



Revista de Administração da Unimep

E-ISSN: 1679-5350

gzograzian@unimep.br

Universidade Metodista de Piracicaba  
Brasil

Flores Urbàez, Matilde

Comunidades de Conocimiento como Sustrato para la Conformación de las Redes de Conocimiento

Revista de Administração da Unimep, vol. 5, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 54-66

Universidade Metodista de Piracicaba

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273720518003>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

**Comunidades de Conocimiento como Sustrato para la Conformación de las  
Redes de Conocimiento**

**Matilde Flores Urbàez** (*Universidad Del Zulia*) [floresurbaz8@yahoo.com](mailto:floresurbaz8@yahoo.com)

Revista de Administração da UNIMEP, v. 5, n. 2, Maio / Agosto – 2007

Endereço eletrônico deste artigo: <http://raunimep.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/17>.

---

©Copyright, 2007, Revista de Administração da UNIMEP. Todos os direitos, inclusive de tradução, são reservados. É permitido citar parte de artigos sem autorização prévia desde que seja identificada a fonte. A reprodução total de artigos é proibida. Os artigos só devem ser usados para uso pessoal e não comercial. Em caso de dúvidas, consulte a redação.

A Revista de Administração da UNIMEP é a revista on-line do Mestrado Profissional em Administração, totalmente aberta e criada com o objetivo de agilizar a veiculação de trabalhos inéditos. Lançada em setembro de 2003, com perfil acadêmico, é dedicada a professores, pesquisadores e estudantes. Para mais informações consulte o endereço <http://www.raunimep.com.br>.

---

*Revista de Administração da UNIMEP*

ISSN – ISSN 1679-5350

©2007 Universidade Metodista de Piracicaba

Mestrado Profissional em Administração

## Resumen

El presente artículo tiene como objetivo analizar desde el punto de vista teórico el papel de las comunidades de conocimiento como sustrato para la conformación de las redes de conocimiento. Para ello, se utilizó el método lógico abductivo. Se obtuvieron como principales conclusiones que la esencia de la facilitación de conocimiento se relaciona con lo que en las redes organizacionales se denomina capital social, es decir, con las relaciones que pudieran darse dentro o fuera de la organización, la realización de buenas conversaciones, la reflexión sobre la visión de conocimiento para fomentar el intercambio de conocimientos y las relaciones de cooperación. En las comunidades de conocimiento pueden darse buenas conversaciones cara a cara, lo cual sirve de soporte para tener buenas conversaciones virtuales (salas de chats, teleconferencias) en las redes organizacionales de conocimiento cuando sus integrantes están en lugares distantes. En las comunidades de conocimiento así como en las redes de conocimiento el capital social (relaciones) es fundamental y necesario para construir el capital intelectual (conocimiento), ya que a través de relaciones de cooperación se comparten recursos, en este caso conocimientos.

**Palabras clave:** comunidades de conocimiento, redes de conocimiento, método abductivo.

En muchas organizaciones, el legítimo interés en la creación de conocimiento se ha reducido a un excesivo hincapié en la tecnología de información u otros instrumentos de medición. El término administración de conocimiento implica control de procesos que requieren severa dirección, desde la perspectiva de Von Grogh y otros (2001) los administradores deben abocarse a la creación de conocimientos, no a su control. Esto es lo que denominan FACILITACIÓN DE CONOCIMIENTO, es decir, el conjunto general de actividades de una organización que:

- influyen positivamente en la creación de conocimiento,
- propician relaciones y conversaciones,
- implican compartir el conocimiento local en todos los rincones de una organización o más allá de las fronteras geográficas y culturales.

La facilitación del conocimiento se sustenta en una nueva concepción del conocimiento e interés emocional en la organización, pone de relieve la manera en la que los individuos se tratan entre sí, alienta la creatividad y el placer, trasciende las limitaciones de la teoría de la administración del conocimiento y expone un enfoque realista del ámbito humano del conocimiento, que es amorfo y está en constante evolución.

De este análisis surge el concepto de activista de conocimiento, que en función de los ejemplos que colocan los autores, pudiera decirse que debe tener las siguientes características: amplia visión social e intelectual, experiencia efectiva en operaciones de negocios, capacidad para conjugar iniciativas de conocimiento internas y externas y de movilizar a los trabajadores para hacer uso eficaz de su conocimiento. Por otra parte, las características de su lugar de trabajo pudieran ser las siguientes: estimulante a la vista, equipamiento tecnológico de última generación, disponibilidad de bases de datos actualizadas y graficación de estrategias de acción en carteleras, pizarrones y planos.

En este contexto, los autores proponen cinco (5) factores facilitadores de conocimiento:

1. Inculcar una visión del conocimiento
2. Conducción de conversaciones
3. Movilización de activistas de conocimiento
4. Creación del contexto adecuado
5. Globalización del conocimiento

Estos factores facilitadores de conocimiento, los cuales se explicarán más adelante, se enmarcan en los siguientes planteamientos: el éxito de la creación de conocimiento depende de la relación entre los miembros de la organización en diferentes etapas del proceso, a los trabajadores del conocimiento no se les puede obligar a compartir información, las modalidades tradicionales de compensación y jerarquía de organización no motivan suficientemente al personal a desarrollar las firmes relaciones requeridas para la continua creación de conocimiento, las organizaciones necesitan revitalizar su lado humano y los frágiles procesos de creación de conocimiento, las organizaciones deben establecer un ambiente cálido que genere nuevas fuentes de conocimiento. Esto revela que la esencia de la

facilitación del conocimiento se encuentra en el fomento del interés en las relaciones en el interior de la organización.

De estos planteamientos surge la siguiente interrogante: ¿por qué sólo las relaciones en el interior de la organización? ¿es que las relaciones con actores externos no son facilitadoras de conocimiento? Si se parte de la estructura en red, se deben adicionar las relaciones con actores externos a la organización, tanto de la misma red como de redes fuera de ésta. Esto se debe a que la información y los conocimientos que provengan de los clientes, proveedores, competidores, usuarios, socios y del entorno en general, son fuentes de innovación en las organizaciones. Esto puede visualizarse en la siguiente figura:



Fuente: Elaboración propia

En esta figura se puede observar como desde el entorno y gracias a la permeabilidad de las organizaciones, representado por las líneas punteadas, se pueden incorporar a la organización conocimientos provenientes de clientes, proveedores, gobiernos, competidores, socios que son transferidos a los distintos niveles de la organización para crear nuevos conocimientos útiles que les permitan tener ventajas competitivas y diferenciarse de sus competidores en la producción de bienes o en la prestación de servicios. Además, las organizaciones a su vez están en capacidad de transferir a su entorno los conocimientos generados dentro de ella, creándose entonces una interacción permanente y dinámica. Se considera entonces al entorno organizacional así como a la misma organización como fuentes de innovación.

En este contexto de análisis, se analizan cada uno de los factores facilitadores de conocimiento (Von Georg *et al*, 2001).

### **FACTOR FACILITADOR 1: INCULCAR UNA VISIÓN DE CONOCIMIENTO**

Uno de los mayores desafíos de los administradores en la economía del conocimiento<sup>1</sup> será determinar lo que sus organizaciones deben saber en el futuro, debido a la dificultad que existe para predecirlo con exactitud. Sin embargo, esto no justifica que los administradores eludan la reflexión sobre el porvenir o sobre lo que pudiera ocurrir porque la ignorancia se convertiría en el peor enemigo de su organización y la resistencia a explorar nuevo conocimiento reduce sus posibilidades de crecer y de ser innovadora, considerando la innovación como atributo organizacional, y no sólo individual.

Reflexionar sobre el futuro permite a los gerentes modificar anticipadamente sus certezas justificadas sobre clientes, tecnologías, competencia, proveedores, fuerza laboral. En pocas palabras, esto implica inculcarles una visión de conocimiento para alentar la formación de **microcomunidades** de conocimiento (pequeños grupos en el interior de una organización cuyos miembros comparten lo que saben además de sus valores y metas), justificar la intervención del conocimiento en sus organizaciones y liberar el conocimiento tácito para propiciar la innovación.

#### **¿QUÉ ES UNA VISIÓN DE CONOCIMIENTO?**

Una visión de conocimiento no es solo prever un estado futuro sino también analizar la situación presente debido a que el futuro se prefigura con base en sus condiciones presentes y con cierta percepción del pasado.

La visión de conocimiento proporciona a los planificadores corporativos un mapa mental de:

- El mundo en que viven: Es preciso conocer sobre otras disciplinas que estén o que no estén relacionarlas con la suya.

---

<sup>1</sup> En este artículo se asume la definición de economía del conocimiento hecha por el Instituto del Banco Mundial (2003), el cual contempla que se trata de una economía en la que el conocimiento es creado, adquirido, transmitido y utilizado más eficazmente por personas individuales, empresas, organizaciones y comunidades para fomentar el desarrollo económico y social  
Revista de Administração da UNIMEP – Maio/ Agosto – 2007, v. 5, n. 2. Página 58.

- El mundo en que deberían vivir: Se refiere a identificar oportunidades tecnológicas a disposición de la organización y de visualizar la evolución de la sociedad.
- El conocimiento que deben buscar y crear: Indica cómo transitar del presente al futuro, a través de nuevas corrientes de conocimiento.

No obstante, existen riesgos en la definición de la visión del conocimiento, como por ejemplo que el tiempo requerido por la organización para reflexionar en su formulación compite con la sobrecarga de ocupaciones cotidianas del día a día, que sea demasiado sintética y poco representativa, que sea excesivamente general o excesivamente rígida. Este último riesgo es importante, porque justifica que la visión debe tener suficiente flexibilidad para dar cabida a lo inesperado porque si se parte de uno de los planteamientos de la teoría del caos (Gleick, 2002: 1), hay que considerar que por más precisas que sean las mediciones iniciales, es imposible predecir el comportamiento de sistemas complejos y además, cualquier hecho, por pequeño que sea, que ocurra en el entorno de la organización o dentro de ella, podría cambiar su curso. De allí la importancia de una visión del conocimiento que sea flexible.

## **FACTOR FACILITADOR 2: CONDUCCIÓN DE CONVERSACIONES**

Para Von Krogh y otros, las buenas conversaciones son el origen del conocimiento social en todas las organizaciones. Ellos proponen tres principios en los cuales debe basarse una buena conversación:

**Principio 1. Alentar activamente la participación:** Esto se logra incorporando personas de distintas edades y profesiones, promoviendo la importancia de la interdisciplinariedad y abrir la oportunidad de retroalimentación.

**Principio Nro. 2. Establecer el ceremonial de las conversaciones:** Este principio se refiere a evitar aspectos negativos como, por ejemplo, ambigüedades para esconder ignorancia, las amenazas, la mentira, el ejercicio de autoridad para forzar la conversación o el final prematuro de la misma. Por otra parte, promover aspectos positivos, como por ejemplo, conceder tiempo a los demás para comentarios y explicaciones, relacionar lo que dice con temas tratados anteriormente, permitir opiniones libres y osadas.

**Principio 3. Depurar adecuadamente las conversaciones:** Las conversaciones deben tener como resultado la convergencia en unos cuantos conceptos tratados hacia los cuales dirigir su atención, a través del acuerdo y/o la comprensión de lo que se habla.

**Principio 4. Fomentar el lenguaje innovador:** Esto se logra evitando la hipercorrección, porque cohibe a las personas que hablan, por tanto hay que fomentar el empleo de palabras graciosas, vívidas, absurdas y no siempre “correctas” porque pueden dotar de nuevos significados a conceptos conocimientos y términos conocidos o enteramente nuevos, así como la ampliación de significados y conceptos.

Todo esto lleva a plantear que las buenas conversaciones son el origen del conocimiento social en todas las organizaciones y son los activistas del conocimiento los promotores de este interesante proceso.

### **FACTOR FACILITADOR 3: MOVILIZACIÓN DE ACTIVISTAS DE CONOCIMIENTO**

Según Von Krogh y otros, los activistas de conocimiento pueden ser departamentos o individuos. Estos individuos pueden ser altos gerentes, gerentes medios o miembros de equipos de trabajo. Con frecuencia no intervienen directamente en la compartición de conocimiento tácito en microcomunidades y grupos aún más pequeños, contribuyen a establecer el contexto facilitador adecuado, el espacio y las relaciones esenciales para liberar del conocimiento tácito<sup>2</sup> y son los que difunden el mensaje de la creación de conocimiento entre todos los miembros de una organización.

En este contexto, los autores señalan que el activismo tiene los siguientes propósitos:

---

<sup>2</sup> Michael Polanyi (1966, citado por Kouloupoulos y Frappaolo, 2001:31) identificó la diferencia entre conocimiento explícito y tácito, considerando el primero como aquel que se puede expresar a través del lenguaje formal (enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones y manuales), puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro y domina la tradición filosófica occidental. El conocimiento tácito resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores. Identificar las diferencias entre un tipo de conocimiento y el otro es, para Nonaka y Takeuchi (1999) la clave para entender de forma distinta cómo los occidentales y los japoneses tratan el conocimiento.



Iniciar y centrar la creación de conocimiento, reducir tiempos y costos de la creación de conocimiento, apoyar iniciativas de creación de conocimiento en la organización, mejorar las condiciones de los implicados en la creación de conocimiento mediante la vinculación de sus actividades con el panorama general de la compañía, preparar a los participantes en la creación de conocimiento para la ejecución de nuevas tareas en las que se precise su conocimiento, incluir la perspectiva de microcomunidades de conocimiento en el amplio debate de la transformación de la organización.

Podría plantearse que este último propósito sirve de punto de partida para considerar a las comunidades como sustrato para la conformación de redes de conocimiento, debido a que son ellas las que conforman las organizaciones y éstas a las redes.

Por otro parte, los posibles papeles del activista de conocimiento podría ser los siguientes:

1. Catalizadores de la creación de conocimiento
2. Coordinadores de iniciativas de la creación de conocimiento.
3. Negociantes del porvenir
4. Las tres anteriores al mismo tiempo

A éstos pudiera agregarse un quinto papel: **Formadores de redes de conocimiento, personales o virtuales.**

### **1. Catalizadores de la creación de conocimiento**

Tal y como los catalizadores en química desencadenan una reacción, los activistas de conocimiento desencadenan el cambio en una organización, alertan a los miembros de su grupo o a sus superiores sobre los efectos de acontecimientos futuros: conversaciones, lectura de informes, planteamiento de interrogantes, contribuyen con la creación del contexto facilitador de la creación de conocimiento y mantienen la atención a los compromisos, necesidades y deseos personales y grupales.

### **2. Coordinadores de iniciativas.**

El activista procura interconectar de iniciativas locales, entre departamentos, divisiones, personas a través de la facilitación de las relaciones internas de la organización y así cerrar la brecha entre lo que se sabe y lo que se ha vuelto obsoleto. En la definición del papel del coordinador, los autores distinguen tres conceptos que contribuyen a dar forma a los deberes del activista del conocimiento: la perspectiva de las microcomunidades, las comunidades imaginarias y los mapas compartidos de cooperación.

a. la perspectiva de las microcomunidades de conocimiento: las microcomunidades de conocimiento no están delimitadas por fronteras grupales, departamentales o divisionales, sino que pueden superponerse dentro de esos ámbitos y entre ellos; la interacción entre sus miembros es cara a cara; generan conocimientos de forma gradual y creciente que comparten entre sus miembros y generan tanto conocimiento especializado como conocimiento social (valores, rituales). A estas características pudiera agregarse una más que no es considerada por Von Krogh *et al*: **que son interdisciplinarias**. La perspectiva de microcomunidades de conocimiento, según esos autores, constituye un reto de coordinación porque suelen evolucionar por sí solas y no como parte de un plan corporativo, sus miembros comparten distintas perspectivas, fuentes de conocimiento tácito y tradiciones culturales. Al conservar esta perspectiva, los activistas reconocen el valor de la creación de conocimiento en pequeños grupos y vinculan esos esfuerzos con la visión del conocimiento general de la empresa.

b. La perspectiva de las comunidades imaginarias: Personas o grupos que a pesar de no tener contacto cara a cara, conocen sus actividades y valores comunes a través del activista de conocimiento (Ejm: De aficionados a la computación, científicos, artistas, economistas). Cada miembro de la comunidad posee una imagen mental de ésta. Identificar una comunidad imaginaria contribuye a la coordinación de iniciativas locales de creación de conocimiento y forma parte de la ejecución de la visión del conocimiento de la compañía.

Los autores señalan que las exitosas iniciativas locales de creación de conocimiento dispersas en una organización suelen originarse en microcomunidades, sin embargo, éstas deben estar al tanto de la existencia de otros grupos a fin de

producir ideas de amplia aplicación. Para crear comunidades imaginarias el activista debe ser capaz de establecer relaciones a través de sus relatos, monitorear el avance de las diversas microcomunidades y difundir sus esfuerzos para comunicar el sentido de comunidad.

c. Mapas compartidos de cooperación: Ilustración gráfica hecha por el activista de conocimiento de las relaciones entre la totalidad de los empleados de una compañía (Mapa de interconexiones de las iniciativas de creación de conocimiento en la compañía). Son visualmente atractivos y fáciles de entender, pueden compartirse con todas las microcomunidades. Estos mapas son dinámicos y preparan a las microcomunidades a participar en el intercambio de conocimiento, conducente a la internivelación de conocimiento y la verdadera ventaja competitiva. Los diagramas de flujo de procesos utilizados por ingenieros industriales podría ser un modelo de mapa de cooperación.

### **3. Negociante del porvenir**

Precisa un mapa cuidadosamente calibrado para demostrar que las iniciativas de creación de conocimiento contribuyen a la visión de conocimiento. Debe comprobar que la visión realmente dirige la creación de conocimiento de la compañía y que los esfuerzos de las numerosas microcomunidades son de enorme valor. Como negociador de porvenir, mantendrá la perspectiva de microcomunidades de conocimiento al mismo tiempo que ópticas más amplias. Deben comprender la contribución de cada microcomunidad al desarrollo de la compañía y de detectar los posibles cambios en su posición estratégica.

Ante este planteamiento, cabría plantearse la siguiente interrogante: si un individuo o un departamento pueden ser activistas de conocimiento, ¿puede una organización también ser activista de conocimiento en una red de organizaciones? Podría decirse que sí, siempre y cuando haya un interés común dentro de las organizaciones que conforman la red que permita a la organización activista motivar a las demás y engranar esos intereses con los de la red.

Entonces con este elemento adicional ¿cómo se define entonces un activista de conocimiento? Podría definirse como aquella organización, persona, equipo o departamento que desencadenan la creación de nuevo conocimiento relacionado con la visión de

conocimiento de la organización o de la red de organizaciones de conocimiento, conecta comunidades u organizaciones creadoras de conocimiento dispersas y engrana sus actividades con la visión corporativa de conocimiento garantizándoles respaldo institucional a sus iniciativas de creación de conocimiento, difunde aquello que se generan dentro de la organización o red de organizaciones que posteriormente pueden ser utilizados para redefinir o redireccionar la visión de conocimiento. Promueve además las buenas relaciones dentro de las comunidades de conocimiento, entre comunidades de conocimiento y entre las organizaciones de una red, convirtiéndose en su vocero en discusiones estratégicas.

Debido al incremento del uso de las tecnologías de información y comunicación, las comunidades de conocimiento tienden a conformar redes de conocimiento. Pero si se toma en consideración la definición de microcomunidades de conocimiento en la cual se señala que el contacto entre sus miembros sólo debe ser cara a cara, entonces se está eliminado la posibilidad de comunicaciones virtuales entre los miembros de una misma comunidad que estén distantes geográficamente, aún cuando pertenezcan a una misma organización. Al eliminar la virtualidad de las comunicaciones se reduce a su mínima expresión la posibilidad de que las comunidades de conocimiento formen parte de una red de conocimiento.

### **CONSIDERACIONES FINALES**

La esencia de la facilitación de conocimiento (el fomento de las relaciones en el interior de las organizaciones) se relaciona con lo que en las redes organizacionales se denomina capital social, entendido como las relaciones que lleva a cabo la organización, ganando mayores y mejores beneficios la que esté mejor conectada.

Así como las relaciones dentro de la organización son consideradas por Von Krogh y otros como la esencia de la facilitación de conocimiento, es importante que también se considere a las relaciones extraorganizacionales como parte de esa esencia, partiendo del hecho de que los clientes, proveedores, competidores, socios, gobierno son fuentes de conocimiento y de información que una vez procesados por la organización se constituyen en insumos para generar innovaciones.

La realización de buenas conversaciones, así como la reflexión sobre la visión de conocimiento, compiten con las operaciones del día a día de la organización, pero si son logradas, fomentarán el intercambio de conocimientos y relaciones de cooperación, elementos

fundamentales en la conformación de redes de conocimiento, ya que involucra intercambio de recursos, en este caso conocimientos y aportes lingüísticos de los participantes.

Así como en las comunidades de conocimiento pueden darse buenas conversaciones cara a cara, en las redes de conocimiento también pueden darse buenas conversaciones virtuales (salas de chats, teleconferencias) y por consiguiente, también pueden ser tan facilitadoras de conocimiento cuando los integrantes están ubicados en lugares distantes como las comunicaciones cara a cara cuando no lo están.

En las comunidades de conocimiento así como en las redes de conocimiento el capital relacional es fundamental y necesario para construir el capital intelectual, ya que a través de relaciones de cooperación se comparten recursos, en este caso conocimientos.

#### REFERENCIA BIBLIOGRÁFICAS

BANCO MUNDIAL (2003), Aprendizaje permanente en la Economía Global del Conocimiento. Desafío para los países en desarrollo, Ediciones Alfaomega – Banco Mundial, México.

Gleick, James (2002), Chaos theory, <http://whatis.techtarget.com/definition>. Día de consulta 13-02-05.pp 1-2.

Koulopolous, Thomas y Frappaolo, Kart (2001). **Lo fundamental y más efectivo de la gerencia del conocimiento**, Editorial McGraw-Hill, Colombia.

Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka (1999). **La organización creadora de conocimiento**, Oxford University Press, México.

Vega, Marinela (2004), Redes, interacción organizacional inteligente, Editorial de la Universidad del Zulia, Venezuela.

Von Krogh, Georg, Kazuo Ichijo e Ikujiro Nonaka (2001), **Facilitar la creación de conocimiento. Cómo desentrañar el misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación**, Oxford University Press, México.

Artigo recebido em: 9/01/2007

Artigo aprovado em: 30/03/2007