

DEL CONOCIMIENTO Y LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES

Por: Mauricio Sanabria¹

Fecha de recepción: 15 de septiembre de 2005

Fecha de aprobación: 13 de octubre de 2005

Abstract

The present text picks up some of the conceptual elements of the investigation work carried out by the author like student of the program of Master in Administration of the National University of Colombia and some other more recent reflections carried out by the same one around the speech of the knowledge and the possibility of management it in the organizational context (Knowledge Management- it's accustomed to named to this theoretical perspective). In him it's approached the problem of the knowledge like integral part of the organizations, leaving some the observation of the simple administrative speech that sustains it, a speech that has been 'in fashion' in our context since more than five years ago.

Palabras clave

Gestión del conocimiento, instancia cognoscitiva, complejidad, conocimiento, constructivismo, aprendizaje organizacional.

Presentación

El presente texto recoge algunos de los elementos conceptuales del trabajo de investigación realizado por el autor como estudiante del programa de Maestría en Administración de la Universidad Nacional de Colombia y algunas otras reflexiones más recientes realizadas por el mismo alrededor del discurso del conocimiento y la posibilidad de gestionarlo en el contexto organizacional (Gestión del Conocimiento –*Knowledge Management*– suele llamarse a esta perspectiva teórica). En él se aborda el problema del conocimiento como parte integrante de las organizaciones apartándose un poco de la observación del simple discurso administrativo que lo sustenta, un discurso que esta 'de moda' en nuestro contexto desde hace ya más de cinco años.

La aproximación que se realiza se encuentra cercana a los postulados de la complejidad y de las epistemologías de corte constructivista. Desde dicha aproximación se ha estructurado el texto en cinco partes básicas. En la primera se hace alusión a los fundamentos de la problemática del conocimiento en las organizaciones, en la segunda se aborda el discurso desde la perspectiva macro, en la tercera se hace lo propio pero desde la perspectiva micro, en la siguiente se presenta un modelo que propende por la comprensión del conocimiento en tanto realidad compleja de la organización a partir del abordaje de niveles y lógicas y, finalmente, se presentan algunas conclusiones aunque, debo reconocerlo, en lo fundamental es mucho más un conjunto de reflexiones complementarias.

¹ Es docente-investigador de la Universidad Militar Nueva Granada y de la Universidad Central. Ha sido también profesor de las universidades Nacional y Externado de Colombia, entre otras. *e-mail*: mauricio.sanabria@umng.edu.co

El fundamento

Aunque hoy algunos podamos pensar que, en efecto, tal como muchos autores lo sostienen, el conocimiento en las organizaciones es claramente un problema axial y vigente para las ciencias de la gestión, y entender entonces que reconocidos analistas organizacionales se hayan volcado masivamente a su estudio en tanto factor esencial para la creación, desarrollo y supervivencia de las mismas; debemos considerar también que la mayoría de dichas aproximaciones han tendido a ser reduccionistas y simplificantes, puesto que se aproximan al conocimiento en/de la organización como un fenómeno aislado de la organización misma, de su contexto, componentes, características y devenir. Esto se debe, básicamente, a que dichas aproximaciones suelen encontrarse sustentadas en el paradigma positivista de las ciencias y en modelizaciones apoyadas esencialmente en la racionalidad analítica². Un tipo de racionalidad que separa para entender, que suma componentes para encontrar el todo, pero que con frecuencia, se aleja de la comprensión del mismo en tanto realidad compleja que demanda de una observación de tipo sintético, una aproximación integral, holística.

Por ello, aunque sea válido encontrar planteamientos administrativos advirtiendo que el tema del conocimiento y de su 'gestión' en el contexto organizacional se pueden considerar sin tener en cuenta los fundamentos epistemológicos, porque se trata tan sólo de 'gestionar', se considera necesario resaltar aquí la necesidad de realizar aproximaciones amplias e interdisciplinarias que retomem consideraciones de tipo epistemológico y de construcción colectiva, ojalá sustentadas en paradigmas alternativos tales como el constructivismo y las aproximaciones desde la complejidad organizacional, consideradas por el autor como más acordes con las características de la estructura socioeconómica actual y como factores críticos para el éxito de la reflexión, claro está, si de lo que se trata es de contribuir al marco analítico vigente, aguzar la discusión y de avanzar hacia un mejor entendimiento de la que aquí es denominada: "**instancia cognoscitiva**" de la organización.

Elementos básicos de toda la discusión tienen que ser las consideraciones, desde las cuales, el conocimiento es entendido como un "nuevo" recurso para lograr productividad y competitividad y, por esa vía, supervivencia y crecimiento; puesto que ellas, han cobrado gran fuerza en los últimos años y han sido sustento de numerosos estudios, análisis y modelos; así mismo, las diversas posturas teóricas que se han generado recientemente, planteando la necesidad de crear, adquirir, conservar, medir/valorar, transferir, descentralizar, compartir, y/o de "gestionar" el conocimiento, de tal manera que sea posible lograr su aplicación efectiva y utilitarista en la dinámica organizacional.

Con frecuencia, tales posturas teóricas realizan una abstracción particular de la instancia cognoscitiva de la organización alejándola de la organización misma, la cual es en el fondo, la que realmente pretenden estudiar. Se concibe al conocimiento *in abstracto*, disociado de la noción de sujeto cognoscente que le es propia y, de manera muy importante, aislándolo del contexto en el cual se circunscribe la organización.

² La cual es heredada esencialmente de Augusto Comte; se encuentra caracterizada por la lógica disyuntiva y supone que todo está dado por la realidad exterior compuesta por los objetos estudiados.

De todas las puertas existentes para abordar el problema del conocimiento en/de la organización, muchos analistas han preferido ingresar por la que ofrece la ingeniería (tal vez porque, como algunos autores destacan (Cf. Ruggles & Holtshouse, 2000), la administración del conocimiento –si fuese válido afirmar que el conocimiento sea susceptible de ser administrado³– tiene deudas con la inteligencia artificial y con el estudio y desarrollo de los sistemas expertos), en muchos casos, reduciendo con dicha acción la dimensión cognoscitiva de las organizaciones a adquirir un robusto y adecuado equipo de Hardware y Software que sea capaz de soportar convenientemente un portentoso sistema de información gerencial, a la construcción de robustas bodegas de datos, o simplemente a incursionar en un programa ambicioso de *e-business* de última generación (una de las afamadas "e" es justamente: *e-learning*). Otros además, entienden el conocimiento en/de la organización como la simple acumulación de mano de obra calificada (profesionales de todo tipo que soporten la operación, considerando tal vez que *entre más "títulos" existan, casi como a manera de stock o de inventario de la empresa, más conocimiento posee la misma*).

Aunque podría parecer paradójico que el conocimiento sea situado en un lugar central del análisis organizacional y socioeconómico en un momento en el que tantos autores discuten acerca de una crisis en los fundamentos del conocimiento mismo⁴, la verdad es que la ocurrencia de este fenómeno, que ha conducido a diversos analistas a verse seducidos por su estudio en el seno de la organización y la economía, no parecería tener nada de extraño. Ante tal atracción han cedido hombres notables desde hace ya varios siglos: desde mucho antes de Platón, Aristóteles y Sócrates –pasando por Descartes, Malebranche, Leibniz, Locke, Berkeley, Hume, Kant y Nietzsche hasta Popper y Piaget, más recientemente. Todos ellos, individuos ante los cuales, no sin fundamento⁵, podría pensarse que poco tienen que ver con las organizaciones de negocios.

Con todo, si acudimos a los postulados de autores reconocidos en el contexto de la teoría organizacional y de las ciencias de la gestión, tales como H. Simon, o a C. Argyris podremos percatarnos de la temprana ocurrencia del mismo fenómeno en sus obras y, por lo tanto, también en el discurso administrativo. Así es, el problema del conocimiento en las organizaciones de negocios no es tan reciente como podría pensarse –hay que recordar que, por ejemplo, Robert Owen lo había puesto en el centro de la actividad humana y de la industrial–.

Las nociones de organización, información, acción, proyección (construcción), actor, entorno y, principalmente la del conocimiento mismo en/de la organización requieren ser abordadas desde una perspectiva amplia que privilegie la complejidad de cada noción y la de todas en conjunto, reconociendo las interacciones y recursividades que la mayor parte de aproximaciones a la instancia cognoscitiva en las organizaciones han dejado de lado o han conservado dispersas.

³ En una publicación posterior a su afamada obra: *La Organización creadora de conocimiento*. (1999). Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi afirman: "Estamos convencidos de que el conocimiento no puede administrarse, sólo propiciarse" (Nonaka & Takeuchi, 2001).

⁴ Una ilustración amplia al respecto se encuentra en la obra de Morin, en especial (Morin, 1988, 22-25).

⁵ Al respecto, Le Moigne afirma: "Bien sea que se las considere artes, técnicas o disciplinas de convergencia, las ciencias de la gestión no gustan ni se sienten atraídas por la epistemología; ésta, a su vez, no se interesa por esas disciplinas subalternas". (1997, 163 185).

El discurso del conocimiento en la organización: La perspectiva macro

Lograr incrementos en la productividad respecto al uso de los factores de producción ha sido un objetivo que ha acompañado la evolución de la civilización en sus diferentes estadios socioeconómicos –aunque con elementos, matices y perspectivas distintas que responden a desiguales grados de evolución y a características y entornos disímiles, si bien, en ocasiones, complementarios–. Según Castells: "*la productividad es la fuente del progreso económico [...] su debate ha sido 'la piedra angular de la economía política clásica, de los fisiócratas a Marx, vía Ricardo', y permanece en el primer plano de la teoría económica que se ocupa de la economía real*" (2001, 94-95).

Hace un poco más de cuatro décadas ha cobrado fuerza el argumento según el cual hemos entrado en un estadio socioeconómico "*diferente*", identificado con una transición hacia el post-industrialismo; en el cual, adquieren gran importancia la información, el conocimiento y la visión de un espacio de vida interconectado en el cual los flujos de información y los recursos se aceleran a pasos enormes. Parecería de hecho que, en el conocimiento, hemos encontrado una nueva 'fuente' de productividad, de exprimirle unos 'centavos' más a los diferentes recursos, particularmente a los humanos, e incrementar por esta vía la plusvalía de la que frecuentemente se apropian los dueños de los medios de producción.

No son pocos los autores que, desde diversos puntos de vista, promueven la noción de una "*nueva economía*" y una "*nueva sociedad*"⁶. Uno de los primeros en develar ciertas características de la dinámica mundial contemporánea, que darían cuenta de las que cataloga como "*nuevas condiciones*" globales es Peter Ferdinand Drucker, quien a finales de la década de 1950 (1959) identificó un tipo particular de trabajadores a los que denominó "*knowledge workers*"⁷ (trabajadores de conocimiento), es decir, aquellos individuos que reciben remuneración ya no por el hecho de aplicar su fuerza física o habilidad manual sino por *aplicar en el trabajo lo aprendido en la escuela*. De este modo, puede afirmarse que –tal como ha sucedido en los diferentes estadios de la civilización– en la sociedad actual se procura igualmente por, entre otros objetivos⁸, intensificar la productividad del trabajo y del capital. El cambio esencial respecto a las circunstancias pasadas, reside básicamente en que, mientras en los anteriores momentos del desarrollo de la humanidad el énfasis se ubicaba en los factores tradicionales –capital, tierra y trabajo– la nueva postura teórica propende por desarrollar incrementos de productividad a través del desarrollo, acumulación y explotación del que sería un nuevo factor: *el conocimiento*.

⁶ Son distintas posiciones analíticas, puesto que bajo algunas aproximaciones la sociedad es el sistema de orden superior, en cambio para otras lo es la economía. No obstante, preferimos acogernos a la primera aproximación.

⁷ Al respecto puede anotarse que para Nonaka y Takeuchi, Drucker considera al conocimiento como un "recurso" y su principal interés se centra en la productividad del trabajo y los "*Knowledge Workers*", mientras que para ellos el conocimiento no es un recurso sino un "producto" y por tanto, se concentran en el que denominan "Equipo de Conocimiento"; el cual es el encargado de la creación del mismo.

⁸ Para autores como Manuel Castells, las reformas que se han generado, tanto respecto a las instituciones como a la gestión de empresas, en los últimos años se han encaminado a conseguir cuatro metas principales: 1) Profundizar en la lógica capitalista de búsqueda de beneficios en las relaciones capital-trabajo, 2) Intensificación de la productividad del trabajo y el capital, 3) Globalizar la producción, circulación y mercados, y 4) Conseguir el apoyo estatal para el aumento de la productividad y competitividad de las economías nacionales. (Castells, 2001, 44-45).

Esto en realidad no luce como nada malo a primera vista, de hecho no lo es en cuanto a la aproximación teórica en muchos de los planteamientos existentes, lo que en realidad resulta poco interesante, es que, tal y como sucedió con discursos anteriores como el taylorismo o las relaciones humanas, en la práctica desarrollada en los negocios, de los resultados alcanzados con los incrementos de productividad –derivados de la implementación de tales discursos– muy poco ven los trabajadores y en cambio, mucho reciben los propietarios. Si se transfiere el conocimiento del individuo a la organización, tal y como propone la mayoría de las propuestas articuladas al tema de la gestión del conocimiento, pero éste recibe muy poco en contraprestación por ello, no se trata entonces en la mayoría de los casos de *economía de intercambio* (A le da algo a B y B recibe algo de A con valor equivalente) sino de *economía de donaciones* (A le da algo B y ¡ya!, fin de la transacción), una en la que lamentablemente el criterio rector no es el *amor* sino el *tributo*, es decir, una donación derivada del temor y de la coacción, que aunque por encima parezca un intercambio: "yo les doy mi conocimiento y ustedes me permiten mantener mi trabajo" en realidad no lo es, ya que como lo indica Boulding, en términos económicos, la inexistencia de un bien negativo, esto es, que no me quite el trabajo, no es en ningún caso equivalente a un bien positivo, "en el álgebra del mundo de los intercambiables, dos elementos negativos no hacen uno positivo" (Boulding, 1976, 17).

Así pues, lo lamentable es que, tan sólo a manera de ejemplo, en algunas universidades existan prácticas contractuales que propendan por que unos de sus principales *Knowledge Workers*, sus docentes, empenen su producción académica futura a la institución, valga decir, que la propiedad intelectual de la misma quede a nombre de la Universidad y no del docente, y que, en 'contraprestación', éste siga recibiendo el mismo salario y tenga las mismas limitadas condiciones laborales. Lamentablemente, tal como hemos señalado, esto no es intercambio, es tan sólo una donación y, de hecho, una sustentada en el temor al que ya habíamos hecho mención, es decir, no en un resultado de la benevolencia sino de la malevolencia.

Es esto entonces lo lamentable, que de los discursos no provenga el ansiado propósito del padre de la administración científica (uno que, lamentablemente, tampoco se observó frecuentemente en la práctica), en términos de considerar posible y necesaria la máxima prosperidad para el patrono y, SIMULTÁNEAMENTE la del trabajador. Lo triste es la inequidad, que no se equiparen los dos lados de la ecuación que, como en muchos otros casos, por ejemplo, en los tratados de libre comercio⁹ o al interior del discurso de la flexibilización del mercado laboral (*labor market flexibility*) ganen frecuentemente los dueños de los medios de producción, los empleadores, pero no se permita que ganen proporcionalmente los trabajadores¹⁰. De hecho, son este tipo de inequidades, los que en la práctica, terminan afectando gravemente la credibilidad y la acogida de todo este discurso al interior de una economía capitalista de mercado.

⁹ En los que lo que menos se respeta, por parte de las naciones hegemónicas es la libertad, al imponer condiciones de protección para sus economías pero exigir el desmonte de las mismas para las de los otros países.

¹⁰ Una pregunta me asalta: ¿cómo es posible que de un tiempo para acá, para recibir el ingreso proveniente de una orden de prestación de servicios una figura característica del discurso de la flexibilización del mercado laboral, el trabajador tenga que cotizar, no importa si ya se encuentra afiliado y lo está haciendo, un porcentaje importante para salud y otro tanto para pensión, además de los impuestos correspondientes?

Como marco de todo esto, y desde el nivel macro, se han promulgado muy diversos planteamientos. Las acepciones de *Sociedad Programada* (Touraine, 1969), *Nueva Economía* (Drucker, 1992), *Era del Acceso* (Rifkin, 2000), *Nuevas realidades, Sociedad del Conocimiento* (Drucker, 1992), *Sociedad de la Información*, o *Sociedad Red* (Castells, 2001), parecen tener un denominador común: **"la economía y la sociedad (y por extensión las organizaciones) centradas en la información, y la presencia de una valoración substancial del 'factor' conocimiento en la producción"**. En este sentido, Castells sostiene que en general, las teorías post-industrialistas (de la década de 1970 principalmente) resaltan estos factores junto con la tecnología, como fuerzas novedosas en la producción. Podría indicarse entonces, que para autores como Castells, así como para Drucker, Rifkin y otros es claro que existe una nueva condición socioeconómica a nivel global; la cual, trae consigo una revolución administrativa, en la medida en la que ahora se considera necesario que *el conocimiento sea aplicado al conocimiento*, y no sólo al trabajo o a las herramientas como en los estadios anteriores.

Un informe del Banco Mundial permite dilucidar claramente la perspectiva macro del discurso: *"El conocimiento es imprescindible para el desarrollo, como para todo: sin él nada podemos hacer. Sencillamente para vivir hemos de transformar los recursos de que disponemos en cosas que necesitamos, y para eso se requieren conocimientos [...] debemos utilizar (los recursos) de tal manera que nuestros esfuerzos e inversiones resulten cada vez más productivos. Para ello se requieren también conocimientos, y en proporción cada vez mayor con relación a nuestros recursos"* (Banco Mundial, 1999, 16). Lo cual, representaría claramente, un cambio destacado para la noción de gestión e igualmente para el estudio mismo del fenómeno organizacional.

El discurso del conocimiento en la organización: La perspectiva micro

La perspectiva "macro" ha estado acompañada de una aproximación directa en torno a las organizaciones, lo cual aquí es abordado justamente como la perspectiva "micro" del discurso. Así, complementando algunos de los planteamientos arriba expuestos, conviene señalar que, inscritos en el discurso del conocimiento como factor de productividad, diversos autores suelen afirmar que la dimensión cognoscitiva de la organización es algo reciente –como si hubiese surgido apenas hace diez o doce años–. Otros, van un poco más atrás remontándose a los trabajos de Chris Argyris y Donald Schön (1978) de finales de los 70, destacando los planteamientos realizados en torno al estudio del aprendizaje organizacional.

Algunos más, reconocen en el trabajo de Michael Polanyi (1966) un fundamento importante de la llamada "gestión del conocimiento" (KM, "*Knowledge Management*"). Mientras que, otros analistas afirman que dicha concepción tiene sus orígenes en los estudios y adelantos de la inteligencia artificial y de los sistemas expertos desarrollados en el transcurso de la segunda posguerra. Así mismo, planteamientos alternativos se remontan incluso al uso que de las curvas de aprendizaje hicieron entre 1930 y 1950 algunas organizaciones para mejorar las rutinas de trabajo. En algunos otros casos, las tesis se remiten a Taylor e incluso a los orígenes mismos de la revolución industrial.

Lo cierto es que los planteamientos teóricos respecto a la importancia **del conocimiento** en la dinámica social y económica contemporánea han incidido de manera importante en un buen número de analistas y teóricos de las organizaciones. Muchos de los cuales han volcado sus esfuerzos hacia el estudio del conocimiento y del fenómeno del *aprendizaje en la organización* como fuente esencial de productividad, generación de valor y competitividad.

Aunque este tema ha sido estudiado –bajo otras aproximaciones desde hace más de cuatro décadas¹¹ es posible aceptar que algunas raíces de los estudios acerca de la dimensión cognoscitiva de las organizaciones, rotulada fundamentalmente como *gestión del conocimiento*, se encuentran en la inteligencia artificial y el desarrollo y utilización de sistemas expertos, a través de los cuales, los especialistas de la computación generaron alternativas de trabajo con el fin de obtener "máquinas pensantes" o lograr que cuando menos este fenómeno se hiciera posible en algunas aplicaciones (Ruggles & Holtshouse, 2000, 1-11). Conviene destacar entonces, por ejemplo, los análisis y aportes respecto al conocimiento y al aprendizaje en la organización que realizó Herbert A. Simon en *The Science of the Artificial* (1969); y reconocer que, en efecto, entre las décadas de 1930 y 1950 fue desarrollada también una gran variedad de trabajos respecto al mejoramiento de las rutinas de trabajo gracias a las *curvas de aprendizaje organizacional*.

Cabe destacar también a Michael Polanyi quien en 1966 identificó una serie de diferencias entre dos tipos de conocimiento: *Conocimiento tácito* y *conocimiento explícito*, diferenciación que ha sido esencial para la teoría actual respecto a la gestión del conocimiento (KM)¹². Conjuntamente, en la década de 1980, la reestructuración, tanto a nivel **macro** –del modo de producción capitalista¹³– como a nivel **micro** –en diversas compañías, por ejemplo, fueron suprimidos los gerentes de nivel medio y se llevaron a cabo diferentes procesos de reingeniería, varios de los cuales no fueron exitosos–, condujo a muchas organizaciones a reflexionar respecto a la manera adecuada de hacer fluir la información y el conocimiento en su interior y acerca de cómo convertir dichos elementos en una ventaja competitiva. Surgen entonces en esta década, una gran cantidad de trabajos respecto al aprendizaje en la organización.

Un trabajo pionero al respecto es *Organizational Learning* (1978) de Chris Argyris y Donald Schön (a partir del cual se establece la diferencia entre el aprendizaje de un ciclo y de dos ciclos). A partir de ese momento es posible encontrar que muchos otros autores reconocidos se volcaron al estudio de esta temática y realizaron importantes planteamientos respecto a la gestión del conocimiento o al conocimiento en/de la organización, entre otros: Peter Senge, Peter Drucker, Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi, y Chun Wei Choo¹⁴.

¹¹ Es posible encontrar estudios clásicos que abordan, con diferentes niveles de profundidad, el fenómeno del aprendizaje organizacional; algunos de los cuales, se remontan a finales de la década de 1950, por ejemplo: March & Simon (1958); Cyert & March (1963); Argyris & Schön (1978); Fiol & Lyles (1985, 803-813). Así como otra serie de obras más recientes que también han abordado el tema como: Senge (1990); Garvin (1993, 78-91); Wick (1993).

¹² Gran parte de la teoría respecto a la creación del conocimiento en las organizaciones de negocios desarrollada por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (así como la de muchos otros autores) se sustenta en esta diferenciación y en la revaloración del *conocimiento tácito* de Polanyi, así como del *proceso mental no lingüístico* o *conocimiento conductual* de Barnard que, en su concepto, había dejado de lado Simon (Nonaka & Takeuchi, 1999, 45).

¹³ Un amplio análisis de este aspecto se encuentra en la obra de Manuel Castells (2001).

¹⁴ Cf. respectivamente: Senge (1990); Drucker (1992); Nonaka & Takeuchi (1999); Choo (1999).

Con todo, desde mediados de la década de 1990, se ha generado una mayor dinámica en torno a la producción de diversas publicaciones en libros y revistas respecto al tema. En este sentido, aunque algunos señalan a *La quinta disciplina* de Peter Senge (1990) como la responsable de este fenómeno; otros, prefieren dar el crédito al trabajo de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi (1999), y algunos más se inclinan por *Wellsprings of knowledge* de Doroty Leonard (1995).

Aunque pudiera parecerlo, no es casual que diferentes teóricos organizacionales tengan argumentos para que, al estudiar el conocimiento en/de la organización, se remonten tantos años atrás de hecho, tal ejercicio podría extenderse "muchos siglos atrás", puesto que el conocimiento es un fenómeno inherente al ser humano, como indica Maturana "*nosotros como seres humanos vivimos en comunidades cognoscitivas*" (1996, p. 63). Las organizaciones, están conformadas por individuos, lo cual hace que en las mismas como constructos sociales el conocimiento sea un elemento inmanente, por tanto, algo no novedoso, aunque si emergente. En efecto, podría decirse que hemos descubierto 'el agua tibia', en buena medida gracias a la forma en la que nos hemos venido aproximando a las organizaciones, al paradigma simplificador y reduccionista que nos ha enseñado a dividir la realidad en partes para poder entenderla y, en el desarrollo de tal ejercicio, separamos la noción biológica y cognoscitiva del individuo, de la noción económica y productiva del mismo, por lo cual el aprendizaje y el conocimiento, permanecieron tanto tiempo 'ocultos' en una especie de 'mancha ciega' para el analista organizacional. En efecto, desde una mirada integral, y recordando aquello que en cualquier programa de administración se enseña en el primer semestre, sabemos que "las organizaciones están compuestas por seres humanos": sabemos que el conocimiento es un problema inherente al ser humano e insistimos, las organizaciones están compuestas por seres humanos, así pues, el problema del conocimiento es inherente a las organizaciones; pero lamentablemente, es más frecuente de lo que pensamos, el hecho de que no creamos en lo que sabemos, es tal vez, justo allí en donde se encuentra la raíz de todo el problema.

En este sentido Morin advierte: "*se puede comer sin conocer las leyes de la digestión, respirar sin conocer las leyes de la respiración, se puede pensar sin conocer las leyes de la naturaleza del pensamiento, se puede conocer sin conocer el conocimiento*" (1988, 17); planteamiento con base en el cual, puede afirmarse que lo realmente novedoso para las organizaciones y los individuos es la conciencia de que el conocimiento por ser un problema humano hace parte de ellas (algo que, en cualquier caso, por sencillo no es menos valioso) y que, simultáneamente, la problemática organizacional hace parte del conocimiento humano; de no ser esencialmente por la existencia de esta relación recursiva no tendría sentido la realización de trabajos como éste.

Los niveles organizacionales: una aproximación a la paradoja

¿El conocimiento? ¿Los conocimientos? Una aproximación particular a la organización, que permite dar cuenta de la existencia de ***diferentes niveles*** en su interior, da paso a una observación alternativa que descubre la verdadera paradoja: el conocimiento en la organización es ***unitax multiplex***: considerado a partir del *todo* es uno y homogéneo; considerado a partir de los *constituyentes* es diverso y heterogéneo. El centro de atención para el análisis de la instancia cognoscitiva de la organización se encuentra fundamentalmente en las

relaciones/interacciones/interrelaciones **entre** las partes, no en las partes, aunque debe ser claro que sin éstas no se **hace** posible la existencia de relaciones. Es justo en este punto en donde ellas adquieren sentido, por la posibilidad que le otorgan a la existencia de las interrelaciones e interacciones organizacionales.

De acuerdo con el argumento expuesto, podríamos considerar, desde un ejercicio de modelización realizado para la comprensión de esta problemática, a la organización compuesta por varios niveles de complejidad (Génelot, 1998), en donde cada uno de ellos, en lugar de tener partes y más partes reunidas, tiene **su** propia *lógica*, finalidad, lenguaje, campo de acción y **conocimiento relevante** {Figura 1}.

El **nivel 0**, *Nivel Operativo o Físico* se encuentra compuesto por aquellos individuos que tienen contacto directo con lo que producen (ya sea bienes o servicios), por lo cual efectúan sus tareas en tiempo real (minuto a minuto), piensan **respecto a lo** que están haciendo directamente en "*ese momento*"; **tienen por lo general**, una dimensión territorial localizada, es decir, se encuentran en el lugar real –Gemba¹⁵– en el que se realizan las **operaciones**, razón por la cual, su conocimiento es **profundo**, aunque **concreto y específico**, respecto a los **procesos** y las actividades que realizan; dicho **conocimiento**, se relaciona y alimenta más directamente de la experiencia, y es fácilmente adquirible en el tiempo, no obstante es un nivel cognoscitivo limitado¹⁶ respecto al sistema en general y a su entorno. En una organización, la mayor parte del tiempo una buena parte de sus miembros se ocupa de funciones operacionales.

El **nivel 1**, *el nivel de la explotación, de la coordinación de operaciones*, se compone de aquellos individuos que fijan las reglas del nivel 0 –de hecho, sin el nivel 0 no tiene cabida la existencia del nivel 1–, sus operaciones se alejan un poco del *tiempo real* puesto que pueden programarse; piensan **respecto a lo** que se debe hacer en unas horas o en el día, y se encuentran un poco alejados del **Gemba**. Por lo cual, su conocimiento es igualmente profundo y concreto respecto a las actividades y procesos que **observan** y, en algunos casos, ejecutan. Aunque se relaciona y alimenta cercanamente **de la experiencia**, se adquiere relativamente fácil en el tiempo y, conserva un nivel de limitación importante **respecto al conocimiento del sistema general y de su entorno**.

El **nivel 2**, *el nivel de la gestión u organización para la previsión*, es en el cual se generan los objetivos y se **realizan los presupuestos**; controla el nivel 1 –sin el nivel 1 no sería justificable la existencia del nivel 2–, sus actividades se alejan aún más de lo *real* (controlan lo que ya se ha hecho y prevén algo que aún no se ha visto o realizado), piensan respecto a lo que se debe hacer a uno o dos años y se alejan aún más del terreno y de la operación misma (del Gemba). Su conocimiento relevante se amplía a consideraciones del sistema en su conjunto (holismo) y a algunas **propias del entorno** organizacional; así mismo, opera con símbolos de un mayor nivel de complejidad y a **partir de allí** desarrolla esquemas analíticos. Aunque se mantenga relativamente cercano a las **operaciones**, pues debe tenerlas en cuenta para programar, la minucia o el detalle de

¹⁵ *Gemba*, es una palabra japonesa que traduce "lugar real". Dentro del enfoque *Kaizen*, se identifica con el lugar de trabajo, la zona de producción, en general, el lugar en el cual se agrega valor (Imai, 1998).

¹⁶ Tal limitación se circunscribe al ámbito de la organización no al individuo *per se*. Aunque en algunos casos puedan coincidir.

las mismas no le es relevante, a menos que realmente sea necesario realizar un seguimiento de las operaciones de los niveles inferiores para solucionar problemas (relacionadas con actividades de auditoría, control o seguimiento detallado a las operaciones) o encontrar oportunidades de mejoramiento estratégico, dado un planteamiento de este tipo desarrollado en un nivel superior para la organización.

Atañen fundamentalmente a los niveles cero, uno y dos –aunque sin desconocer en ningún momento que son sistemas interrelacionados, que se necesitan entre sí– las actividades propias de la Gerencia de la Rutina (del día a día: *Daily Work Routine Management*) en una organización, aunque de manera particular a los niveles cero y uno; este tipo de gerencia puede ser definido entonces como aquellas "acciones y verificaciones diarias realizadas, para que cada persona pueda asumir las responsabilidades en el cumplimiento de las obligaciones atribuidas a cada individuo y a cada organización" (Falconi, 1992, 21).

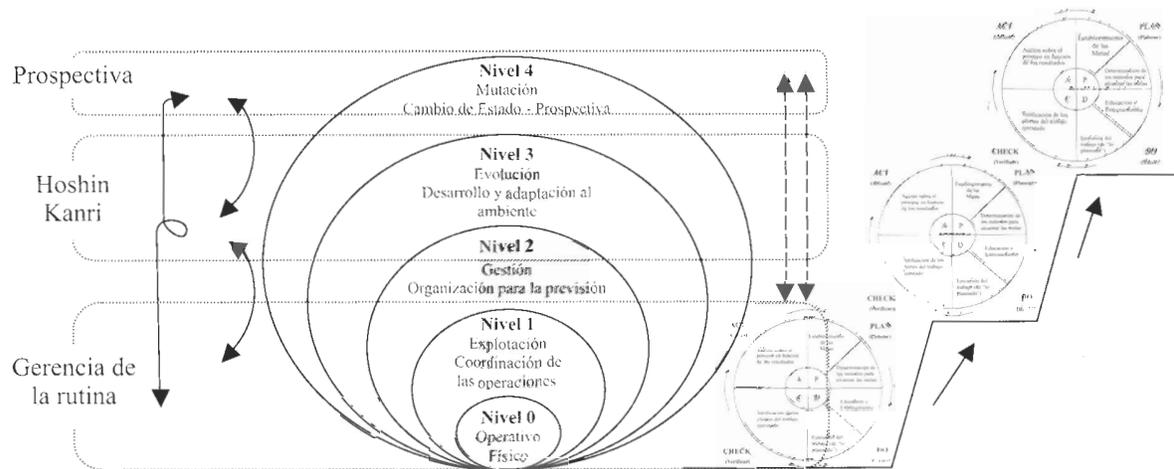
En el nivel dos se ubica un vínculo importante entre las actividades de construcción del direccionamiento estratégico y del despliegue de directrices (*Hoshin Kanri*) con la gerencia de la rutina, puesto que en esencia para alcanzar un adecuado desarrollo competitivo de la organización se hace necesario relacionar apropiadamente su visión estratégica –sustentada en el análisis de la misma y de su medio ambiente así como de sus creencias y valores– con la orientación del trabajo operacional (Falconi, 1994, 67 y Sgts.). Por tanto, el nivel dos juega un papel importante, sistémica y funcionalmente, en el logro de esta relación coordinativa/recursiva.

En **el nivel 3**, *el nivel de la evolución, del desarrollo y la adaptación al entorno*, se encuentran las actividades estratégicas de la organización. En términos de la reflexión a realizar, conceptualmente, se debe 'salir' de la empresa para poder entender el entorno pues la preocupación se encuentra –a diferencia de los niveles anteriores– por fuera de la organización. Se alejan, en ese sentido mucho más en términos de la operación real y del terreno de las actividades, pues de lo que se trata es de entender el entorno para co-evolucionar con él y lograr sobrevivir en el largo plazo. El conocimiento relevante se concentra en la interpretación del entorno, en sus variables características y tendencias puede afirmarse que realmente es allí en donde aparece fortalecida la noción de sistema abierto para la organización en su conjunto. Su conocimiento entonces, se encuentra sustentado esencialmente en el análisis e interpretación de símbolos y las capacidades de razonamiento en términos abstractos.

En este nivel se ubican de manera importante las actividades de Direccionamiento Estratégico y Gerencia por Directrices (*Hoshin Kanri*), las cuales son necesarias para solucionar los problemas relativos a los temas prioritarios de la organización, que a pesar del esfuerzo realizado de manera rutinaria en la misma no es posible resolver; que son útiles para alcanzar aquellas metas que a través de la gerencia de la rutina (*Daily Work Routine Management*) no es posible lograr; de modo que, el *Hoshin Kanri*, es "un mecanismo que concentra toda la fuerza intelectual de todos los funcionarios, focalizándola en las metas de supervivencia de la organización" (Falconi, 1996, 32 y Sgts.). Es por lo anterior que este nivel tiene una gran importancia y que es posible en él hacer uso efectivo de modelos de gestión como el *Hoshin Kanri*, vinculando con su implementación directa a los diferentes niveles organizativos.

En el nivel 4, el nivel de Mutación, lo que se pretende, y sobre lo cual se reflexiona es, la posibilidad de un cambio de estado, es el nivel de la reflexión prospectiva¹⁷. El conocimiento relevante se concentra en el entorno organizacional ampliado, pero además se reflexiona de manera importante respecto a posibles situaciones futuras a partir de las características propias de la organización y de un análisis sistemático de signos/símbolos. Las capacidades de razonamiento lógico, proyectivo, matemático y abstracto se aguzan y el conocimiento del nivel se vale de un análisis que pretende escrutar el futuro, muy a la manera de la noción de previsión que ya nos había señalado Fayol.

Figura 1. La organización compuesta por diferentes niveles



Fuente: Construcción del autor con base en GÉNELOT, 1998, 153.

Transversalmente, se encuentra la gestión de la organización, de manera que *no es que se gestione el conocimiento*, sino a una organización cuyos miembros son seres humanos que de manera natural 'conocen', que han acumulado por la razón, el estudio o la experiencia una serie de saberes en el marco de una vivencia, una cultura y de una sociedad determinadas y que en el contexto organizacional pueden o no ponerlos al servicio de la actividad productiva de acuerdo con sus objetivos, intereses, objetos en juego y roles particulares y/o los juegos de interacción social que desarrollan con los demás miembros de la organización. La intervención, que atraviesa estos niveles, lógicas, finalidades, lenguajes, campos de acción y conocimientos relevantes, se realiza entonces en diferentes ciclos iterativos de planeación, ejecución, control y acción correctiva (Ciclos PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar).

¹⁷ Respecto al desarrollo de la teoría prospectiva: En Francia en 1957 fue creado por Gaston Berger el Centre International de Prospective y poco después con el impulso de Bertrand de Jouvenel en los 60's el surgimiento de los llamados grupos Futuribles. En Checoslovaquia, bajo el título La civilización en la encrucijada, publicado en 1966, se planteaba un estudio prospectivo sobre las realidades u situaciones de ese país. Cf. Decouflé, 1974, 44-48. En la década de 1970, aunque con orígenes incluso en el decenio de 1950, en países como Francia, y con desarrollos en esta misma nación pero también en Checoslovaquia, toma fuerza la visión prospectiva para la planeación: de hecho, empresas como Royal Dutch/Shell han utilizado una técnica de planeación prospectiva conocida como escenarios para realizar sus ejercicios de planeación, lo cual le ha redundado en grandes beneficios competitivos respecto a sus competidores. Cf. (Hellriegel & Slocun, 1998, 194-196). Para una ilustración de técnicas prospectivas es posible consultar Godet (1996).

Desde esta perspectiva, el problema radica en pensar –como se podría presumir lo harían algunos autores sustentados en el cartesianismo– que estos niveles no interactúan recursivamente, que no se necesitan más que para que "unos piensen y otros ejecuten" (causa-efecto y no causalidad circular), que no se requieren el uno al otro para la realización de sus actividades relevantes; cuando en realidad, como advierte Bertalanffy en *Les problèmes de la vie* (p. 173) "*un organismo (una organización) [...] es un orden jerarquizado de sistemas abiertos cuya permanencia está asegurada por medio del movimiento del intercambio de los componentes, realizado en virtud de sus condiciones de sistema*" (Citado en Piaget, 1977, 142-143). Es justo por esta condición que el conocimiento organizacional considerado a partir del *todo* es uno y homogéneo pero considerado a partir de los *constituyentes* es diverso y heterogéneo.

De este modo, es posible sustentar la poca conveniencia de aproximarse al conocimiento en/de la organización, tal como si él no hiciera parte de la organización misma, como si no le perteneciera, como si no le fuera propio. Puesto que, en general, cada nivel organizacional tiene un determinado conocimiento (y por extensión, de información) que le atañe y le pertenece, que le es necesario, relevante y particular; y respecto al cual conviene que se encuentre en organización heterárquica y no jerárquica (Foerster, 1998. 52-57). De igual modo, el conocimiento propio a cada nivel cognoscitivo –vinculado a su vez a cada nivel de la organización– no se puede analizar ni entender sin el previo estudio y la comprensión del conocimiento de la organización como un todo; situación ante la cual, si lo que se desea es aproximarse a la perspectiva cognoscitiva de la organización, se hace necesario realizar un análisis integral que revele el conocimiento organizacional en función de una relación dialéctica ente las partes y el todo. En este sentido, el entendimiento de que la organización se necesita a sí misma para explicarse y existir (cada nivel requiere del otro) debería ser un pilar fundamental de cualquier aproximación a la instancia cognoscitiva de la organización.

Se entiende entonces, desde esta perspectiva, que una organización es: "*la propiedad de un sistema complejo que permite dar cuenta a la vez del comportamiento de cada uno de los **niveles proyectivos** que se le han atribuido al sistema y de la **articulación entre esos niveles**, sin separarlos*" (Le Moigne, 1990); y que, igualmente, es "*una disposición de relaciones entre componentes o individuos que produce una unidad compleja o sistema, dotado de cualidades desconocidas en el nivel de los componentes o individuos. La organización une de forma interrelacional elementos o eventos o individuos diversos que a partir de ahí se convierten en los componentes de un todo. Asegura solidaridad y solidez relativa a estas uniones, asegura pues, al sistema una cierta posibilidad de duración a pesar de las perturbaciones aleatorias. La organización, pues: transforma, produce, reúne, mantiene*" (Morin, 1993, 126). La instancia cognoscitiva es tan sólo una dimensión más de la organización entendida de esta manera, una de la que no nos habíamos percatado con sentido utilitarista, pero que sin embargo, siempre ha estado allí.

Con todo, podemos afirmar que existen diferentes tipos de conocimientos y diferentes niveles y dimensiones del mismo, inherentes a su vez a la organización; los cuales, como un conjunto de sistemas, se entrelazan de forma difusa unos con otros y se requieren mutuamente, lo que en conjunto, permite al observador percatarse de la existencia de un conocimiento organizacional; el cual, es inseparable de los procesos de construcción que la organización ha realizado en ese sentido y, por tanto, de la organización misma.

La organización, desde esta perspectiva, construye su propia realidad; y ello se es así esencialmente gracias a *la decisión*. Cuando decidimos nos comprometemos. Propendemos por transformar propósitos, voluntades o parámetros guía en actos. La decisión se manifiesta en acción visible¹⁸, acción que además, involucra las potencialidades y virtudes, pero también las restricciones/constreñimientos¹⁹ y debilidades, características e historia de un sujeto viviente, aleatorio, vacilante, insuficiente, que –sin ser consciente en muchos casos de ello– se introduce en la decisión, y a través de ella en sus consecuencias: "***el tomador de decisiones***".

A través de la decisión, la organización avanza hacia el conocimiento por medio de una construcción propia. Cuando decidimos *construimos* el mundo que conocemos, por lo tanto, cualquier fenómeno que la organización desee conocer –al ser producto de su propio proceso de construcción– no debe ser separado de los procesos de constitución de sus propios sistemas de conocimiento.

En este sentido, desde una aproximación que remite a lo epistemológico, los enfoques constructivistas permiten apreciar que es conveniente aproximarse a la instancia cognoscitiva en la organización sobre la base de una epistemología de los *sistemas observadores* (Foerster, 1991, 89-93). No es conveniente separar el "*conocimiento de la organización*" de la "*organización*" misma. La postura convencional en la que el conocimiento consiste en reflejar una realidad objetiva (subyacente por ejemplo, en la noción característica "*The best way*", presente desde el principio de organización científica del trabajo propuesto por Taylor hasta los fundamentos mismos del *Benchmarking* actual (Martínez, 1999, 95)) no debería ser más el referente, puesto que la organización debe procurar capacitarse para obrar y alcanzar objetivos en el mundo de la experiencia, el conocimiento debe *adecuarse*²⁰ mas no *coincidir*.

Argumentos y reflexiones finales

Cuando se habla de gestión del conocimiento, suele convocarse la perspectiva organizacional; sin embargo, "la organización", tal como se describe en dichos discursos, se muestra como un concepto aislado, observado con independencia del observador y, como ya se afirmó, de la organización misma. Subyace la noción de una *organización* en un sentido universal, un *tomador de decisiones* en un sentido universal e igualmente, un *conocimiento* en un sentido universal

¹⁸ Aunque se acepta que existen decisiones que no se llevan a la acción: algunos "deciden comprar determinado automóvil, sin embargo, ello nunca se realiza". No obstante, tales decisiones se ven desmeritadas justamente al no corresponder al sentido por el cual fueron tomadas.

¹⁹ Los constreñimientos los define Morin como aquella situación que produce que el todo sea menos que la suma de las partes, lo cual significa que "*las cualidades de las propiedades, unidas a las partes consideradas aisladamente, desaparecen en el seno del sistema [...] Estos constreñimientos, restricciones, servidumbres, les hacen perder o les inhiben cualidades o propiedades*". Cf. Morin, 1993, 136-139.

²⁰ Entendemos como Ernst von Glasersfeld que para el constructivismo "la adecuación nunca es igualación, sino el desarrollo de estructuras, ya sea del obrar o del pensar, que en el mundo de la experiencia prestan el servicio esperado. Y el mundo de la experiencia es siempre y exclusivamente un mundo que construimos con conceptos que producimos." Glasersfeld, 1991, 27.

y generalista. Empero, la inclusión del observador en el proceso cognoscitivo devela la complejidad real de la instancia cognoscitiva en la organización: al tratarse de organizaciones diferentes con identidades diferentes²¹, cada organización (así como cada subsistema y actor de la misma) *debe hacerse responsable de su propio conocimiento*, puesto que no existen reglas generales (aplicables a toda organización) para el abordaje del conocimiento organizacional en tanto que el mismo es, en cada caso, una *construcción propia, identitaria*. La consecuencia y la causa de esto (causalidad circular²²), una vez más, es que el observador (la organización, los sistemas, y los actores, los tomadores de decisiones) no puede dar explicaciones ni afirmaciones independientes de las operaciones por medio de las cuales produce dichas explicaciones y afirmaciones (Maturana, 1991, 159).

Así, el argumento en construcción podría dar cuenta de la conveniencia de transitar, respecto a la aproximación a la instancia cognoscitiva en la organización, desde una objetividad trascendental u *objetividad sin paréntesis*, a una objetividad constituida u *objetividad entre paréntesis*²³, en la que el observador asuma, entre otras, que sus habilidades cognoscitivas sufren alteraciones cuando sus propias características cambian. Acepte además, que es incapaz de diferenciar en la experiencia lo que en el cotidiano se distingue entre percepción e ilusión²⁴. Así mismo, admita que como observador se encuentra en "*un multiverso*", es decir, en distintas pero igualmente válidas –aunque no igualmente deseables– realidades explicativas²⁵; y que por tanto, un desacuerdo explicativo constituye una invitación a una reflexión en el sentido de "coexistencia", y no, una negación irresponsable del otro.

De otro modo, se trataría de continuar en una noción de objetividad trascendental dada, la cual, encuentra sustento epistemológico principalmente en la *racionalidad analítica* que ha conducido a un *paradigma de simplificación* atribuido por Morin (1996) a René Descartes; gracias al cual, ha prevalecido la trinidad: disyunción-reducción-abstracción como *paradigma* dominante en occidente desde el siglo XVII. Una racionalidad en la que el pensamiento cartesiano prima enalteciendo la lógica disyuntiva (Formal) y haciendo necesario descomponer "*el todo en sus partes*", llevando al uso continuo de la cosificación, en la que los resultados de los "cortes/separaciones" requieren finalmente separar *el producto de quien lo produce, el objeto del sujeto*.

²¹ Una concepción destacable, en la cual sustentamos la noción de identidad de las organizaciones para este escrito se encuentra en: Etkin & Schvarstein (1995) y en Schvarstein (1998).

²² Afirmaba Pascal hace ya tres siglos: "Siendo todas las (cosas) causadas y causantes ayudadas y ayudantes, mediatas e inmediatas, y siendo que todas se mantienen entre sí por un vínculo natural e insensible que une a las más alejadas y más diferentes, tengo por imposible conocer las partes sin conocer el todo, así como también conocer el todo sin conocer particularmente las partes" Pascal, Ed. Brunschvicg, II, 72 (Citado por: Morin, 1993, 20).

²³ Esta diferenciación es desarrollada ampliamente en Maturana (1996).

²⁴ Al respecto Humberto Maturana ofrece un ejemplo esclarecedor: "al pescar truchas usamos un anzuelo con plumas que hacemos volar como si fuera un insecto que revolotea en las superficie del agua. La trucha que ve volar esta mosca de mentiras, y salta para atraparla, solo <<descubre>> al quedar atrapada que la mosca era una ilusión." (Maturana, 1996, 18).

²⁵ Es un elemento básico considerado en los ejercicios prospectivos que utilizan la planeación por escenarios; en los cuales, los escenarios son historias o situaciones posibles aunque no todas deseables en la misma medida. Cf. Corporación Destino Colombia. Video: Planeación por Escenarios. Bogotá: Vidycom, 2000.

En oposición, podría plantearse para abordar el estudio de la instancia cognoscitiva en/de las organizaciones, un sustento epistemológico que podemos indicar con el nombre de *constructivismo operativo*²⁶, una perspectiva que abordaría esta problemática sobre la base de una mirada diferente, una que pueda entender que la realidad ante todo es una *construcción social* (Searle, 1994 y 1995). En este tipo de observación, se concebiría al sujeto del conocimiento como un ente que simultáneamente es activo-pasivo, un *homo* que **es a la vez sapiens y demens**, un *homo complexus* (Morin, 1974). De este modo, la construcción no posee etapas fijas sino que por el contrario sufre desequilibrios permanentes, azar, **incertidumbre** y desórdenes que no son dados tan sólo por las exigencias del medio sino también por la **propia** realidad experiencial del sujeto (organización y/o sus subsistemas), quien en su **devenir e historia se autoconstruye**, se autoproduce, es en cierta medida autopoietico.

Desde esta perspectiva, habría que reconocer también que, al menos en cierto sentido, hay cosas que sólo existen porque los seres humanos *creen que existen* (participan en su construcción desde la noosfera). Es decir que se reconoce la presencia de hechos cuya existencia no puede ser independiente al individuo, las construcciones culturales en el contexto organizacional pueden ser un ejemplo plausible de ello. Diversos imaginarios, **elementos intangibles y, por lo tanto, muy difíciles de 'gestionar'**, establecen constantemente posibilidades y restricciones a la construcción organizativa y al orden por el que ella frecuentemente **propende**. De hecho, el conocimiento hace parte importante de este tipo de elementos, es originalmente, **intangibles también**, aunque la intervención en la que se haga uso del mismo pueda devenir en prueba de su existencia, es por ello que hablar de *gestión del conocimiento* termina siendo, al menos un asunto **problemático**.

Con todo, si se quiere asumir esta perspectiva, que rescata la reinclusión del **observador en la** observación, el no alejar al conocimiento del sujeto cognoscente, conviene asumir también la existencia de dos tipos de hechos: **los institucionales**, que requieren de la existencia humana, o mejor, de la construcción conjunta, **del acuerdo humano**; y **los hechos brutos**, que existen independientemente de dicho acuerdo (Searle, 1994). Reconocer también, en últimas, la existencia de una realidad **independiente al ser humano** –algo que sólo muy pocos negarían–; sin embargo, y esta es una cuestión central, esa realidad externa sirve al sistema humano, en lo fundamental, para establecer **criterios de verdad y para desarrollar la construcción de la realidad propia que hace cada sujeto y/o determinado grupo social (organización y/o subistemas, en cada caso) basados en la correspondencia**. En este sentido juega esencialmente el rol *de insumo* en la construcción de la realidad organizacional específica que hace cada individuo y cada organización.

Así pues, **con frecuencia, la realidad social es creada por los seres humanos para los propósitos humanos, por ende: un tenedor sirve para comer, un carro para ser conducido, una empresa para obtener ganancias, sobrevivir, etc. Una pregunta que podría ser abordada posteriormente entonces es la de cómo abordar la estructura de la realidad social y poder así explicar la manera en la que el conocimiento se forma o se construye** –claro está, no pensamos en Nonaka y Takeuchi–. Esta pregunta, es claro, **no encontrará respuesta en este escrito** –aunque, por **qué no, pueda que si a partir de él**–.

²⁶ Luhman afirma: "Prefiero la formulación 'constructivismo operativo' antes que 'constructivismo radical' [...] pues la diferencia con el idealismo subjetivo no está en el grado de radicalidad (como suele pensarse), sino en que la referencia al sujeto es reemplazada por la referencia a un sistema empíricamente observable, operativamente cerrado y autoreferencial." Luhmann, 1991, 61 72.

Una consecuencia de todo esto es que no existe aquel "*The Best Way*" que sea aplicable a todas las organizaciones –al menos en cuanto al conocimiento organizacional se refiere– y que dé cuenta de una aproximación fundada en una objetividad trascendental u objetividad sin paréntesis, en la que las entidades supuestas existen por fuera de lo que hace el observador, por lo que modeliza sobre la base de tan sólo "un único" dominio de la realidad, "un universo", un referente trascendental.

Dado que como se ha afirmado, cada organización en tanto sistema observador, tiene la obligación ontológica de construir su propia realidad, en la misma se ha de modelizar sobre la base de una objetividad constituida u objetividad entre paréntesis, en la cual, el observador (la organización y sus subsistemas) asume que sus habilidades cognoscitivas sufren alteraciones cuando sus propias características cambian, que existen múltiples realidades **construidas** por cada observador (organizaciones y/o subsistemas) las cuales se encuentran en un juego dinámico de actores **que** construyen sus propias realidades y en las que las **mismas**, son a su vez insumos (causas) y productos (resultados). Realidades compartidas o no con **base en procesos** de comunicación desarrollados en el marco del lenguaje.

De otro lado, la organización –como observador–, **no puede** ofrecer explicaciones ni afirmaciones (construcciones) **que** impliquen algo **independiente** de las interrelaciones, retroacciones **y operaciones** por medio de las cuales genera dichas explicaciones y afirmaciones. De este modo, no se está negando la existencia de un mundo ontológico, **de hecho la misma** se vuelve necesaria para cualquier explicación de corte **constructivista** como la que se presenta, el asunto es que tal mundo no es "la" "única" realidad y mucho menos en cuanto a las organizaciones y a la condición humana se refiere; tal mundo ontológico en otras palabras se vuelve, al menos en un sentido universal, incognoscible (o cuando menos no tan **relevante** como **hasta ahora** se ha considerado) en la medida en que el sujeto cognoscente (la organización, sus subsistemas, sus actores-el tomador de decisiones, para el caso **que nos ocupa**) **construyen**, en cada caso, otras realidades, **otros mundos**.

Finalmente, cabría decir que el conocimiento es **un elemento** inherente a la organización en tanto ella está compuesta por seres humanos, y que el problema de su **gestión**, tal y como se ha afirmado hasta ahora en muy diversos planteamientos, no es un elemento **que** pueda verse de manera tan simple como llevar el conocimiento tácito a explícito o lograr que el individuo transfiera su saber a la organización y que ella pueda, a través de la utilización del mismo, lograr incrementos de productividad. El problema con este tipo de discursos es mucho más de fondo: consiste en identificar para qué serán utilizados dichos incrementos de productividad, al servicio de quién estarán las ganancias **derivadas** de la implementación de **los mismos** –tanto económicas **como de** otro tipo–, y vislumbrar si con ello habremos de lograr una **sociedad** más equitativa. En últimas, el problema no es reconocer al conocimiento como un nuevo factor de producción sino, **como** debió haber sucedido también en otros momentos de **la historia** con los otros factores, **saber** cómo hacemos uso del **mismo** en función de una **sociedad** más justa, más equitativa, con mayores posibilidades de desarrollo individual y colectivo (entendiendo que existen muy diversas nociones de desarrollo), en últimas, en términos de Sen, con mayor libertad de **bienestar**.

Referencias

ARGYRIS C. & SCHÖN D. A. Organizational Learning: A theory of action perspective. Addison-Wesley, Reading, Mass., 1978

BANCO MUNDIAL. Informe sobre el desarrollo mundial: El conocimiento al servicio del desarrollo. Madrid: Ediciones Mundi-Prensa, 1999. p. 16.

BOULDING, Kenneth. La economía del amor y del temor. Madrid: Alianza, 1976.

CASTELLS, Manuel. La era de la Información. España: Siglo XXI Ed. (3a Edición en Español), Volumen I. 2001.

CHOO, Chun Wei. La organización inteligente. México: Oxford University Press, 1999.

CYERT, R.M. & MARCH J.G. A behavioral theory of the Firm, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1963.

DECOUFLÉ, André-Clément. La Prospectiva, España: Oikos-Tau, 1974.

DRUCKER, Peter. Post-capitalist Society. New York: Butterworth-Heinemann, 1992.

DRUCKER, Peter. The Landmarks of Tomorrow. New York: Harper & Row, 1959. (Reedición, Transaction Publishers, New Brunswick, 1996).

ETKIN, Jorge. y SCHVARSTEIN, Leonardo. Identidad de las Organizaciones. Invariancia y Cambio. Buenos Aires: Paidós, 1995.

FALCONI CAMPOS, Vicente. Gerenciamento de la Rutina del Trabajo Cotidiano. Belo Horizonte: QFCO Universidade Federal de Minas Gerais, 1992.

FALCONI CAMPOS, Vicente. Gerenciamento pelas Directices (Hoshin Kanri). Belo Horizonte: QFCO Universidade Federal de Minas Gerais, 1996.

FALCONI CAMPOS, Vicente. TQC. Control de la Calidad Total (al estilo japonés). Belo Horizonte: QFCO Universidade Federal de Minas Gerais, 1994.

FIOL, C.M. & LYLES, M.A. Organizational Learning. Academy of Management Review 10 (4), 1985, pp. 803-813.

FOERSTER, Heinz V. En: Sistémica elemental desde un punto de vista superior. Medellín: Fondo editorial Universidad EAFIT, 1998. pp. 52-57.

FOERSTER, Heinz. Cibernética de la Cibernética. En: Las Semillas de la Cibernética. Barcelona: Gedisa, 1991. p. 89-93.

GARVIN, D. Building a learning organization, Harvard Business Review, Julio-Agosto 1993, pp. 78-91

GÉNELOT, Dominique. Manager dans la complexité. París: INSEP Éditions, 1998.

GLASERSFELD, E. V. Despedida de la Objetividad. En: WATZLAWICK, Paul & KRIEG, Peter (Comps.). El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Barcelona: Gedisa, 1991.

GODET, Michel. De la anticipación a la acción. Manual de prospectiva y estrategia. México: Alfaomega, 1996.

HELLRIEGEL, Don. SLOCUN, John W. Administración. México: International Thompson Editores, 1998.

IMAI, Masaaki. Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (Gemba). Bogotá: McGraw-Hill, 1998.

LE MOIGNE, Jean Louis. "Modélisation des Systèmes Complexes". Ed. Dunod, París 1990.

LE MOIGNE, Jean Louis. La 'incoherencia epistemológica' de las ciencias de la gestión. En: Cuadernos de Economía, Bogotá, Universidad Nacional de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Volumen XVI, Número 26, primer semestre de 1997. pp. 163 185.

LEONARD, Dorothy. Wellsprings of Knowledge. Boston: Harvard Business School Press. 1995.

LUHMANN, Niklas ¿Cómo se pueden observar estructuras latentes? En: WATZLAWICK, Paul & KRIEG, Peter (Comps.). El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Barcelona: Gedisa, 1991. pp. 61 72.

MARCH, J.G. y SIMON H.A. Organizations, New York, Wiley, 1958.

MARTÍNEZ FAJARDO, Carlos Eduardo. Administración de Organizaciones. Productividad y Eficacia. 2ª Edición. Bogotá: Unibiblos, 1999.

MATURANA, Humberto. La realidad: ¿objetiva o construida? Tomo II. Fundamentos biológicos del conocimiento. Barcelona: Anthropos, 1996.

MATURANA, Humberto. La ciencia y la vida cotidiana: La ontología de las explicaciones científicas. En: WATZLAWICK, Paul & KRIEG, Peter (Comps.). El ojo del observador. Contribuciones al constructivismo. Barcelona: Gedisa, 1991.

MORIN, Edgar. El método I: La naturaleza de la naturaleza. Madrid: Cátedra, 1993.

MORIN, Edgar. El método III: El conocimiento del Conocimiento. Madrid: Cátedra, 1988.

- MORIN, Edgar. El paradigma perdido: Ensayo de Bioantropología. Barcelona: Kairós, 1974.
- MORIN, Edgar. Introducción al pensamiento complejo. Barcelona: Gedisa, 1996.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. Facilitar la creación de conocimiento. México: Oxford University Press, 2001.
- NONAKA, Ikujiro & TAKEUCHI, Hirotaka. La Organización creadora de conocimiento. México: Oxford University Press, 1999.
- PIAGET, Jean. Biología y conocimiento. Madrid: Siglo XXI Editores (3a Ed.), 1977.
- POLANYI, Michael. The Tacit Dimension, Routledge & Kegan Paul, 1966.
- RIFKIN, Jeremy. La era del acceso: la revolución de la nueva economía. Barcelona: Paidós, 2000.
- RUGGLES, Rudy & HOLTSHOUSE, Dan. La ventaja del conocimiento. México: Compañía editorial continental, 2000.
- SCHVARSTEIN, Leonardo. Diseño de Organizaciones. Buenos Aires. Paidós, 1998.
- SEARLE, John. Los actos del habla, un ensayo sobre filosofía de la mente. Barcelona: Agostini, 1994.
- SEARLE, John. The construction of social reality. New York: The Free Press, 1995.
- SENGE, Peter. The Fifth Discipline: The art and practice of learning Organization, Doubleday/Currency, New York, 1990.
- SIMON, Herbert A. The Science of the Artificial. Boston: MIT Press, 1969.
- TOURAINE, Alain. La Sociedad Post-industrial. España: Ariel, 1969.
- WICK, C. The Learning Edge: How smart managers and smart companies stay ahead, McGraw-Hill, New York, 1993.