, y nuevo debe referirse a dos instancias probables. La primera, a partir de elementos no existentes, donde los elementos son diferentes en esencia y en sustancia a los demás, con entidad propia. La segunda, a partir de elementos existentes con evolución de esencia y sustancia, con entidad compartida e incluyente. Explicado mejor, el hombre no puede crear absolutamente nada que no derive de cosas existentes. El hombre puede *transformar lo real*; De Bono llama a esta acción “generar”.

<sup>18</sup> Se toma este concepto de creatividad de Oxford English Dictionary 2006.

### 3. El ingenio como objetivo estratégico en la gestión del conocimiento

La intención del apartado anterior fue de sostener que la imaginación y la creatividad son facultades limitadas, por tanto etéreas y vagas en la búsqueda del conocimiento en las organizaciones. En consecuencia, exploramos al *ingenio* como propuesta para la conformación de una cultura de la gestión en las organizaciones. ¿Cómo podemos explicar en nuestro tiempo, que a algunas personas en las empresas se les pague por *pensar* y a otras por *hacer*? Es decir, algunas producen ideas y otras las aplican. El proceso es tan complejo que algunos autores se especializan en el diseño de métodos y técnicas para producir ideas Webb (1982). La *idea* como unidad natural de la inteligencia es nuestro punto de partida y la inteligencia como facultad superior del hombre conforma la materia prima fundamental para el desarrollo del ingenio.

Exploremos lo que determina que una persona produzca más ideas que otro.

La idea es la unidad del pensamiento. No podemos pensar si no tenemos ideas. Pensamos en ideas lógicas y ordenadas mediante un código lingüístico. Nuestro pensamiento traduce las imágenes en palabras y viceversa, y cada quien piensa en un código común, un idioma. Los “creativos” de la publicidad, del software, los estrategas empresariales, inversionistas, comunicadores, ingenieros, corredores de bolsa, entre otros, son privilegiados por su producción de ideas. A ellos se les paga por sus ideas, es decir, por pensar. Es verdad que los miembros de la especie humana son pensantes y aunque todos están en posibilidad de producir ideas no a todos se les retribuye por este hecho, y a quienes efectivamente las producen se les atribuye como poseedores de ingenio.

El ingenio parte de la idea: como hábito del sujeto de producir ideas. El ingenio es entonces, la facultad humana de producir ideas a partir del conocimiento, en procura de la solución de problemas del entorno. El ejercicio del ingenio supone conceptos fundamentales en la producción

de ideas, básicos en la solución de problemas de nuestro entorno, para nuestro caso; la gestión de la cultura del conocimiento. Debemos observar nuestro entorno, los hechos están ahí. Las soluciones a los problemas igualmente están ahí. No podemos perdernos en divagaciones abstractas de lo imaginario infinito. Sin embargo, es necesario ejercitar y cultivar el hábito de pensar y reflexionar. Las cosas que se presentan ante nuestros ojos a veces no son lo que parecen. Igualmente, se debe profundizar al máximo en la investigación partiendo de nuestro ingenio. Las ingenierías modernas, como disciplinas, son el ejercicio práctico del ingenio. No quiere decir esto que todas las carreras profesionales deban llamarse ingenierías. Dos cosas son evidentes: no podemos crear y nuestra imaginación no es ilimitada. Frustrante, si advertimos que nos movíamos en un paradigma obsoleto. Sabemos que tenemos el ingenio para desarrollar el conocimiento y que se presenta como una facultad potencialmente productiva, que depende del impulso compartido entre el trabajador y la organización para cultivarse.

Si aceptamos que el hombre no puede crear sino transformar, su acción no es la creatividad sino la transformatividad, acto de ser de transformar, término estable que sumado a la acción intelectual del hombre, origina el ingenio, que como lo hemos expresado antes, es la facultad humana de producir ideas. De Bono denomina a esta facultad “pensamiento lateral”, sin embargo, advierte que el hábito de su práctica sólo es posible a partir de técnicas formales o deliberadas, como generadoras de nuevas ideas y modificadoras de la percepción. Su teoría se fundamenta, además, en el pensamiento colectivo de la sociedad, enmarcado por el diseño y el análisis, dos contrasentidos que determinan la productividad del “pensamiento lateral”. Uno a partir del pensamiento vertical del mundo occidental, y otro a partir de la liberación de paradigmas, en un estado libre sin barreras ni pretensiones (Kuhn, 1970). Esta liberación de paradigmas puede lograrse a través del cultivo del ingenio, que a su vez requiere de la formación de hábitos intelectuales y volitivos por parte de los trabajadores en las organizaciones. En este sentido, la gestión del conocimiento requiere de

la formación de hábitos de estudio del trabajador, tanto sobre el mejoramiento de las tareas propias en su puesto de trabajo como, en lo posible, en la operación integral de la compañía. No quiere decir esto que el trabajador deba conocer todos los procesos de la organización, sino comprender la integralidad, interrelación y dependencia sistémica que se da en sus flujos.

Estos hábitos, definidos como los que perfeccionan al ser en cuanto están orientados hacia el bien, se convierten en virtudes naturales del trabajador que gestiona su propio conocimiento y el de la organización. Sin embargo, sólo mediante el cultivo de ellas se advierte su presencia y utilidad, por tanto son susceptibles de formar<sup>19</sup>. El primero es el hábito del principio especulativo: intellectus y, el segundo, el hábito del principio moral: la *sindiéresis*<sup>20</sup>,

A partir de los hábitos intelectuales y volitivos que deben tener los sujetos gestores de conocimiento, se reconoce la formación de la objetividad, como la fidelidad al objeto o a la acción objetivada, es decir, del máximo acercamiento al conocimiento de ella. En los hábitos intelectuales y volitivos se originan otros: el primero, el reconocimiento de los conocimientos teóricos puestos en práctica, necesidad propia del aspecto teórico. Segundo, el hábito del orden para armonizar y contextualizar sistemáticamente las partes del hecho estudiado. Tercero, la veracidad. Estos hábitos no tendrían sentido sin la formación del cuarto, la innovación, que se debe entender como el aporte de conocimientos nuevos que debe hacer el administrador de la gestión del conocimiento, al pasar del hábito del estudio al hábito de la investigación<sup>21</sup>.

La innovación, *innovatio*, como función plausible del ejercicio empresarial, fue propuesta por Shumpeter (1930) y aún continúa siendo uno

<sup>19</sup> Herrera y Vélez recogen las dimensiones y categorías aristotélicas sobre los hábitos intelectuales y volitivos del hombre.

<sup>20</sup> Rodríguez hace un recuento antropológico de la filosofía aristotélica sobre el principio moral la *sindiéresis*.

<sup>21</sup> Herrera y Vélez en su análisis sobre las categorías aristotélicas en cuanto al hábito demostrativo infieren los hábitos de estudio, que para el caso, se ha precisado como hábito investigativo.

de los modelos de gestión más exitosos en la economía empresarial, tal como lo afirma Peter Druker: “para mantenerse vivas las grandes organizaciones deben innovar” (Druker, 2002, 105) o “la organización debe hacer aquellas cosas (desarrollar competencias, especializaciones, innovar, servicios de valor agregado) que hará que los clientes paguen más por sus servicios” (Maister, 1993; 35). Es necesario insistir en la investigación en el puesto de trabajo y la organización, “Ni el propio individuo se comporta siempre igual sino va aprendiendo y adquiriendo conocimientos que cambian la forma que toma decisiones en el futuro” (Von Hayek, 1937, 45). El trabajador debe actuar como sujeto responsable –causa eficiente- de la producción de conocimiento para la corporación. En tal sentido, el hábito pertinente será el hábito demostrativo<sup>22</sup> como eje central de su hacer investigativo, para formar en el trabajador actos conscientes, constantes y coordinados en la búsqueda de la verdad, utilizando la verificación como modo de proceder hacia la definición del acto de ser de sus acciones investigativas<sup>23</sup>. El sujeto que gestiona el conocimiento a través de su ingenio, “*Chief knowledge officer*” o el “coordinador de conversaciones” que mencionan Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000), debe traspasar la barrera de la información de los hechos aparentes para legitimar su acción en la verificación de los mismos, como sujeto transformador libre que aprende de la verdad para demostrarla y comunicarla a los demás miembros de la organización. Sin embargo, de nada servirán estos hábitos del sujeto trabajador ordinario de la organización ni del administrador gestor de conocimiento, si el objetivo estratégico no es la formación de cultura, en la que participen desde la gerencia hasta el último trabajador de la cadena operativa, en el cual se reconozca que el principal problema para la producción de conocimiento en una organización en palabras de Lawrence es: “la verdadera enfermedad es la ausencia de una base de conocimiento y método

<sup>22</sup> Aristóteles define al sujeto como causa eficiente de las acciones que realiza, es decir, su autor.

<sup>23</sup> Sánchez establece la verificación como el criterio de validación del hábito demostrativo. Mediante ella se determina su validez.

para encarar el quehacer económico en la empresa” (Lawrence 1980; 13).

Desde el ingenio, los trabajadores son el punto de partida como agentes formadores de la organización, lo que obliga al propio acto investigativo del que motiva: la gerencia y quienes son responsables por la gestión del conocimiento en la organización, a trabajar desde el sujeto empleado para la corporación, mediante el diseño y la arquitectura de un modelo, que se verá en el siguiente apartado, considerando desde Schvarstein que “No hay diseño ideal ni hay diseño que no sufra modificaciones, y aun degradaciones, en el proceso de implantación. No hay diseño que deje conformes a todos los involucrados, aun cuando exista entre ellos una comunidad de propósitos con relación al diseño” (Schvarstein, 1992; 64).

En el caso del administrador de la gestión del conocimiento, sus hábitos deberán estar dirigidos principalmente a la orientación de la organización sobre el ser del capital intelectual: su mayor patrimonio. Su deber ser partirá de la veracidad como acto de la verdad. En síntesis, su ejercicio profesional será la investigación, su articulación con los procesos y recursos ordinarios y la constante gestión de la innovación en todas las áreas de la compañía para su beneficio y progreso.

#### 4. Plan de gestión del conocimiento de una organización: modelo de la Inteligencia organizacional

Una vez analizados los conceptos *imaginación*, *creatividad* e *ingenio*, es necesario precisar los pasos, el método sistemático y el marco conceptual que deben dar cuenta de un plan de gestión de conocimiento en una organización, facilitando su formulación, aplicación y evaluación: su gestión<sup>24</sup>. En este sentido, en el presente apartado se presentan la metodología para el desarrollo del plan de gestión de conocimiento

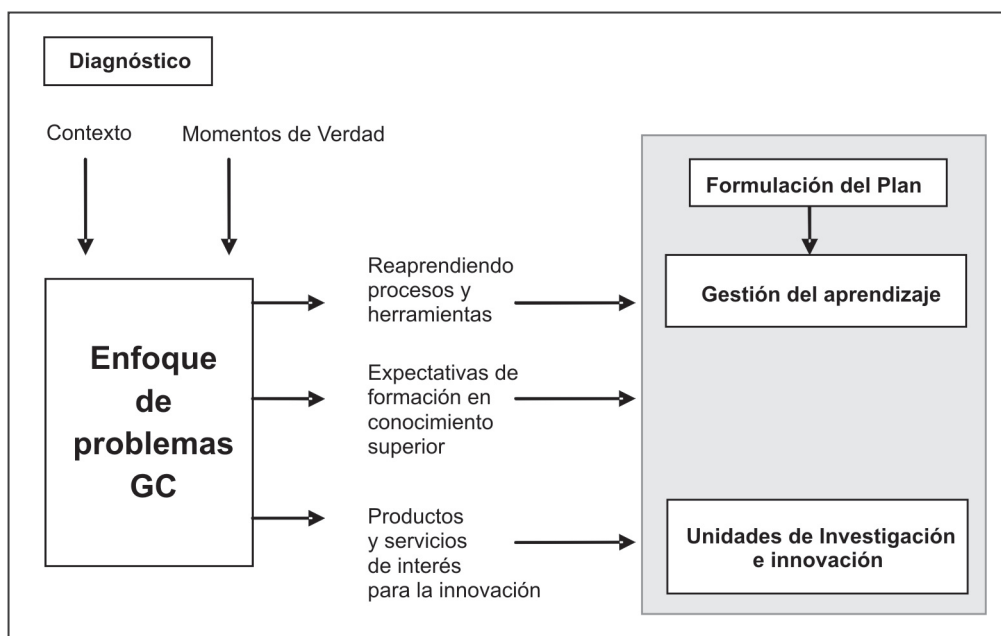
<sup>24</sup> Bradley establece que la cultura de la gestión del conocimiento está conformado entre otras por los componentes que define como capital humano, capital relacional y capital organizativo.

en una organización, como producto de su aplicación previa en instituciones de carácter público y privado, de los sectores educativo, salud, comercial y alimentos<sup>25</sup>. Se parte de los postulados de Davenport y Prusak (1998) sobre el Sistema de Gestión del Conocimiento, en los que, a pesar de su planteamientos teóricos, no se definen las acciones sistemáticas y secuenciales y los procedimientos para la generación de un plan de gestión del conocimiento. Aquí se amplían, ordenan y especifican los tres grandes programas que constituyen el plan.

Como procedimiento específico, el plan debe considerar los siguientes pasos:

- Diagnóstico: determinación del contexto
  - Contexto
  - Momentos de verdad
- Enfoque de problemas de GC
- Formulación del plan de gestión del conocimiento
  - Programa de gestión de aprendizaje
  - Programa de carrera
  - Programa de unidades de investigación y desarrollo

**Figura 1.** Pasos del Plan de gestión del conocimiento



## 4.1 Diagnóstico

### Contexto

La realización del diagnóstico conlleva dos pasos: estudio del contexto para determinar la naturaleza de la organización y determinación de los momentos de verdad, sobre las posibilidades reales para la gestión de la cultura del conocimiento. Para el desarrollo del contexto es necesario efectuar un estudio profundo de la organización, sobre su quehacer, principios y finalidad, con el fin de determinar las características naturales de la misma. Allí se identifican los componentes de la cultura organizacional: historia, estructura de la propiedad y de la participación, políticas, planes de desarrollo, negocios, estilo gerencial, estructura administrativa, soporte tecnológico de TIC, concepción antropológica del empleado, responsabilidad social,

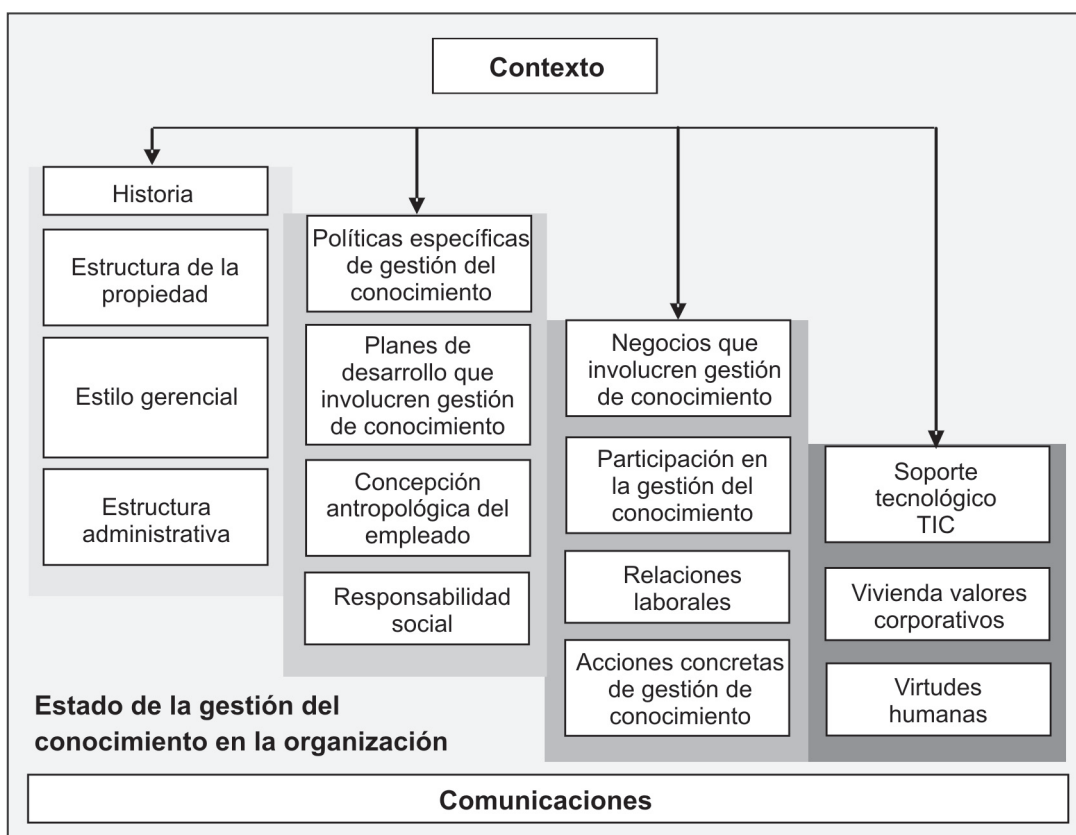
<sup>25</sup> Los nombres de las organizaciones no se publican debido al grado de confidencialidad adquirido en los diferentes estudios realizados, y por los términos de reserva de la información efectuados con las empresas.

comunicaciones, relaciones laborales, vivencia de los valores corporativos y virtudes humanas, y todas aquellas que el gestor del conocimiento considere necesarias para los casos particulares. La metodología para determinar un diagnóstico sobre el contexto de la organización, puede ser cuantitativa o cualitativa. Es recomendable combinar ambos métodos según la situación y los objetivos de indagación. Por ejemplo: para el caso de identificar las políticas, concepción antropológica del empleado, virtudes humanas, sería pertinente la utilización de los métodos de la observación participante y de la entrevista en profundidad

a expertos. Para el efecto de indagar sobre el estado de las comunicaciones, responsabilidad social, planes de desarrollo, relaciones laborales, participación, vivencia de los valores corporativos, podría utilizarse cuestionarios estructurados con variables cualitativas y cuantitativas para determinar las percepciones de los miembros de la organización en general.

En la Figura 2, se observa la disposición de las variables a considerar en la identificación del contexto de la organización. Se puede visualizar la situación inicial para la definición de un posible plan de gestión de conocimiento.

**Figura 2.** Variables para determinar el contexto de la organización



Seguidamente, es necesario determinar los momentos de verdad como condicionantes para el diseño y aplicación de un plan de gestión de conocimiento, que podrían definir la viabilidad de su desarrollo.

En la Tabla 1 se especifican las variables para determinar los momentos de verdad. Estas variables giran en torno a la voluntad de la gerencia y de los empleados para diseñar e implementar un plan de gestión de conocimiento. Seguidamente, sobre el inventario de los activos intelectuales, es decir, del grado de formación profesional de los empleados. Así mismo, del capital intelectual de la empresa, entendido como

el grado de productividad de cada uno de los empleados. Estas últimas dos variables determinan las expectativas de continuidad en la organización y de crecimiento profesional, tanto en lo referente a estudios como al de ocupar cargos administrativos. Finalmente, los recursos financieros reales para el desarrollo del plan: se cuenta, sí o no, a corto, mediano o largo plazo, con el presupuesto necesario para desarrollar el plan de gestión de conocimiento.

**Tabla 1.** Matriz de momentos de verdad

Organización Inteligente				
Momentos de verdad	Problema específico	Causa del problema	Conocimiento requerido para su solución	Actitud de los implicados
<b>Voluntad empresarial</b>	Determine la voluntad real de la gerencia y de los empleados para iniciar un proceso de GC	Determine posibilidad asociada a estructura y cultura organizacional	Evidencie la necesidad de capacitación sobre la importancia de la gestión del conocimiento	Determine la reactividad o pro actividad de las personas
<b>Activos intelectuales</b>	Determine los niveles de formación de los empleados	Evidencie las necesidades de formación faltantes en la organización	Evidencie las expectativas de crecimiento de los empleados	Determine la reactividad o pro actividad de las personas
<b>Capital intelectual</b>	Determine el nivel de producción de los empleados	Evidencie los motivos de improductividad de los empleados	Evidencie las expectativas de continuidad de los empleados	Determine la reactividad o pro actividad de las personas
<b>Capital financiero</b>	Existe presupuesto para el desarrollo de un plan de gestión del conocimiento	Determine la existencia de recursos asignados vigentes o a futuro	Gestión de recursos para el financiamiento del plan	Determine la reactividad o pro actividad de las personas

Como se observa en la matriz anterior, en cada uno de los espacios enfrentados por las variables se especifica la acción que debe efectuarse para el caso y qué el Gestor de Conocimiento debe profundizar de acuerdo con la organización estudiada.

#### 4.2 Enfoque de problemas

En el paso anterior a la formulación del plan, deben identificarse tres escenarios concretos, que en últimas serán los tres programas a desarrollar en

el marco del plan integral. Estos aspectos son: reaprensión de los conocimientos para el desarrollo de nuevos procesos y utilización de nuevas herramientas relacionadas con las actividades de los trabajadores, expectativas de formación de conocimiento superior de los trabajadores de la organización, productos y servicios de interés para la innovación.

En la Tabla 2 se identifica cada uno de los escenarios, orientado a especificar los problemas de gestión de conocimiento de la organización.

**Tabla 2.** Matriz enfoque de problemas de gestión

Enfoque de problemas de gestión del conocimiento				
Dimensiones de la GC	Problemas	Estrategias	Tácticas	Programa
<b>Transmisión de conocimiento</b>	¿Cómo re-aprenden de los conocimientos para el desarrollo de nuevos procesos y utilización de nuevas herramientas relacionadas con las actividades de los trabajadores?	Gestión del aprendizaje	Definición de métodos didácticos y herramientas pedagógicas para el aprendizaje	Plan de gestión aprendizaje
<b>Formación de conocimiento</b>	¿Cuáles son las expectativas de formación de conocimiento superior, tanto de los trabajadores como de la organización?	Gestión de carrera	Definición de áreas y programas educativos de perfeccionamiento para cada trabajador	Plan de carrera
<b>Generación de innovación de conocimiento</b>	¿Cuáles serían los productos y servicios de interés para la innovación de la organización?	Gestión de la	Definición de líneas, grupos y proyectos de investigación	Plan de unidades de investigación e innovación

### 4.3 Formulación del plan de gestión del conocimiento

#### Programa de gestión de aprendizaje

Uno de los tres programas del plan de gestión de conocimiento de la organización, es el llamado gestión de aprendizaje. En él se evidencia la cultura de la permanente actualización de conocimientos. Se trata de la organización que aprende y re-aprende nuevos procesos y técnicas para el desarrollo de sus funciones. Por ejemplo: la incorporación de un software financiero requiere de instrucción sobre su manejo, funciones, utilidad y ventajas de la nueva herramienta. Igualmente, la adopción de un nuevo modelo administrativo de reingeniería, planeación estratégica, entre otros,

requiere de instrucción y entrenamiento para los empleados. Así mismo, la adopción de los valores sociales de la organización requiere de una continua reflexión para su vivencia por parte de directivos y empleados. No se trata de aprender un código de ética corporativa en su dimensión teórica. Se trata de vivir la ética desde la práctica de las virtudes, que requieren una permanente inmersión en sus conceptos. Igualmente, los empleados en general tienen asociado a sus funciones el manejo de herramientas particulares, que deben actualizarse permanentemente, de acuerdo con las exigencias de mejoramiento de la organización en cuanto a sus procesos de calidad. En la Tabla 3 se especifican los ítem que deben abordarse para el desarrollo del programa de gestión de aprendizaje.



**Tabla 3.** Gestión del aprendizaje

Gestión del aprendizaje						
	Área de gestión	Objetivos estratégicos	Organización de equipos de instructores	Recursos y esfuerzos	Necesidades de Formación	Evaluación Técnica
Escenarios de aprendizaje	Nuevas	Identifique las necesidades periódicas de adopción de TIC u otro tipo de tecnología	Identifique quiénes podrían ser instructores, capacitadores y entrenadores en las diferentes áreas	Identifique los momentos y las metodologías de actualización	Identifique las necesidades de conocimiento en cada área y escenario	Diseñe un sistema de indicadores acorde con los niveles esperados de conocimiento en cada caso
	Nuevos procesos corporativos	Identifique necesidades periódicas de adopción de nuevos procesos corporativos				
	Nuevos procesos particulares	Identifique las necesidades periódicas de adopción de nuevos procesos particulares				
	Valores corporativos	Identifique necesidades periódicas de reflexión sobre los valores corporativos				

Una vez identificadas las necesidades de formación, los instructores, capacitadores o entrenadores, se debe desplegar un plan táctico para la realización de las diferentes actividades. Este debe incluir los siguientes ítems:

Área	Curso	Herramientas	Fechas	Presupuesto	Indicadores	Responsable

El programa debe ser circular, actualizando los cursos que según las necesidades de la organización requieran hacerlo. Los programas de aprendizaje que aplican cursos indiscriminados de formación en momentos no planeados, no pueden considerarse, en el sentido estricto, gestión de aprendizaje.

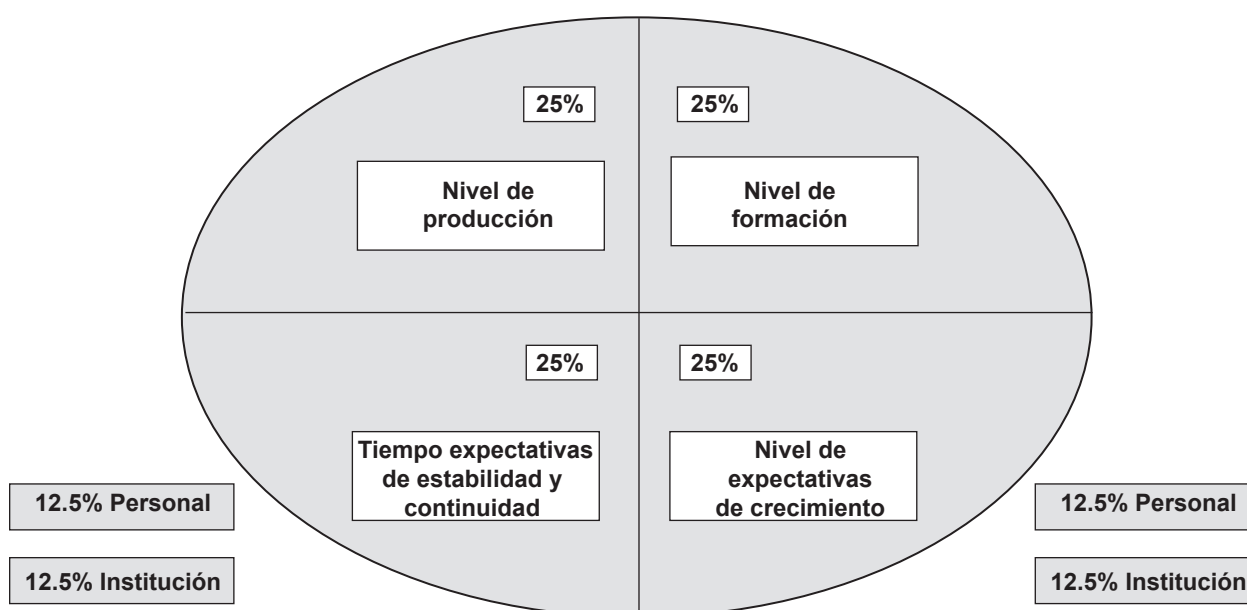
### Programa de carrera

El Programa de Carrera, depende fundamentalmente de una cultura de la inversión en el capital intelectual de la organización. Sin ella difícilmente se podría iniciar un programa de este tipo. El plan de carrera especifica la formación profesional de cada uno de los empleados que la organización ha dispuesto, de acuerdo con sus necesidades particulares.

Estas necesidades tienen fundamentalmente dos orígenes: el primero, derivado de las operaciones ordinarias de la organización; el segundo, originado en los objetivos de perfeccionamiento de las personas. Esta combinación define un punto común de interés, que se traduce en el curso de un programa de postgrado para los profesionales. El plan de carrera no excluye los niveles técnicos, sin embargo, existe la prioridad sobre los empleados profesionales, dado que ellos pueden

en un momento determinado ocupar los cargos administrativos de mayor jerarquía, ascendiendo paulatinamente en la pirámide administrativa de la organización. Previo a la definición de carrera de cada empleado, es necesario su identificación. Para el efecto se propone un sistema de ubicación a partir de la evaluación de cuatro dimensiones: nivel de producción, nivel de formación, tiempo de expectativas de estabilidad y continuidad, y nivel de expectativas de crecimiento.

**Figura 3.** Categorías de valoración de la gestión de conocimiento



Estas cuatro dimensiones tienen participaciones iguales en el total de la evaluación. Con cada una de ellas puede desplegarse en componentes de acuerdo con las necesidades y particularidades de la organización, definiendo su propio modelo evaluativo. A continuación se observa el despliegue de cada dimensión en factores respectivos aplicados a una empresa.

El puntaje asignado a cada uno de los factores es ponderado según los criterios de la gerencia en conjunto con el gestor de conocimiento, quien luego procesará los datos de cada uno de los empleados. Las dimensiones “nivel de producción” y “nivel de formación” son valoradas a criterio de la gerencia y el GC. Así mismo, el 50% de las dimensiones “expectativas de continuidad” y “expectativas de crecimiento” son valores otorgados por la organización. El restante 50% de estas dos últimas dimensiones son valoradas de acuerdo con las expectativas de los empleados; por ejemplo: la empresa tiene planes de continuidad de largo plazo con un empleado, esto tendría un puntaje máximo en esa escala. Sin embargo, el mismo empleado, puede tener expectativas de continuidad de corto plazo; esta situación otorgaría un puntaje menor, y viceversa, si se presenta una situación inversa. Una vez evaluado cada trabajador, se ubican los puntajes en cuatro categorías que representan el capital intelectual de la organización, e identifican cualitativamente el estado de sus activos intelectuales.

**Tabla 4.** Escala de valoración por categoría

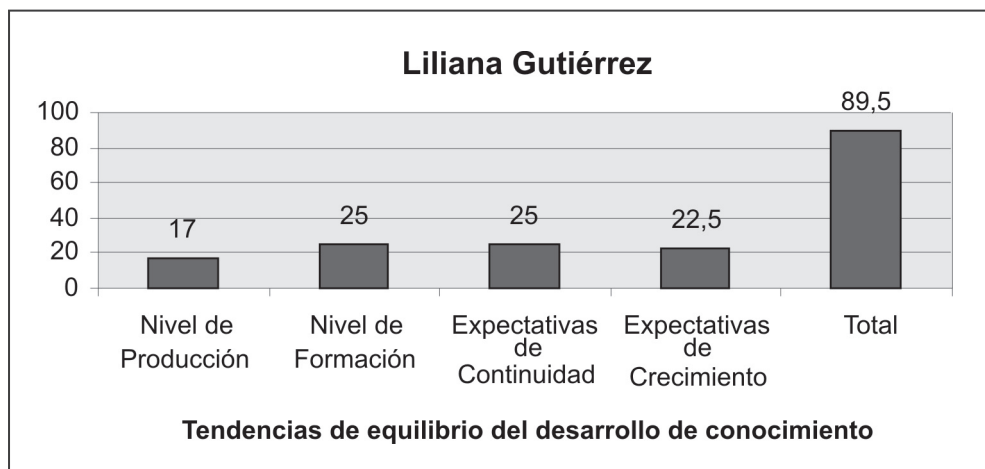
<b>NIVEL DE PRODUCCIÓN</b>	<b>25</b>	
Complejidad del trabajo	7	
Puntualidad en la entrega	5	
Calidad del trabajo	10	
Valores agregados al trabajo	3	
<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>	<b>25</b>	
Doctorado	25	
Maestría	20	
Especialización	15	
Profesional	10	
<b>EXPECTATIVAS DE CONTINUIDAD</b>	<b>25</b>	
	<b>Personal</b>	<b>Institucional</b>
Proyecto de vida	12,5	12,5
Mediano Plazo	6,2	6,2
Corto Plazo	3,1	3,1
<b>EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO</b>	<b>25</b>	
	<b>Personal</b>	<b>Institucional</b>
Académico	3,5	3,5
Investigativo	5	5
Administrativo	2,5	2,5
Proyección social	1,5	1,5
<b>TOTAL</b>	<b>100 puntos</b>	

**Figura 4.** Matriz de capital intelectual de los empleados

<b>ÓPTIMO</b>  + de 76 puntos	<b>EN CARRERA</b>  Entre 51 y 75 puntos
<b>EN OBSERVACIÓN</b>  Entre 26 y 50 puntos	<b>NO ES VIABLE</b>  Menos de 25 puntos

La ubicación de los empleados en cada categoría, representa para la organización un sistema de información que le permite tomar decisiones sobre las personas con quienes puede iniciar un plan de carrera y a su vez, con quienes no cuenta para el desarrollo de un plan de gestión de conocimiento.

El análisis de la información por empleado es vital para la identificación de las potencialidades intelectuales del mismo. Una forma de efectuarlo puede ser la comparación gráfica de sus cuatro dimensiones, como se observa en la Gráfica 1.

**Grafica 1.** Tendencias de equilibrio del desarrollo de conocimiento

El resumen de la lectura de una gráfica de este tipo puede ser integralmente presentada en una ficha personal que contenga los siguientes datos:

**Nombre:** Liliana Gutierrez

**Cargo:** Directora de proyectos

**Categoría:** Óptimo

**Puntaje:** 89,5

**Nivel educativo:** Doctorado

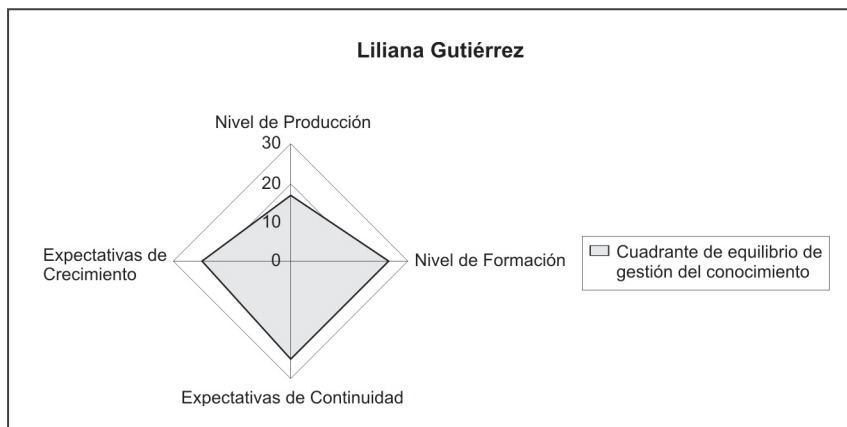
**Expectativas académicas:** Postdoctorado

**Expectativas administrativas:** Ninguna

**Expectativas investigativas:** Aumentar nivel

**Expectativas de continuidad:** 25 años

Para realizar un programa de gestión de carrera debe existir un equilibrio entre las cuatro dimensiones, que puede ser graficado mediante un programa estadístico, con el fin de detectar los aspectos a mejorar por el empleado.

**Grafica 2.** Cuadrante de equilibrio de gestión de conocimiento

En la Gráfica 2 se observa cómo la empleada logra el máximo puntaje en tres dimensiones de cuatro, quedando pendiente una dimensión por mejorar, lo que se convierte en una oportunidad de mejoramiento en su plan de carrera. Podría igualmente complementarse el análisis con algunas conclusiones cualitativas a partir de los niveles de conocimiento propuestos por Nonaka (2000), de la siguiente manera:

#### Liliana Gutierrez

**Análisis cualitativo, conocimiento explícito-explicito;** se evidencia un potencial significativo dirigido a la producción intelectual, soportado por sus altas expectativas de crecimiento, continuidad y formación académica.

Una vez identificados los empleados con quienes la organización puede realizar un plan de carrera, se dispone a su diseño. Para ello es necesario haber efectuado el programa de desarrollo de unidades de investigación e innovación, dado que allí surgirán insumos para la definición de la carrera de algunos empleados.

### Unidades de Investigación e Innovación

El tercer programa del plan de gestión de conocimiento se denomina Unidades de investigación e innovación. Como requisito indispensable para su viabilidad, es la voluntad explícita de la gerencia en su gestión, que se traduce en la liberación y disponibilidad del tiempo de los empleados que conformarán los grupos, la asignación de presupuestos para la ejecución de proyectos y por último, las políticas de beneficios mutuos de la organización y de los empleados en la generación de conocimiento. Las unidades de investigación e innovación en las empresas tienen una fuerte similitud con los grupos de investigación de las universidades. La diferencia radica en la naturaleza de la investigación. En la empresa es eminentemente aplicada dirigida a la innovación científica y tecnológica, entre tanto, la universitaria incluye su dimensión teórica como aporte a la ciencia.

En la siguiente matriz se especifican los pasos a seguir para el desarrollo de estas unidades.

**Tabla 5.** Unidades de investigación e innovación

Unidades de investigación e innovación				
Objetivos estratégicos	Estrategia	Tácticas	Acciones	Evaluación
Definir líneas de investigación e innovación	Diseñar la infraestructura necesaria para el desarrollo de la investigación y la innovación	Desarrollo de las líneas de interés de la organización	Programar convocatorias internas para el financiamiento de proyectos	Sistema de medición de resultados y nuevos productos
Conformación de grupos		Gestión de los grupos de investigación e innovación		
Formulación de proyectos		Gestión de proyectos de investigación y desarrollo		

El desarrollo de productos finales provenientes de los proyectos y de los grupos de investigación, deberán estar soportados por una política clara de derechos de autor y de un sistema de reconocimientos y de estímulos para los empleados participantes, dado que el nuevo conocimiento tendrá una apropiación temporal en el mercado con beneficios económicos que pueden compartirse entre las dos partes.

- **Líneas de investigación en la empresa**

Las líneas se definen a partir de los campos de interés de la organización en el mercado de sus productos y servicios.

- **Conformación de grupos de investigación en la empresa**

Los grupos de investigación deben estar formados en principio, por empleados de diferentes disciplinas, que puedan aportar visiones distintas sobre el mismo producto a desarrollar. La dirección de los grupos debe estar a cargo de profesionales conocedores de metodologías de investigación científica, sea que hayan adquirido este conocimiento previamente a su empleo o que la organización los forme en estas técnicas.

- **Proyectos de investigación en la empresa**

Todo proyecto debe estar unido a una línea y gestionado por un grupo. Igualmente, debe estar dirigido a la formulación de un producto, proceso o servicio nuevo, y finalmente, debe procurarse su registro de patente como expresión del aporte al conocimiento que realiza la organización.



## Conclusiones

### De carácter metodológico

La metodología del plan de gestión del conocimiento permite sistematizar y organizar actividades formales e informales que se vienen desarrollando desarticuladamente en las organizaciones. Las categorías definidas para cada uno de los pasos permite aproximarse a la causa primera de la causa general. Así mismo, permite redefinir un panorama más aproximado al origen de los problemas. Las salidas de las matrices permiten determinar los objetivos estratégicos, en coherencia con los presupuestos teóricos de Frappaolo y Wayne (1999).

### De carácter intrínseco del problema

La gestión del conocimiento en una organización identifica la naturaleza investigativa e interdisciplinaria de los trabajadores. El primero de los errores de la gestión del conocimiento formulado por Fahey y Prusak: (1998) “no tener un concepto definido de conocimiento”, se presenta abiertamente en el grupo de trabajadores, dado que no dimensionan la naturaleza de su trabajo y de su función social: la producción de conocimiento. Situación particular que igualmente evidenciara Davenport (1998) como una inhibición de orden cultural que impide, como una barrera, la transferencia de conocimiento.

Siguiendo a Weick y Roberts (1993) se advierte la estructura de la planta de trabajadores tanto como una “mente colectiva” que aprende, como una “mente grupal” que debería interrelacionarse permanentemente.

### De carácter teórico

Como aporte a la dimensión innovadora y de ingenio de los gestores de conocimiento en la organización, se efectúa una reflexión sobre los alcances y posibilidades de la imaginación y la creatividad, con el fin de concentrar la visión de los mismos.

Se propende por iniciar un debate sobre el paradigma de la creatividad y la imaginación, propia de sociedades imitadoras -poco desarrolladas- de aquellas sociedades que han mantenido su modelo de desarrollo basado en la innovación y el ingenio.

Se procura, a partir de aportes de los teóricos de la gestión del conocimiento desarrollar un modelo aplicable a la organización, en el que simultáneamente se apliquen los conceptos de transformación e ingenio expuestos en la primera parte de este texto.

## Bibliografía

- Aristóteles (1985). *Ética a Nicómaco*. Barcelona: Gredos. Capítulo VI. pp. 37-107.
- \_\_\_\_\_ (1980). *Des Sommo et vigilia*. Barcelona: Gredos. 13.46Lb. pp. 11-12
- \_\_\_\_\_ (1980). *De anima III*. Barcelona: Gredos. 3, 429ª, pp. 1-2
- \_\_\_\_\_ (1985). *Metafísica*. Barcelona: Gredos. pp. 99-189.
- Bradley, K. (1997a). "Intellectual capital and the new wealth of Nations". En: *Business Strategy Review*. Vol. 8. No. 1. pp. 53-62.
- Bachelard, G. (1953). *El Materialismo Racional*. Buenos Aires: Planeta. pp. 108-133
- Barnard, Chester (1935.) *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press. pp. 12-56.
- Bartlett, Christopher (1991). *La empresa sin fronteras: la solución transnacional*. Madrid: Mc Graw Hill. pp. 37-44.
- Bell, Daniel (1973). *El advenimiento de la sociedad post industrial*. Madrid: Alianza Editorial. pp. 5-17.
- Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital: Core Asset for the Third Millennium Enterprise International*. London: Thomson Business Press, pp. 45-49.
- Boisot, Max H. (1998). *Knowledge Assets*. Oxford: Oxford University Press.
- Castell, Manuel (2001). *La era de la información*. México: Siglo XXI. pp. 12-256.
- Daft, Richard I. (2000). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Thomson. pp.11-107
- Davenport, Thomas y Prusak, Laurance (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press. pp.1-14.
- Drucker, Peter (2002). *Las Nuevas Realidades*. Argentina: Suramericana. pp. 18-72.
- \_\_\_\_\_ (1995). "La nueva sociedad de organizaciones". En: *Drucker; su visión sobre: La administración, la organización basada en la información, la economía, la sociedad*. New York: Truman Talley Books / Duttonp. p.75.
- De Bono, Edward (1997). *Pensamiento Lateral*. Buenos Aires: Planeta. pp. 96-150.
- Dretske, F. I. (1981). *Knowledge and the flow of information*. Cambridge Massachusetts: The MIT Press / Bradford Books. pp. 85-106
- Fahey, Liam y Prusak, Laurance (1998). "The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management". En: *California Management Review*. Vol. 40. No. 3. pp.3-10.
- Frappaolo, Karl y Wayne, Toms (1999). "Knowledge Management: From Terra Incognita to Terra Firma". En: Cortada, James W. y Woods, John A.. I. (1999). *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Hampton, David (1983). *Administración Contemporánea*, México, McGraw-Hill
- Herrera, Francisco José; Vélez, Amparo (1988). *Filosofía aplicada a la Investigación Científica*. Bogotá: Universidad de la Sabana. pp. 53-78.

- Held, David, MCGrew, Goldblatt, Perraton, Jonathan (2001). *Global transformation*. Cambridge: UK
- Hume, David (1980). *Tratado de la naturaleza Humana*. Madrid: Tecnos. pp. 17-170.
- Jun, S. Jong, Store, Williamsom (1989). *Las organizaciones del mañana*. México: Trillas. pp. 12-57
- Kant, E. (1985). *Filosofía de la razón pura*. Madrid: Alfaguara. pp.70-98.
- Kotter, John (2002). *The Heart of change*. Harvard business school press. <From: www.uoc.edu.es>
- Kuhn, Thomas, (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lawrence, Peter (1980). *La Gerencia Efectiva*. Argentina: Sudamericana. p.13
- Lucas, Marín Antonio (2000). *La nueva sociedad de la información*. Madrid: Trotta. pp.23.29.
- Maister, David (1993). "Managing the professional service firm". En: *Free Press Paperbacks*. <From: www.uoc.edu.es>
- Melé, Doménech (1995). *Empresa y Vida Familiar*. Pamplona: Estudios y ediciones IESE.
- Molina, J. y Marsal, M. (2001) *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Libros en Red.com.
- Nonaka, I. (1998). "The Knowledge Creating Company". En: *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Boston: Harvard Business School Publishing. pp. 1-17. <From: www.uoc.edu.es>.
- Rodriguez, Luño, Ángel (1984). *Ética*. Pamplona: Editorial Eunsa. pp. 60-81.
- Schvarstein, Leonardo. (1992). *Diseño de Organizaciones*. Madrid: Paídos. P.64
- S.Thomas (1990). "In De anima". En: *Pirola Iec*. Vol 2. No. 18. p.18.
- Sánchez, G, Silvio (1995). *Fundamentos para la investigación Educativa*. Bogotá: Magisterio. p.38.
- Shiba, S., Graham, A.; Walden, D. (1998). *TQM: desarrollos avanzados*. Madrid: TGP Hoshin.
- Senge, Peter (1990). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ediciones Granica. p. 9.
- Stewart, Thomas (2001). "The wealth of knowledge". En: *Doubleday*. <From: www.uoc.edu.es.>
- Sturgeon, S., Martin, G. y Crayling, A. (1998). "Epistemology". En: Crayling, A. C. 81988). *Philosophy 1*. Oxford: Oxford University Press.
- Sveiby, Karl E. (1999). "The Tacit and Explicit Nature of Knowledge". En: Cortada, James W. y Woods, John A.. I. (2000). *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Woburn: Butterworth-Heinemann. pp. 12-24.
- Tapscott, Don y Caston, Art (1995). *Cambio de Paradigmas Empresariales*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Treacy, Michael y Wiersema, Fred (1995). "The discipline of market leaders". En: *Económica*. vol.4. p. 60.
- Terry, George R. (1977). *Principios de Administración*. Buenos Aires: El Ateneo.



Von Hayek, F. A. (1937). "Economics and Knowledge". En: *Económica*. Vol.4. <From: [www.uoc.edu.es](http://www.uoc.edu.es)>

Von Krogh, Georg, Ichijo, Kazui y Nonaka, Ikujiro (2000). *Enabling Knowledge Creation*.

Warren B. Bawn, Dennis J. (1983). *Teoría de la organización y la administración*. México: Ediciones Noriega. p.32.

Webb Y, J. (1994). *A Technique for Producing Ideas*. Illinois: NTC Business Books. (Illinois). <From: [www.uoc.edu.es](http://www.uoc.edu.es)>

Weick, Karl y Roberts, Karlene (1993). "Collective Mind Organizations: Heedful Interrelating on Flight Decks". En: *Administrative Science Quarterly*, vol. 38. pp. 357-381.

Wenger, Etienne C. y Snyder, William M. (2000). "Communities of Practice: The Organizational Frontier". En: *Harvard Business Review* . <From: [www.uoc.edu.es](http://www.uoc.edu.es)>.