

**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, IO**  
**Daniel Fernando López<sup>1</sup>**

**Resumen**

El presente artículo pretende dimensionar al *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 el desarrollo de la investigación en su dimensión aplicada: 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, como punto de partida conceptual del mismo y de su generación. En la segunda parte como aporte empírico, se presenta el método de aproximación para la gestión del conocimiento llamado **Inteligencia Organizacional, IO**, que comprende la planeación, organización, gestión y desarrollo del conocimiento en las organizaciones. Finalmente, se especifican las categorías de activos, capitales y patrimonios intelectuales de la organización, respecto a los compromisos de convicción de los trabajadores con la organización y su potencial conocimiento.

**De la filosofía del conocimiento a la gestión del conocimiento**

La gestión del conocimiento<sup>2</sup>, siguiendo a (Boisot: 1998; 3) “se asemeja más a una práctica que a una disciplina intelectual en sí misma: necesita urgentemente los fundamentos como los vínculos”, dada sus posibilidades de caracterización y tipificación de la sociedad actual. En ella se advierte, por un lado, el concepto de *gestión*<sup>3</sup>, concebido como la acción humana, voluntaria y decidida en recursos, para el logro de un fin determinado. Por el otro, el concepto de *conocimiento*<sup>4</sup>, como el acto humano intelectual de conocer la naturaleza, características y cualidades de una acción o una cosa.

Sin embargo, estos conceptos, han ocupado gran parte de los debates filosóficos en la historia de los pueblos, sin lograr un acuerdo común entre la sociedad humana, precisamente por su naturaleza susceptible de interpretación (Sturgeon, Martin, Crayling, 1998; 9).

En este apartado, nos centraremos en tratar de evidenciar un concepto de *conocimiento* apropiado a la organización que pueda estar en consonancia con las posibilidades, recursos y alcances de la organización humana, y que permita en concordancia 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, revisaremos 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 procuraba 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 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*.

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 a la organización, el conocimiento teórico puede ser desarrollado por ella misma o adquirido a través de un proveedor externo a la empresa ( 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 (nowk how); patentes, manuales de procesos y de funciones, estilos gerenciales y modelos administrativos.<sup>5</sup> (March y Simon: 1958, 13)

En segundo lugar, Aristóteles estableció el conocimiento *práctico (praxis)* lo que se aprende por la experiencia, y que pasa de 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 del conocimiento 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 una pautas teóricas de cómo nadar, antes de lanzarse al agua.

Esta interrelación y dependencia de conocimiento, propio de las organizaciones modernas, es llamado conocimiento tácito y conocimiento explícito por (Nonaka: 1998; 27-29 ), donde su interrelación puede darse desde la interiorización hacia la externacionalización y desde su combinación a su socialización.<sup>6</sup>

El conocimiento práctico se realiza por cada uno de los empleados en sus puestos de trabajo de acuerdo a 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 la (*tecnología*). Este conocimiento sugiere una permanente investigación en las formas y en el 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 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 industria, 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.

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).

El cuarto lugar, se refiere al conocimiento *artístico*, (*arte*). Éste se ocupa de la imitación de la realidad mediante expresiones plásticas, escénicas, sonoras, en la cual la estética, rige el deleite de los sentidos, en la búsqueda constante por el 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 cargadas de valoraciones preestablecidas como bellas 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 éstas conlleven una carga de estética, dado que ésta última 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 a las experiencias vividas en el pasado, presume, con indicios de verdad la posibilidad de un hecho futuro. Por ejemplo, sí una entidad bancaria elimina los requisitos exigidos para la aprobación de los créditos, es muy posible que éste 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 del pronóstico se fundamenta en el conocimiento teórico o práctico, no es una mera exposición espontánea del intelecto de la persona en dirección a una decisión presente. Todo esto, como una combinación ideal denominada capital Intelectual<sup>7</sup> de las organizaciones (Bradley: 1997; 54 ).

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 (ethos)* a la clasificación del conocimiento , si es evidente su aporte y la importancia presente que se tiene al interior de las organizaciones, sobre lo bueno y lo malo de las acciones, que se comporta en la práctica como un saber prudente, es decir, un conocimiento prudente de los actos. Toda actividad del trabajador lleva consigo una carga de ética social. De hecho el trabajo en sí mismo es un bien para el ser, por tanto todo trabajo orientado hacia el bien, es un bien de doble vía; tanto para el trabajador como para la organización.

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

Qué es real y qué no lo es? Este paradigma, circunscribió el estudio del pensamiento griego y se tipificó como la gran pregunta de la época. Sin embargo, el método para explicar las cosas y las acciones se convirtió en el punto de la discordia intelectual de la época entre los filósofos.

Platón, inicia 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: *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 el acto de la razón.

Este debate sigue aun vigente entre 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 de 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, Nietzsche, Marx, Freud, 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 su conocimiento, en definitiva justificadas desde su 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. En síntesis, entre más nos acercamos a la verdad, más conocimiento tenemos.

No obstante, la discusión continua: ¿Qué es la verdad? Y nuevamente la epistemología procura dar explicación de ello. Cada línea de pensamiento sustenta su concepto de verdad: desde el absolutismo hasta el relativismo. Desde la innegable realidad de la muerte, hasta la sospecha misma de la vida.

Para llegar a la más reciente definición de verdad, que no se ocupa precisamente de solucionar que es verdad y que no es, sino de conciliar entre las diferentes argumentaciones, a esta postura se ha denominado, creencia verdadera justificada. (Sturgon, Martin, Crayling: 1998; 7-26 ),( Wittgenstein, 1919- 208 ). La cual, explica la creencia en una cosa o acción, con indicios de verdad. Sin embargo, existe la más reciente postura de (Dretske,1981: 85-106 ) que sustenta la definición desde información y creencia<sup>8</sup>

Sin embargo, está claro que se puede creer en algo, sin ninguna justificación, por ejemplo, sí se construye un edificio sin bases sólidas, a pesar que se crea que va a soportar el peso, no lo hará. Para determinar la validez de esta idea, se debe en tanto ofrecer una justificación mediante la evaluación racional que permita respaldar esa creencia, es decir comparar la evidencia a favor con la evidencia en contra. Para lo cual hay dos caminos, el Coherentismo, donde no hay hechos que respalden la explicación, sino otra creencia, y donde cada creencia se apoya entre sí. Esta justificación es propia de las religiones.

Por otra parte, el Fundacionalismo, que apela a los hechos o a la razón como fundamento de la creencia. La creencia verdadera justificada en últimas, explica el concepto de verdad, que es verdad?, toda ¿creencia verdadera justificada!, por tanto, la verdad como fundamento del conocimiento adquiere condición de provisionalidad, dado que mientras no exista una teoría que rebata a la otra, con suficiente justificación verdadera de un objeto, lo que se cree de éste: seguirá siendo verdad.

Ahora bien, en la Organización no se requiere de este debate, pero si de su comprensión, dado que la estructura mental de los miembros de la organización gira en torno a estos dos sentidos. Lo importante sería comprender que el conocimiento con suficiente evidencia y comprensión debe ser el capital intangible que permite operar a la empresa, (Brooking: 1996; 28-30 ).

En síntesis, se presentan dos problemas constantes: cómo lograr que los empleados busquen un objetivo corporativo, desde sus propios objetivos, de su percepción del mundo y de sus creencias; ( Barnard: 1938, 14) y segundo, 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 meros activos intangibles, se pase a capitales intelectuales, y de este a patrimonio intelectual de la organización.

Para el efecto, las organizaciones deben explorar el camino a seguir para la resolución de problemas y la producción de conocimiento, que no puede ser simplemente dejar a los empleados a su suerte imaginativa, mediante las comunes expresiones, ¡utilice su imaginación!, ¡tenga creatividad!, que en últimas es simplemente, ¡mire usted como lo

resuelve!. Deben llegar hasta la planeación del conocimiento, mediante la estructuración de unidades de investigación e innovación, la disposición de soporte tecnológico para el transporte y de la circulación del conocimiento y, la planeación de las carreras profesionales de sus empleados.

### **El equivoco de la imaginación y la creatividad, como fuentes inagotables de gestión de conocimiento en las organizaciones**

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, donde 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 en este proceso. Por lo regular, entidades ausentes de modelos estructurales de investigación, fomento a la innovación, aprendizaje y empleo del ingenio de los empleados.

La reflexión 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, donde 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 desde 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.

### **Límites de la imaginación**

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 que desmitifican los alcances desbordados hasta ahora de la “imaginación ilimitada”, como panacea de creatividad y de producción de ideas, donde a mi modo de ver, existe una gran barrera que imposibilita el desarrollo del espíritu emprendedor del trabajador en la organización. Veamos el siguiente ejemplo:

Es usual escuchar en nuestro interior la pregunta sobre la inmensidad del cosmos; sobre nosotros mismos y sobre una serie de cuestionamientos que nos abordan sin tregua; cuál es nuestro papel en el cosmos; dónde empieza y dónde termina el universo; cuándo y cómo comenzó; existe vida en otro planeta; en fin, interminables preguntas surgen de nuestra visión.

Sin embargo, hay una pregunta que para el caso de la imaginación es pertinente, en términos geográficos, dónde empieza y dónde termina el Universo. A través de su historia, la humanidad ha procurado responder a esta pregunta hasta ahora sin resultados positivos.

La razón fundamental podría partir de la misma facultad de la *comprensión* del cerebro humano, de la forma como conoce el mundo mediante sus sentidos, de como produce las ideas y las comunica a sus semejantes. La explicación a una pregunta de esta trascendencia se queda aun corta con los métodos de las ciencias naturales, sociales y humanas. Y mucho más, cuando a través de la imaginación intentamos encontrar la respuesta, porque incluso ésta se muestra corta y limitada.

Hay un límite en nuestra comprensión del universo, eso es evidente: el desconocimiento. Ni siquiera podemos imaginar dónde empieza y dónde termina el Universo.

El camino inicial del proceso de *imaginar* o *acto de ser* de la imaginación es la composición de la idea, como acción del sujeto, que reflexiona sobre la realidad. La idea como unidad del pensamiento<sup>9</sup>, es el punto de partida del intelecto humano, que observa, cuestiona, analiza, sintetiza, explica y comprende las *cosas* y los *hechos* del mundo. Un proceso denominado método científico por Descartes. Profundizado y ampliado a partir del pensamiento griego de Sócrates, Aristóteles y Platón, quienes dimensionaron el *hábito demostrativo*<sup>10</sup>, como la posibilidad humana de conocer la realidad, o la *aprehensión de las cosas universales y necesarias*<sup>11</sup>.

Para Aristóteles, la imaginación es el producto de la acción de las facultades internas del hombre, que formaban la *phantasia* la fantasía, como *potencia imaginativa*, donde los objetos se representaban formando una imagen -mas no su esencia- advirtiendo la diferencia entre intelecto, sentidos e imaginación, más adelante precisaría el sentido común, como el cuarto sentido interior.

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>12</sup>

En Santo Tomás, podemos observar una clara asimilación entre imaginación y fantasía. Sin embargo, condiciona el entendimiento de las cosas a la imaginación, lo que evidencia una mayor importancia como potencia humana<sup>13</sup> –en Aristóteles la causalidad es el intelecto- demostrando 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>14</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 la pregunta de nuestro caso, recurrimos a nuestra imaginación y literalmente no podemos imaginarnos 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, ni siquiera podría haber nada, porque sería parte del universo. En síntesis, nos quedamos como

estábamos al principio, no podemos comprender ni responder esta pregunta; debe entonces existir un límite de la imaginación.

Posteriormente Hume, retoma a la imaginación. Esta vez para dimensionarla, separándola de la causalidad de los sentidos. Acercándola a la función de *formación de imágenes* a partir de la *formación de ideas*<sup>15</sup>, nuevamente los sentidos internos – sentidos de reflexión- son casi inseparables, sólo que esta vez, se ejerce la función de articulación, dinamizando el pensamiento humano.

La dimensión de infinidad, es más notoria en Hume, como quiera que identifica a la imaginación con la libertad, simbolizando todo lo que representa el *ser libre* de una potencia.<sup>16</sup>

Kant, involucra necesariamente 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 a la imaginación no como una potencia sino como una facultad humana.<sup>17</sup>

La teoría de la imaginación durante estuvo reservada al campo de la filosofía, Sin embargo, a partir del siglo XX con el surgimiento de la psicología se abre un nuevo espacio de estudio, que va a procurar explicar a la imaginación como una *facultad creadora* del ser.

Bachelar (1953) como uno de los principales exponentes, sostiene que la imaginación es la facultad humana que sirve para *deformar* las *formas*,<sup>18</sup> sugiere un avance significativo entre la potencia y la facultad, entre la razón meramente intelectual, proponiendo un nuevo campo que dará origen a la especulación del acto creativo, -como acto del hombre- con posibilidades racionalistas, positivistas y críticas que contribuirán a construir el pensamiento del siglo XX.

Esta especulación, dará origen a las teorías del pensamiento creativo -el *hombre creativo*- donde el hombre viaja en su imaginación para componer imágenes increíbles e innovadoras. Disciplinas y oficios como la publicidad, la administración, la ingeniería, el arte, la arquitectura, encontrarán en el hombre creativo, un hombre de diseño, con posibilidades de aportar soluciones a los problemas del medio.<sup>19</sup>

El conocimiento como límite de la imaginación, se observa en otro ejemplo simple. Existen 109 elementos químicos conocidos -cada uno diferente en su esencia y en sustancia- algunos de ellos pueden presentarse en cuatro estados materiales -líquidos, sólido, gaseoso y 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!, pero ni siquiera podemos imaginarnos el siguiente, el número 110. Nuevamente la imaginación se queda corta.

De acuerdo a lo anterior, la **imaginación es limitada por el conocimiento**. Si la imaginación es una facultad humana, es limitada por su ignorancia del mundo, que visto de otra manera es limitada por lo que conocemos. Podemos entonces imaginar sólo lo que conocemos, transformado en un número indeterminado de veces.



Un hombre que perseguía mamuts en el periodo paleolítico no podía imaginar un cohete, un misil, y menos un avión; la televisión y ninguno de los inventos modernos. Su imaginario giraba entorno al fuego, la rueda, 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. Y cada uno de los trabajadores de la organización es responsable de su producción y de su aplicabilidad.

En síntesis, La imaginación es la facultad humana que permite la abstracción del mundo, limitada por el conocimiento e ilimitada en el número transformaciones que podemos hacer de él. Más aun, si consideramos que éste, permanente está en desuso, reemplazo, actualización y desvalorización del mismo, (Molina y Marshall; 2001; 60-75), podemos presumir que la imaginación está en permanente referencia al conocimiento.

### **Lo efímero de la creatividad**

Es normal en nuestro tiempo hablar de la posibilidad humana de crear *-La creatividad del hombre para resolver problemas-*, o la creatividad de nuevos productos o servicios-, como si la acción de crear, fuera un acto facultativo de su naturaleza.

Basta preguntarnos, podemos *hacer un objeto en esencia y en sustancia nuevo*, es decir con *naturaleza propia*?. ¿Puede el hombre crear el elemento 110?, - no- 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 es el bombillo, la radio, el teléfono, la máquina a vapor, a gasolina a electricidad – inventos-. No es el bombillo una combinación de elementos minerales con conductores eléctricos. No es la radio la canalización de ondas a través de metales y compuestos de diferentes elementos, al igual que el teléfono. Y la máquina, un sincronismo de ejes y piñones de hierro, acero, aluminio, carbono, plástico u otro componente que optimizan energía: palanca y rueda. Qué son estas maravillas de la humanidad? -definitivamente inventos-, producto de los descubrimientos y del avance del conocimiento humano a partir de lo creado, es decir elementos combinados y transformados.

Por tanto, el hombre inventa -en términos concretos transforma lo creado- no crea, porque no es facultativo a él. No podemos crear nada nuevo de la nada. Inventamos 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 nos enfrentamos a la realidad de la una imaginación limitada y de la acción creativa como acción impropia de la naturaleza humana.

No es casual que los empleados al escuchar la orden de juse su creatividad y su imaginación!, se queden inmóviles, dado que no saben por donde empezar.

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

La “creatividad”, de la que habla (Edward De Bono:1997: 125) , es evidente que para el caso nuestro 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 ( Tratar de resolver problemas por medio de métodos no ortodoxos o aparentemente ilógicos-Oxford English Dictionary”) cuestión esta que nos deja a las puertas de una divergencia sobre la “creatividad”.

Sin embargo, 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, enteramente diferentes entre sí. Sin embargo la expresión pensamiento lateral es muy precisa”.

La creatividad, como explicación de un concepto aproximado podría ser *el acto de ser de la acción de crear*: hábito del ser que crea. Más aun, sin entrar en la resolución del concepto, sería más útil en sí mismo definir su facticidad en la generación de conocimiento, como lo precisa (Davenport: 1998; 53-57 ).

Esto supone que su obra es una creación del sujeto. El crear es la acción de producir algo nuevo *causa novus* la cosa nueva, y nuevo, debe referirse a dos instancias probables. La primera a partir de elementos no existentes. Donde los elementos son diferentes en esencias 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”.

### **El ingenio, una propuesta centrada en lo individual, como objetivo estratégico en la conformación de la cultura de la gestión del conocimiento**

La intención del apartado anterior, fue 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, exploremos al *ingenio* como propuesta, para la conformación de una cultura de la gestión en las organizaciones.

¿Cómo podemos explicar en nuestro tiempo, que 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; 80).

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. Las ideas son al pensamiento, lo que los números son a las matemáticas. 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 idioma específico, un código común.

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.

El ingenio parte de la idea: como hábito del sujeto de producir ideas a mayor velocidad que los demás, a partir de la transformación de la realidad. El ingenio, es entonces: la facultad humana de producir ideas a partir del conocimiento, en procura de la solución de los problemas del entorno mediante la transformación de los elementos.

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 del pensar y el reflexionar. Las cosas que se presentan ante nuestros ojos a veces no son lo que parecen. Igualmente, 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: 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* termino 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 útiles a alta velocidad* “, es evidente que esa alta velocidad es relativa con el espacio y el tiempo, sin embargo, sugiere la solución de problemas que ofrece el medio.

De Bono, precisa esta acción como “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 otra a partir de la liberación de paradigmas, en un estado libre, sin barreras ni pretensiones.

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 los elementos en el puesto de trabajo como, en lo posible, en la operación integral de la compañía. No quiere decir esto, que el trabajador deba conocer de todos los procesos de la organización, pero sí, comprender la integralidad, interrelación y dependencia sistémica que se da en sus flujos.

Estos hábitos, definidos como lo 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.

De hecho, los hábitos de estudio son parte de los actos naturales del hombre. Sin embargo, sólo mediante su cultivo se advierte su presencia y utilidad, por tanto son susceptibles de formar<sup>20</sup>. El primero, el hábito del principio especulativo: *intellectus* y, el segundo, el hábito del principio moral: la *sindiéresis*<sup>21</sup> constituidos por la búsqueda de la verdad y del *saber obrar*.

A partir de los hábitos *intelectuales* y *volitivos* que deben tener los sujetos gestores de conocimiento, se reconoce la formación de la *objetividad*, no como el consenso de lo opuesto a la subjetividad, sino como la fidelidad al objeto o a la acción objetivada, es decir, a su esencia o a su causa. En los hábitos *intelectuales* y *volitivos* se originan otros: primero, el *reconocimiento* de los conocimientos teóricos puestos en práctica como necesidad propia del aspecto teórico. Segundo, el hábito del *orden* para armonizar y contextualizar sistemáticamente las partes del hecho estudiado. Tercero, la formación de la *veracidad*. Sin embargo, estos hábitos no tendrían sentido sin la formación del cuarto de ellos, 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>22</sup>

La innovación, *innovat'io*, como función plausible del ejercicio empresarial, fue propuesto por el economista ( Shumpeter: 1930; 105-150 ), y aun continua siendo uno de los modelos de gestión más exitosos en la economía empresarial .

Es necesario insistir en la investigación en el puesto de trabajo y la organización, y como precisa (Von Hayek: 1937; 45) “Ni el propio individuo se comporta siempre igual sino va aprendiendo y adquiriendo conocimientos que cambian la forma que toma decisiones en el futuro”, donde 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>23</sup> como eje central de su hacer

investigativo, para formar en él la uniformidad de los 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>24</sup>

El sujeto que gestiona el conocimiento a través de su ingenio, CKO, "Chief knowledge officer", o el "coordinador de conversaciones", que menciona (Von Krogh, Ichijo y Nonaka: 2000; 9-11), 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, donde participen en la construcción de la misma, desde la gerencia hasta el último trabajador en la cadena operativa.

Para el efecto, 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.

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 el beneficio y progreso de la organización.

Para el efecto, 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 por la corporación.

### **Formulación del plan de gestión del conocimiento de una organización: el modelo de la Inteligencia Organizacional IO**

Una vez analizados los conceptos de 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>25</sup>

En este sentido, en el presente apartado, se presentan la metodología para el desarrollo del plan de gestión de conocimiento en una organización, como producto de su aplicación previa en instituciones de carácter público y privado, de los sectores, educativo, de salud, comercial y de alimentos.<sup>26</sup>

Para el efecto, se parte de los postulados de (Davenport y Prusak; 2001: 144-178), sobre el Sistema de Gestión del Conocimiento, donde a pesar de su planteamientos teóricos no se definen las acciones sistemáticas y secuenciales de los pasos y los procedimientos para la generación de un plan de gestión del conocimiento. Sin

embargo, 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.

- Re- aprensión de procesos y de manejo de herramientas tecnológicas por parte de los trabajadores.
- Expectativas de continuidad y crecimiento de los trabajadores en la empresa.
- Productos y servicios de interés de crecimiento de la organización.

Formulación del Plan:

- Gestión de aprendizaje
- Plan de Carrera
- Unidades de Investigación y Desarrollo

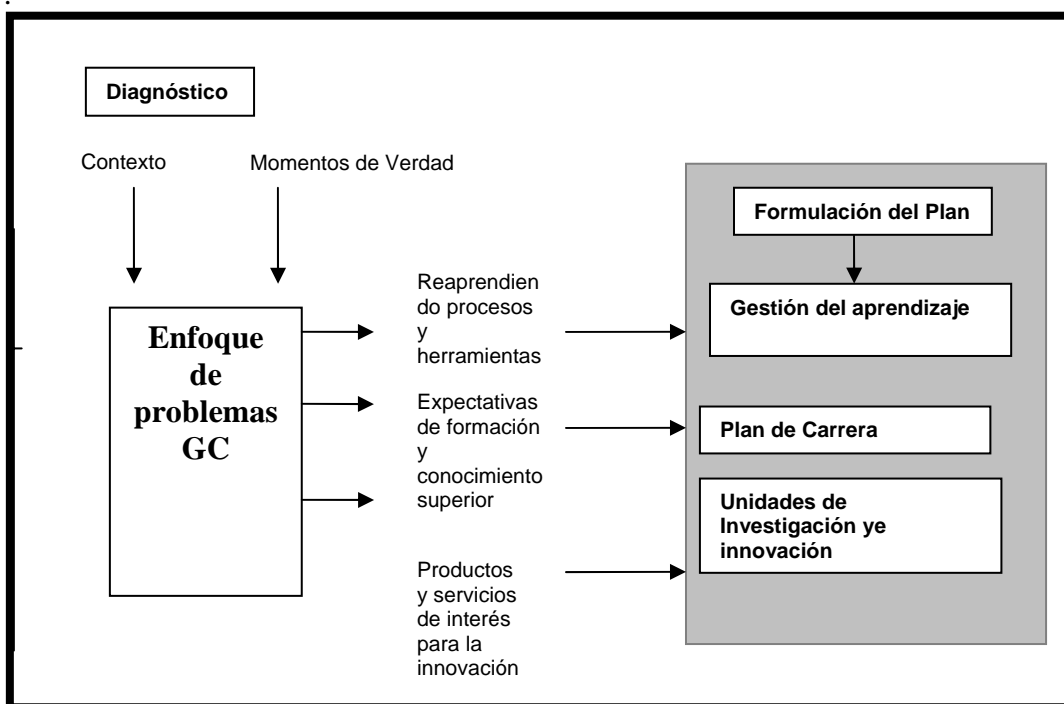


Figura 1. Pasos del Plan de Gestión del Conocimiento

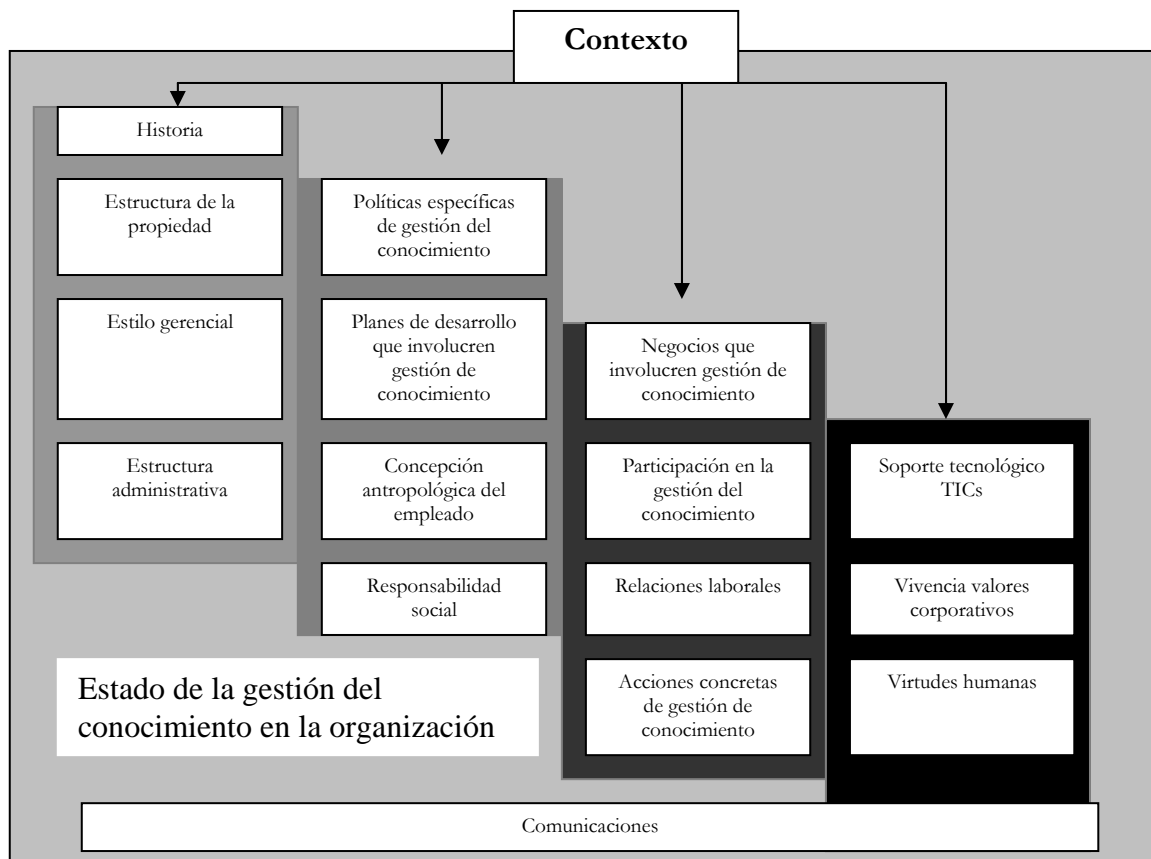
### Diagnostico

La realización del diagnostico conlleva dos pasos: estudio del contexto para determinar la naturaleza de la organización, y, determinar 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 organización. Donde, se identifiquen 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 TICs, concepción antropológica del empleado, responsabilidad social, comunicaciones, relaciones laborales, vivencia de los valores corporativos y de las virtudes humanas, y todas aquellas que el gestor del conocimiento considere necesarias para los casos particulares de cada corporación.

La metodología para determinar un diagnóstico riguroso, sobre el contexto de 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, planes de desarrollo, virtudes humanas, sería pertinente la utilización de los métodos de la observación participante y de la entrevista en profundidad a expertos. Dado que a partir de criterios profesionales se puede concluir sobre situaciones generales de la organización. Para el efecto de indagar sobre el estado de las comunicaciones, responsabilidad social, relaciones laborales, participación, vivencia de los valores corporativos, podría utilizarse cuestionarios estructurales, para determinar las percepciones de los miembros de la organización en general.

En la siguiente gráfico, se observa la disposición de las variables a considerar para la identificación del contexto de la organización, donde se puede visualizar la situación inicial para la definición de un posible plan de gestión de conocimiento.



## Figura 2. Información del contexto

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 siguiente matriz, se especifican las variables para el efecto.

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 en la organización. Finalmente, los recursos financieros reales para el desarrollo del plan, se cuenta si o no, a corto, mediano o largo plazo del presupuesto necesario para desarrollar el plan de gestión de conocimiento.

Organización Inteligente				
Momentos De Verdad	Problema específico	Causa del problema	Conocimiento requerido para su solución	Actitud de los implicados
Voluntad empresarial	Existe la voluntad real de la gerencia y de los empleados para iniciar un proceso de GC.	Posiblemente asociados a estructura y cultura organizacional	Capacitación sobre la importancia de la gestión del conocimiento	Reactividad o pro actividad de la actitud de las personas frente a este tema.
Activos intelectuales	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	Reactividad o pro actividad de la actitud de frente a su formación profesional.
Capitales intelectual	Determine el nivel de producción de los empleados	Evidencie los motivos de improductividad de los empleados	Evidencie las expectativas de continuidad de los empleados	Reactividad o pro actividad de la actitud de frente a su continuidad.
Financieros	Existe presupuesto para el desarrollo de un plan de gestión del conocimiento	No existen recursos asignados vigentes o a futuro	Gestión de recursos para el financiamiento del plan.	Reactividad o pro actividad de la actitud de frente al co-financiamiento de los empleados.

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

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 que el GC debe profundizar de acuerdo a la organización estudiada.

### Enfoque de problemas



En este paso anterior a la formulación del plan, debe identificarse tres escenarios concretos, que en últimas serán los tres programas a desarrollar en el marco del plan integral. Estos aspectos son: re apropiación de los conocimientos para el desarrollo de nuevos procesos y la 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 identifican cada uno de los escenarios, orientados a especificar los problemas de gestión de conocimiento de la organización.

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

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

### **Plan 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 reaprende nuevos procesos y técnicas para el desarrollo de sus funciones. Por ejemplo: la incorporación de un software financiero requiere de instrucción sobre el manejo, funciones, utilidad y ventajas de la nueva herramienta. Igualmente, la adopción de un nuevo modelo administrativo, como coaching, reingeniería, planeación estratégica entre otros, requiere de instrucción y entrenamiento para los empleados.

Así mismo, la adopción de los valores sociales de la organización requieren 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 de sus conceptos.

Por último, algunos empleados tienen asociados a sus funciones el manejo de herramientas particulares que deben igualmente actualizar de acuerdo al mejoramiento o cambio de la herramienta o el proceso vinculado con sus tareas, por ejemplo: los trabajadores que operan maquinaria, o/y participan en una cadena de producción industrial e incluso de servicios.

En la Tabla 3. se especifican los ítem que deben abordarse para el desarrollo del programa de gestión de aprendizaje.

Gestión del Aprendizaje						
	Áreas de gestión	Objetivos estratégicos	Organización de equipos de instructores	Recursos y esfuerzos	Necesidades de Formación	Evaluación Técnica
Escenarios de aprendizaje	Nuevas Herramientas	Identifique las necesidades de adopción periódica de TICs u otro tipo de tecnología	Identifique quienes podrían ser instructores capacitados 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 de adopción periódica de nuevos procesos corporativos				
	Nuevos procesos particulares	Identifique las necesidades periódicas de adopción de de nuevos procesos particulares				
	Valores corporativos	Identifique necesidades periódicas de reflexión sobre los valores corporativos				

**Tabla 3. Gestión del aprendizaje**

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

Área	Curso	Presupuesto	Fechas	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.

### **Plan de Carrera**

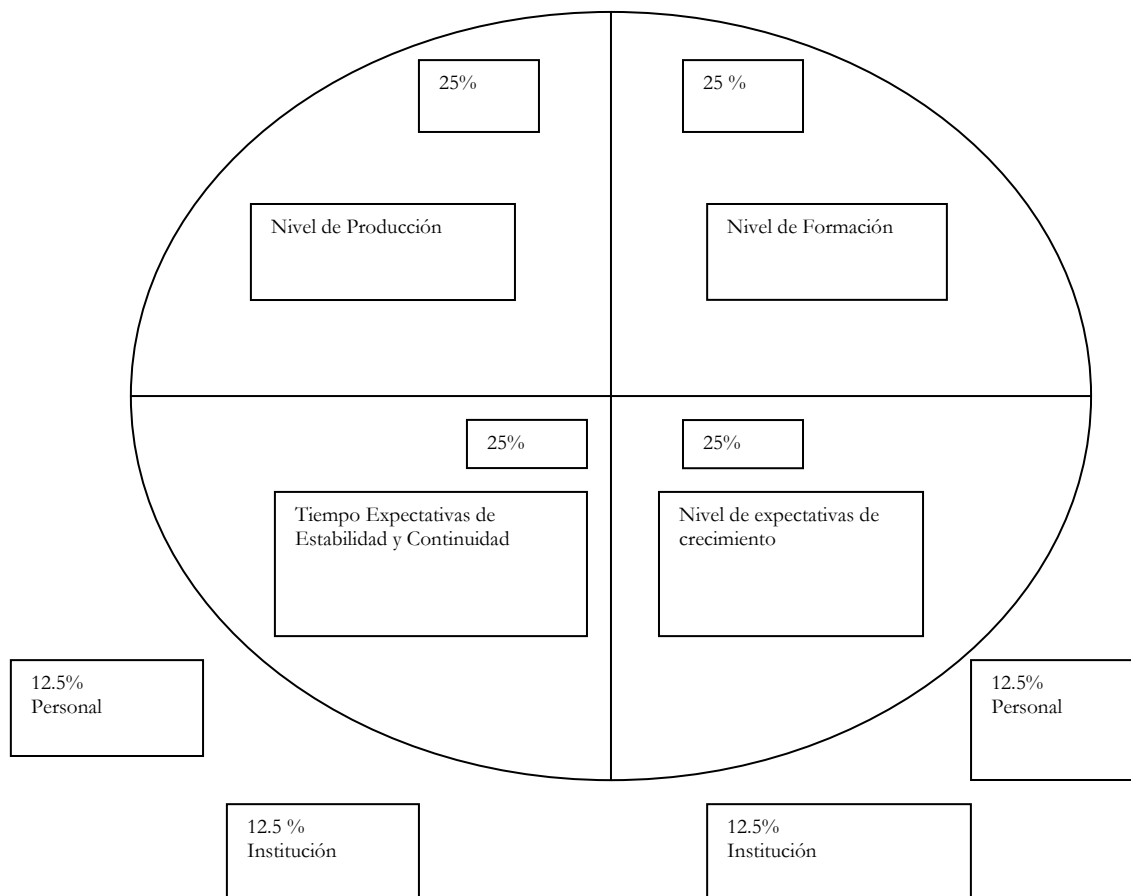
El Plan de Carrera como segundo programa del plan de gestión del conocimiento depende fundamentalmente de una cultura de la inversión en el capital intelectual de la organización. Sin ésta, difícilmente se podría iniciar un programa de este tipo.

El programa denominado Plan de Carrera especifica la formación profesional de cada uno de los empleados que la organización ha dispuesto, de acuerdo a 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 definen un punto común de interés que se traduce en el cursos de un programa de postgrado para los profesionales.

El plan de carrera no excluye los niveles técnicos de la organización. Sin embargo, existe la prioridad sobre los empleados profesionales, dado que éstos pueden en un momento determinado ocupar los cargos administrativos de mayor jerarquía, ascendiendo paulatinamente en las pirámides administrativas 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. Cada una de ellas tiene un valor de 25%, para un total del 100%.

A su vez, cada una de ellas puede desplegarse en componentes de acuerdo a 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.

<b>NIVEL DE PRODUCCIÓN</b>	25
<b>Complejidad del trabajo</b>	7
<b>Puntualidad en la entrega</b>	5
<b>Calidad del trabajo</b>	10
<b>Valores agregados al trabajo</b>	3
<b>NIVEL DE FORMACIÓN</b>	25
<b>Doctorado</b>	25
<b>Maestría</b>	20
<b>Especialización</b>	15
<b>Profesional</b>	10

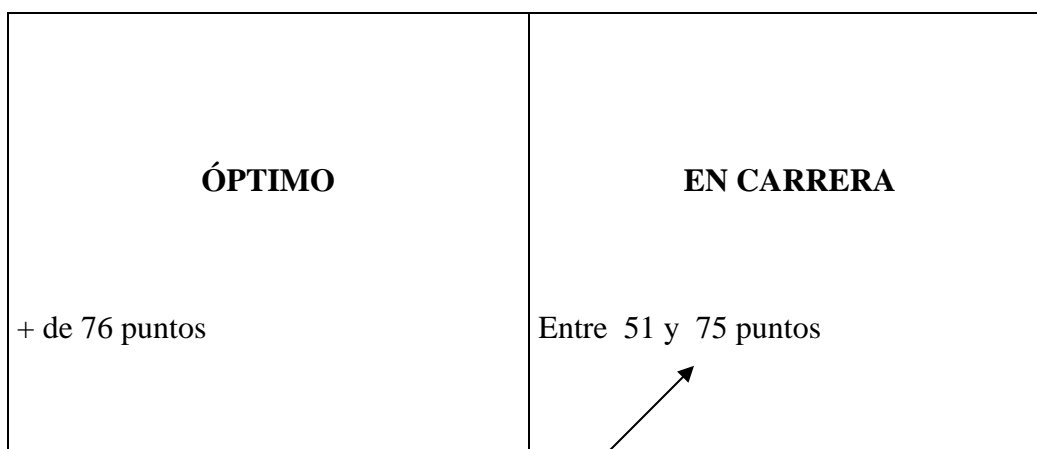
<b>EXPECTATIVAS DE CONTINUIDAD</b>		
	25	
	Personal	Institucional
<b>Proyecto de vida</b>	12,5	12,5
<b>Mediano Plazo</b>	6,2	6,2
<b>Corto Plazo</b>	3,1	3,1
<b>EXPECTATIVAS DE CRECIMIENTO</b>		
	25	25
	Personal	Institucional
<b>Académico</b>	3,5	3,5
<b>Investigativo</b>	5	5
<b>Administrativo</b>	2,5	2,5
<b>Proyección Social</b>	1,5	1,5
<b>Total</b>	<b>100 puntos</b>	

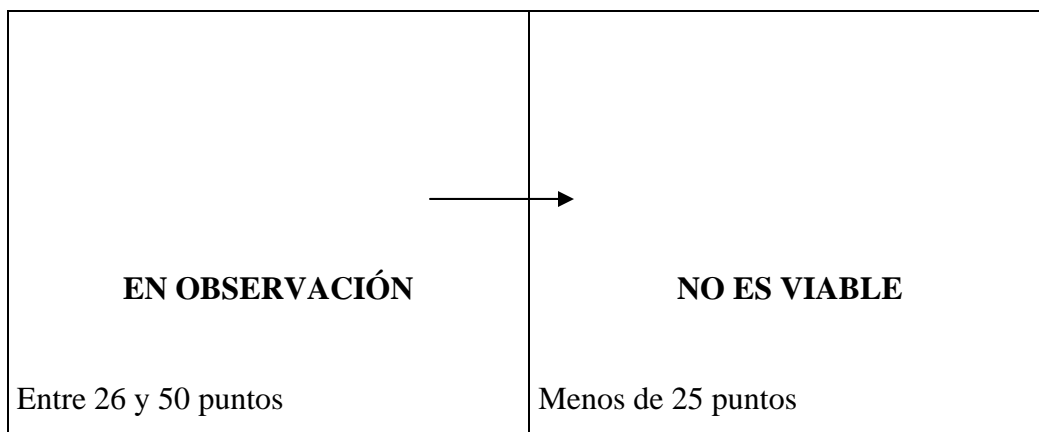
**Tabla 4. Escala de valoración por categoría**

El puntaje asignado a cada uno de los factores es ponderado según los criterios de la gerencia en conjunto con el gestor de conocimiento, que 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 la dimensión “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 a 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, tiene 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, que identifican cualitativamente el estado actual de sus activos intelectuales.



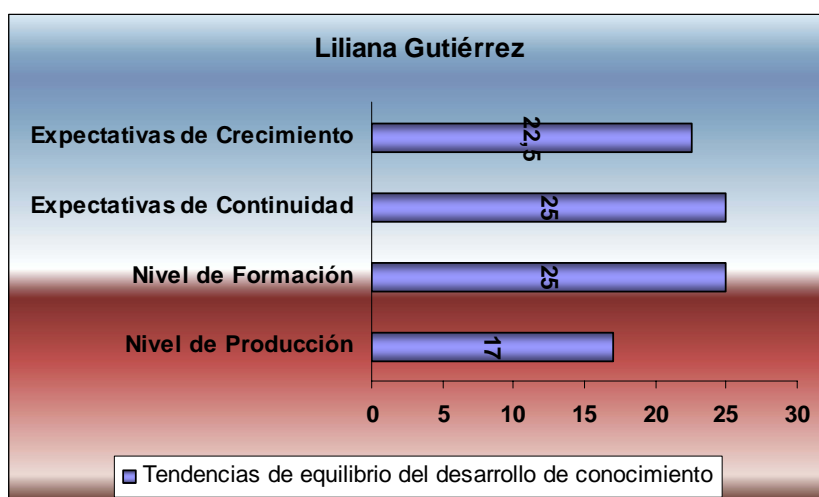


**Figura 4. Matriz de capital intelectual de los empleados**

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 par el desarrollo de un plan de gestión de conocimiento.

**Análisis por empleado**

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 las gráfica siguiente.



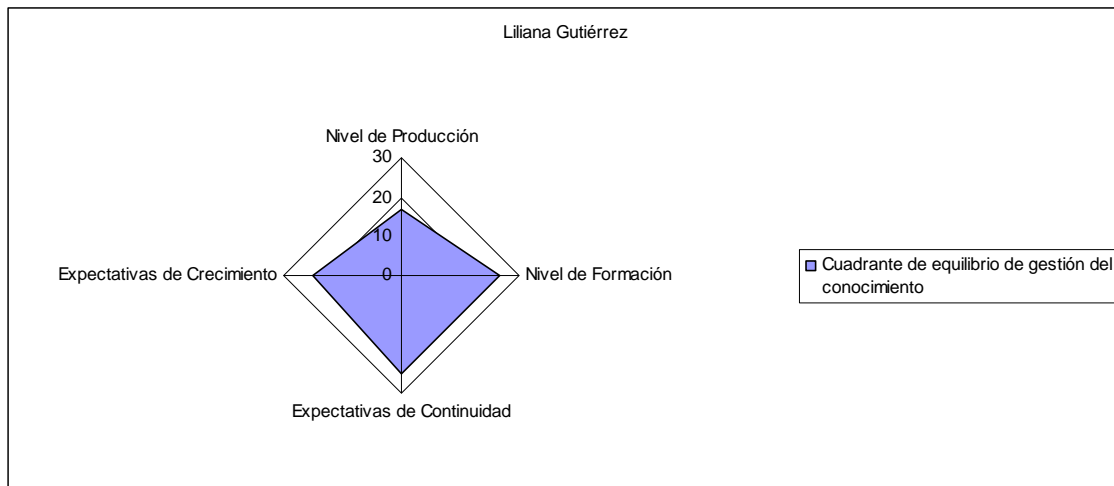
**Gráfica 1. Tendencias de equilibrio del desarrollo de conocimiento**

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: Optimo*

*Puntaje: 89,5*  
*Nivel educativo: Doctorado*  
*Expectativas académicas: Postdoctorado*  
*Expectativas administrativas: ninguna*  
*Expectativas investigativas: aumentar nivel*  
*Expectativas de continuidad: 25 años*

Sin embargo, para realizar un plan de gestión de carrera debe existir un equilibrio entre las cuatro dimensiones que puede ser graficada 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 grafica anterior se observa como Liliana, logra el máximo puntaje en tres dimensiones lo que la obliga a tener el máximo de productividad que no se cumple, 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 a explícito;*** se evidencia un potencial significativo dirigido a la producción intelectual, soportados por sus altas expectativas de crecimiento, continuidad y formación académica

Una vez evidenciados los empleados con quienes la organización puede realizar un plan de carrera, se dispone a su diseño. Sin embargo 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 Desarrollo de 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 conformaran 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 son los grupos o equipos similares que se organizan en las universidades. Su 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.

<b>Unidades de investigación e innovación</b>				
<b>Objetivos estratégicos</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Tácticas</b>	<b>Acciones</b>	<b>Evaluación</b>
<b>Definir líneas de investigación e innovación</b>	Diseñar la infraestructura necesaria para el desarrollo de la investigación y la innovación	Desarrollo de las líneas de interés de la organización	Convocatorias internas, y líneas de financiamiento y patrocinio	Sistema de medición de nuevos productos, y sus patentes
<b>Conformación de grupos</b>		Gestión de los grupos de investigación e innovación		
<b>Formulación de proyectos</b>		Gestión de proyectos de investigación y desarrollo		

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

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. Éstas, deben considerar la punta de la investigación para el desarrollo de los mismos.

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

Los grupos de investigación deben estar formados en principio por empleados de diferentes disciplinas, que pueden 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 hallan 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.

### **Aportes del plan de gestión del conocimiento: el modelo de la Inteligencia Organizacional IO**

#### **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, que en sub matrices se operacionalizan posteriormente a través de estrategias, tácticas y acciones. (Frappaolo y Wayne: 1999; 383).

#### **De carácter intrínseco del problema**

La gestión del conocimiento en una organización, identifica la naturaleza investigativa e interdisciplinaria de los trabajadores. Así mismo, el primero de los errores de la gestión del conocimiento formulados por (Fahey y Prusak: 1998; 265-266): “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.

Y, siguiendo a (Weick y Roberts: 1993; 361 ) 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 basados en la innovación y el ingenio.

Se procura a partir de los aportes de los teóricos de la gestión del conocimiento desarrollar un modelo aplicable a la organización, donde simultáneamente se aplican los conceptos de transformación e ingenio expuestos en la primera parte del documento.

### **Bibliografía**

Aristóteles, (1985) *Ética a Nicómaco*. Editorial Gredos, España.

\_\_\_\_\_, (1980) *Des Sommo et vigilia* Editorial Gredos, España.

\_\_\_\_\_, (1980) *De anima III* Editorial Gredos, España.

\_\_\_\_\_, (1985) *Metafísica*, Editorial Gredos, España.

Bradley, K. (1997a): *Intellectual capital and the new wealth of nations*, Business Strategy Review, Vol. 8, Núm. 1 pag. 53-62

Bachelard, G. (1953). *El Materialismo Racional*, Planeta, Buenos Aires

Barnard, Chester, (1935) *The functions of the executive*. Cambridge, Harvard University Press

Brooking, A. (1996). *Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise*. International Thomson Business Press, London.

Boisot, Max H. (1998). *Knowledge Assets*. Oxford: Oxford University Press.

Davenport, Thomas y Prusak, Laurance (1998). *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.

De Bono, Edward (1997), *Pensamiento Lateral* Planeta, Buenos Aires

Dretske, F. I. (1981). *Knowledge and the flow of information*. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press/Bradford Books.

Fahey, Liam y Prusak, Laurance (1998). *The Eleven Deadliest Sins of Knowledge Management*, en *California Management Review*. Vol. 40, n°. 3,

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; VELEZ Amparo. (1988) *Filosofía aplicada a la Investigación Científica*. Universidad de la Sabana.
- Held, David, McGrew, Goldblatt, Perraton, Jonathan, (2001) *Global transformation*, Cambridge UK
- Hume, (1980). *Tratado de la naturaleza Humana*
- Kant., E (1985) *han sido tomadas de la traducción de Manuel García Morente*, Editorial Porrúa.
- Lucas, Marín Antonio, (2000) *La nueva sociedad de la información*, Trotta, Madrid
- 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.
- Rodriguez, Luño, Angel. (1984) *Ética*. Editorial Eunsa, Pamplona.
- S.Thomas , (1990) *In I De anima*, Pirota
- Sánchez, G, Silvio. (1995) *Fundamentos para la investigación Educativa*. P. 38. Magisterio. 1998 SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN D. TQM: desarrollos avanzados. Madrid: TGP Hoshin
- Sturgeon, S., Martin, G. G. F. y Crayling, A. C. (1998). *Epistemology*. en Crayling, A. C. (ed.) (1998) *Philosophy I*. Oxford: Oxford University Press.
- Sveiby, Karl E. (1999). *The Tacit and Explicit Nature of Knowledge*. En Cortada, James W. y Woods, John A.. I. (1999). *The Knowledge Management Yearbook 1999-2000*. Woburn: Butterworth-Heinemann.
- Von Hayek, F. A. (1937). *Economics and Knowledge*. En *Economica*, vol.4,
- 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*, Ediciones Noriega, México
- Wenger, Etienne C. y Snyder, William M. (2000). *Communities of Practice: The Organizational Frontier*. En Harvard Business Review
- Webb Y, J. (1994) *A Technique for Producing Ideas*, NTC Business Books, Lincolnwood. (Illinois)

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

---

<sup>1</sup> Comunicador Social y Periodista de la Universidad de La Sabana, doctorando en Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento en la Universidad Oberta de Cataluña, Master en Sociedad de la Información y Sociedad del Conocimiento en la Universidad Oberta de Cataluña Master en Evaluación de Impacto Ambiental del Instituto Superior de Investigaciones Ecológicas de Málaga España, Especialista en Gerencia de Proyectos de la Universidad Piloto de Colombia y Especialista en Periodismo Económico de la Universidad de La Sabana. 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, es investigador del Observatorio de Medios y profesor en el Área de Comunicación Pública, en los cursos Sociedad del Conocimiento y de la Información, Comunicación Organizacional . Docente universitario por más de 12 años, Director del Centro de Investigaciones de la Comunicación Organizacional CICCO y Vicepresidente del Centro de Investigaciones de la Comunicación y las Relaciones Públicas de Colombia CECOR-Bogotá. (2003)

<sup>2</sup> “Es un hecho social desarrollado con base a la experiencia colectiva de sus empleados, a los talentos que premia y a las historias compartidas de triunfo”. DAVENPORT, (T.H.); PRUSAK, (L.) (2001): Conocimiento en acción. Buenos Aires: Prentice Hall

<sup>3</sup> A mi juicio, la gestión es una acción, de exclusiva facultad humana. Donde la voluntad se ejerce en movimiento hacia el logro de un fin programado, buscando tanto los medios como los recursos necesarios para ello.

<sup>4</sup> A mi juicio, el conocimiento es una acción humana, es hacer suyo al objeto por el sujeto, en la medida que más se acerca al objeto más lo conoce, y se logra mediante las facultades intelectuales de la comprensión y el entendimiento.

<sup>5</sup> March y Simón, definen a la organización como un ensamble de seres humanos, que tienen algún sistema de coordinación central.

<sup>6</sup> Nonaka, establece: Socialización; de conocimiento tácito en tácito; Exteriorización: tácito a explícito; Combinación: explícito en explícito; combinación de distintos tipos de conocimiento explícito; Interiorización: explícito en tácito.

<sup>7</sup> Bladley, 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”.

<sup>8</sup> Dretske, propone que sólo existe información si hay un sujeto que cree en ella, a esto le llama conocimiento.

<sup>9</sup> Ética a Nicómaco, Capítulo VI Aristóteles

<sup>10</sup> Aristóteles, Des Somno et vigilia 13, 46Lb, 11-12

<sup>11</sup> Aristóteles, De anima III, 3, 429<sup>a</sup>, 1-2

<sup>12</sup> “Sucedee 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”. Aristóteles.

<sup>13</sup> S. Thomas , In I De anima, lec 2, n. 18 (ed. Pirola).

<sup>14</sup> “A pesar de su carácter artificial, la imagen pone de forma aparentemente física nuestro pensamiento con relación al modelo; es la forma de este la que vemos en aquella (...) sino 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” Santo Tomás

<sup>15</sup> Hume, Tratado de la naturaleza Humana, las citas de Kant han sido tomadas de la traducción de Manuel García Morente, Editorial Porrúa

<sup>16</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>17</sup> “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” Kant

<sup>18</sup> Bachelard, 1953 pág. 108-133 *El Materialismo Racional*, Planeta, Buenos Aires

<sup>19</sup> “Queremos siempre que la imaginación sea la facultad de formar imágenes y es más bien la facultad 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 la 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. Gastón Bachelard 1950.

<sup>20</sup> HERRERA, Francisco José; VÉLEZ Amparo. *Filosofía aplicada a la Investigación Científica*. Universidad de La Sabana. 1998. P. 78

<sup>21</sup> RODRIGUEZ, Luño, Angel. *Ética*. Editorial Eunsa, Pamplona. 1984

<sup>22</sup> HERRERA, Francisco José; VELEZ Amparo. *Filosofía aplicada a la Investigación Científica*. Universidad de la Sabana. 1998. P. 53

<sup>23</sup> ARISTÓTELES, *Ética a Nicómaco*. Editorial Gredos, España. 1985

<sup>24</sup> SÁNCHEZ G, Silvio. *Fundamentos para la investigación Educativa*. P. 38. Magisterio. 1998 SHIBA, S.; GRAHAM, A.; WALDEN D. (1995): TQM: desarrollos avanzados. Madrid: TGP hoshin

<sup>25</sup> Podríamos inducir que la cultura de la gestión del conocimiento está conformado entre otras por los componentes que Bradley define como capital humano, capital relacional y capital organizativo.

<sup>26</sup> Los nombres de las organizaciones no se publican por el grado de confidencialidad adquirido por los diferentes estudios realizados, y por los términos de reserva de la información efectuados por las empresas.