



NOVUM, revista de Ciencias Sociales  
Aplicadas

ISSN: 0121-5698

rev\_novum\_fadman@unal.edu.co

Universidad Nacional de Colombia  
Colombia

Rojas, Cristian

Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las ciencias  
sociales

NOVUM, revista de Ciencias Sociales Aplicadas, núm. 2, 2012, pp. 114-125

Universidad Nacional de Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=571365156008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las ciencias sociales

---

Organizational culture and knowledge management:  
An approach from social sciences



**Cristian Rojas. Antropólogo.** Máster en Ciencias sociales y humanas: mención en educación, trabajo y formación (Universidad de París Este - UPEC). Docente investigador del Departamento de Desarrollo Humano, Universidad de Caldas. Miembro del grupo de investigación Comunicación, Cultura y Sociedad y la Red de Estudios del Trabajo.

---

## Origen del artículo

Artículo de reflexión desarrollado en el marco de la participación del autor en la red de Estudios de Trabajo – RET, capítulo Eje Cafetero.

## Cómo citar este artículo

Rojas, C. (2012). Cultura organizacional y gestión del conocimiento: un abordaje desde las Ciencias Sociales. *Novum*, (2), 114–125.

## Resumen

La gestión del conocimiento es tal vez uno de los pilares fundamentales del desarrollo en la sociedad moderna, al tiempo que para las empresas ha cumplido un papel preponderante para alcanzar sus objetivos cada vez de mejor forma. En el presente escrito se plantea una reflexión alrededor de la importancia de tener en cuenta elementos de la cultura organizacional en los procesos de gestión del conocimiento, al considerarse que, para un adecuado proceso de gerencia es preciso contemplar aspectos que desde las ciencias sociales se han venido desarrollando durante las últimas décadas. Partiendo de algunos antecedentes históricos sobre la construcción del conocimiento, el artículo presenta ideas conducentes a comprender las complejidades sociales dentro de la empresa, para finalmente, exponer una reflexión metodológica sobre el tema que favorecerá el acercamiento a un trabajo más práctico desde el quehacer del profesional del área social que se enfrente con el campo de la gerencia.

**Palabras clave:** gestión del conocimiento, cultura organizacional, teorías organizacionales, formación del talento humano.

---

## Abstract

Knowledge management is one of the development pillars on contemporary society, at the same time, for the enterprises, it has accomplished a critical role to achieve the objectives in a better way. This paper poses a reflection about the importance of the organization culture in the process of knowledge management, taking into account the aspects that have been developed in Social Sciences in the last decades, to have an adequate business management process. Starting from some knowledge construction historic backgrounds, this articles gives ideas that lead to understand the social problems enterprises have within them. Finally, it defends a methodological reflection about the articles topic which will bring a more practical task to the social professional person who works in the management field.

**Key words:** knowledge management, enterprise culture, organizations theory, human resources development.

## El papel del conocimiento en la época moderna

Para una mejor comprensión y desarrollo del tema de la gestión del conocimiento en las organizaciones, es preciso rastrear algunos antecedentes en la historia de occidente que han aportado a la configuración de la realidad contemporánea y, de este modo, comprender el papel preponderante que cada vez más tiene la gestión del conocimiento en sus diferentes dimensiones.

El debate sobre el conocimiento remite casi por obligación a las mismas estructuras de la sociedad moderna. La configuración de la modernidad entierra sus raíces al menos hasta la denominada Edad Media tardía, y lo que posteriormente se conocería como Renacimiento.

Cuando Gutenberg inventa la imprenta en 1450, se amplían las posibilidades de que el conocimiento, materializado en los libros, lograra una difusión entre la población sin precedentes hasta el momento, lo cual permitió que la Reforma Protestante tuviera el éxito que finalmente tuvo. La sociedad europea estaba atravesando por un período de su historia caracterizado por grandes transformaciones, pues transitaba de un modo de comprensión del mundo orientado por principios religiosos a una visión del mundo secular, que a partir de la validación de la *razón* como valor supremo de la sociedad moderna<sup>1</sup>, facilitó el desarrollo de la ciencia, la economía de mercado y la democracia. Es a partir de esta gran revolución científica, social, política, económica y cultural que históricamente toma lugar el surgimiento de la sociedad moderna, momento en el cual el *conocimiento* toma un lugar privilegiado dentro de todo el escenario social.

---

<sup>1</sup>Siguiendo a Touraine (2000), las *luces de la razón* de la llamada Ilustración desplazaban el oscurantismo de la época medieval, a la que se le atribuye haber negado los desarrollos del pensamiento que habían adelantado las civilizaciones griega y romana.

Como premisa de la lógica positivista, quien tenga dominio sobre el conocimiento alcanzará poder y '*desarrollo*'. De allí el gran valor de retomar estos aspectos de la historia moderna para reflexionar alrededor de la gestión del conocimiento. Este se convierte en un valor supremo de las sociedades en Occidente, en la medida en que serviría para el cumplimiento de objetivos prácticos de dominación sobre otros pueblos y sobre la naturaleza misma, con fines de producción y de mercado.

Así las cosas, cabe señalar algunos aspectos fundamentales para la constitución de la sociedad moderna, como la fundación de las universidades como espacios para el conocimiento (*universal*), y la constitución de una lógica social ilustrada, con la base de un conocimiento enciclopédico, con características de erudición sobre fenómenos de la realidad que se traducían en la acumulación de enormes cantidades de información, pero no siempre con la garantía de *saber qué hacer* con dicha información. Es este uno de los rasgos principales de la denominada pedagogía tradicional, perspectiva pedagógica que ha representado un obstáculo en los desarrollos e innovaciones de las organizaciones en muchos contextos, incluso en la actualidad, por ello, a continuación se resalta el papel del manejo adecuado del conocimiento y de las formas de organización formal e informal dentro de la empresa, desde la llamada *cultura organizacional*.

## La estructura de las organizaciones modernas

Con el surgimiento del capitalismo, el antes siervo se convierte en obrero, es decir, el sujeto solo cuenta con su fuerza de trabajo para intercambiarla por artículos de subsistencia para sí mismo y para su familia. En su lugar, los empresarios se configuran como los

poseedores de los medios de producción, los cuales constituyen su riqueza a partir del trabajo humano acumulado por los obreros. Este panorama constituye la primera forma de organización social económica de la era moderna: la empresa.

Para comienzos del siglo XX, se consolidó el sistema económico social capitalista, el cual se basó en la producción masiva de mercancías, en la optimización de los recursos disponibles y la rentabilidad del ejercicio empresarial a favor de los propietarios de los medios de producción. La forma de organización social que caracterizó este modo de producción según Max Weber (1977), fue *la burocracia*. Es a partir de lo que Weber planteó sobre la burocracia que será posible comprender la lógica de funcionamiento de las instituciones modernas, caracterizadas fundamentalmente por: el establecimiento de roles determinados institucionalmente; todos los procesos de la organización deben estar registrados por escrito; existen jerarquías establecidas; y todos buscan ascender en su posición social. También es de resaltar que es una característica de la burocracia la importancia del *control sobre la información*, la sistematización y el registro de los datos que dan cuenta de los distintos procesos que adelanta cada área de trabajo para cumplir con sus determinados fines de manera eficiente y eficaz.

Uno de los medios privilegiados de ascenso en la escala burocrática se encuentra en la acumulación de títulos académicos, lo que implica una acumulación constante de *conocimientos* acreditados por medio de certificaciones que van a orientar la posición que cada actor social ocupará en la sociedad, y consecuentemente, en la organización.

De esta manera, es posible comprender la estructura de las organizaciones económicas propias de la sociedad moderna, y el papel del *conocimiento* como un valor supremo

que se adquiere para obtener ventajas y una posición en la escala de mando.

Finalmente, es pertinente señalar que en la actualidad, la realidad de las organizaciones se caracteriza por estar en medio de un modelo globalizado, de transnacionalización empresarial, de redes de conocimiento y de circulación de enormes volúmenes de información, lo que ha implicado enormes transformaciones en el mundo laboral, relacionadas con los perfiles profesionales requeridos, las nuevas tecnologías, las formas de organización institucional.

Dicho contexto laboral se caracteriza por la alta competitividad, movilidad e incertidumbre laboral, y por mayores exigencias a nivel de cualificación, especialización y de habilidades para el aprendizaje permanente para la incorporación a redes de conocimiento. Como lo muestran Negri y Hardt (2004) “[...] el escenario contemporáneo del trabajo y la producción está siendo transformado bajo la hegemonía del trabajo inmaterial, es decir, del trabajo que produce bienes inmateriales tales como información, conocimientos, ideas, imágenes, relaciones y afectos” (pp. 92 – 93); por esto, similar a las revoluciones que representaron para la economía humana la agricultura y la explotación industrial, se cree que la sociedad contemporánea ha experimentado una revolución del conocimiento.

### La incursión de los estudios sociales en la administración de las organizaciones

En el contexto de los inicios del capitalismo, surge la Revolución Industrial, caracterizada como una gran revolución científica en beneficio de la producción industrial, para lo cual fue fundamental la invención de la máquina de vapor y la incorporación de métodos de producción industrializados que entrarían a reemplazar los más artesanales

manejados hasta el momento. Para este entonces, el *conocimiento científico* se pone al servicio de los aspectos tecnológicos de las empresas, pero en ningún momento sobre su estructura organizacional: “en esta etapa, el conocimiento se aplica fundamentalmente sobre las herramientas, los procesos y los productos” (Salazar del Castillo, 2004, p. 2).

Luego de una tradición de estudios sobre la empresa centrado en la automatización de la mano de obra del trabajador, el proyecto *Hawthorne* en Chicago, Estados Unidos, dirigido por Elton Mayo entre 1927-1933, ha sido reconocido como el primero de considerable envergadura que se interesó en desarrollar estudios alrededor de la industria en las sociedades modernas, y se ha considerado como el mito fundacional en los estudios sobre empresa fundamentado en las ciencias sociales. Entre sus conclusiones se encuentra el resaltar el valor de las relaciones humanas en la productividad de la empresa, más importantes, incluso, que los mismos incentivos materiales, poniendo en evidencia “[...] el fracaso del racionalismo y la necesidad de replantear una visión de ser humano centrada en sus características psicológicas, sociológicas y culturales, inherentes a su naturaleza, y determinantes en el éxito de cualquier organización productiva” (González, 2007, p. 45).

Se trata pues de un antecedente trascendental para el posterior desarrollo de distintas teorías de la administración que se han visto fuertemente influenciadas por disciplinas interesadas en apoyar los procesos organizacionales, como son principalmente la psicología, la antropología, la sociología y la comunicación<sup>2</sup>. Contemplando lo anterior, se llegan a adoptar elementos de la teoría y el método de la ciencia social como la observación directa, las entrevistas

y la participación en la empresa, para comprender lo que posteriormente se entenderá como la *organización informal* de los trabajadores, citando a Roca, “[...] el objetivo [de los estudios en la industria] es controlar el sistema y alinearlos con las metas de la dirección” (1998, p. 77), es decir, producir un conocimiento sobre los distintos procesos que apunten al mejoramiento de los mismos y de este modo, lograr los objetivos propuestos. A continuación se intentará dar cuenta del valor de abordar la cultura de la empresa y las formas de organización social formal e informal de las personas, entendiendo estos como aspectos claves para una real y efectiva gestión del conocimiento en las organizaciones.

### **El papel de la cultura organizacional en la gestión del conocimiento**

Partimos de la idea de que la gestión del conocimiento en una organización no se podrá entender al margen de la *cultura organizacional* y de la *organización informal* de los trabajadores. La cultura organizacional se ha entendido como la capacidad supuesta de un grupo dado (los gerentes) de suscitar, reforzar o modificar los valores, actitudes y creencias que se han revelado eficaces, para el conjunto de los miembros, y esto gracias a los ritos, ceremonias, símbolos y mitos apropiados (Roca, 1998). En este orden de ideas, la gestión mediante la cultura, de acuerdo con Lipovetsky (2000),

[...] trata de producir sistemáticamente la adhesión y la motivación de los hombres mediante la interiorización de los objetivos de la empresa: el control mecánico del cuerpo tiende a ser sustituido por un «control de las almas» ligero y comunicacional, participativo y simbólico (códigos, ritos, proyectos, credo), destinado a reunir todas las energías al servicio de una misma comunidad de pertenencia” (p. 176).

<sup>2</sup>Elton Mayo, quien es de formación psiquiatra, recibió influencias de la teoría social funcionalista de comienzos del siglo XX.

Del mismo modo, se entiende la gestión del conocimiento como

[...] una estrategia empresarial consciente cuyo objetivo consiste, a grandes rasgos, en garantizar que el conocimiento adecuado vaya a las personas apropiadas en el momento oportuno y, además, les ayude a compartir y a utilizar la información de tal modo que la empresa sea capaz de mejorar su acción organizativa (Ordóñez, 1999, citado por Martínez, 2006, p. 311).

De acuerdo con lo anterior, todo proceso de gestión de conocimiento debe soportarse en el fortalecimiento de la comunicación organizacional y el adecuado direccionamiento de los componentes fundamentales de los diferentes mensajes que -formal e informalmente- circulan en el ambiente de trabajo.

En otro sentido, para orientar de una manera adecuada los procesos de gestión del conocimiento, el equipo de gerencia de una organización está llamado a comprender la complejidad social que tiene lugar en el seno de su institución, abordar todas las temáticas de una manera amplia, holística si se quiere, y por tal razón, “[...] debe formarse bajo la transdisciplinariedad, obteniendo de cada disciplina los conocimientos necesarios que le permitan un abordaje significativo para orientar a la organización hacia horizontes de transcompetitividad” (Hernández, 2005, p. 9).

El abordaje transdisciplinario de la realidad de la empresa permitirá una comprensión mayor de los conocimientos que circulan de forma espontánea entre las personas, que comprende no solo saberes, sino modos de saber hacer (*know how*), que deben ser conocidos y transmitidos a los nuevos integrantes de los equipos con el objeto de optimizar los procesos y aprovechar el patrimonio tan importante que es el conocimiento tácito de la organización.

## Las formas de organización social y la gestión del conocimiento

Dentro del tema de la cultura organizacional es importante que el equipo de gerencia cuente con el conocimiento de las dinámicas organizativas de las personas que no siempre corresponden a las formalmente establecidas. Desmond Morris (1970) señala que el hombre siempre encontrará la manera de clasificar su mundo, clasificándose a sí mismo como parte activa de la realidad. Es importante considerar este contexto en torno a las dinámicas propias de una organización. En este orden de ideas, la identidad social se convierte en un eje fundamental de análisis para el mundo de las organizaciones, en tanto todos los hombres hacen parte de algún grupo, o lo que es igual, de una permanentemente “organización” por *oposición* o por *afinidad* con otras colectividades.

Una empresa es un buen ejemplo de cómo estas clasificaciones de los grupos humanos se llevan a cabo. En una empresa se presenta una forma específica de organizarse, la cual casi siempre responde a un patrón en términos generales de acuerdo con el tipo de empresa. Por ejemplo, sea una empresa de servicios o de fabricación manufacturera, sus miembros tienen una posición más o menos especificada, según sean vendedores, gerentes, obreros o supervisores, lo que se encuentra establecido gráficamente en un organigrama. Sin embargo, paralela a esta organización existe la que es resultado de las relaciones cotidianas de los individuos, de su constante relación de trabajo que traspasa las barreras institucionales para ir construyendo, de manera consuetudinaria, un nivel de organización mucho más *informal*, pero que al final va a ser el más significativo a la hora de abordar de manera efectiva la gestión del conocimiento en cualquier organización.

Se pueden identificar diferentes elementos que en determinados contextos brindan unión o distinción a las personas. En



una empresa es usual encontrar que los empleados se identifican a través de sus uniformes, ya sea con relación a otra empresa o a una división distinta de la misma. Igual ocurre con las escarapelas, emblemas, marcas o rasgos que indiquen jerarquía como pueden ser un auto más costoso o un vestido. Así, resulta necesario “considerar la manera en que las personas atribuyen significado a sus experiencias de trabajo”, al igual que es necesario también, “[...] identificar valores, creencias y suposiciones que impiden la construcción de nuevos significados en la empresa” (Martínez, 2007, p. 160).

Estos aspectos informales son de vital importancia para orientar de manera adecuada una estrategia de gestión del conocimiento, a través de los diferentes estamentos presentes en una organización, a partir del afianzamiento de canales comunicativos eficientes y el reconocimiento de la organización informal de la empresa, la cual cuenta con sus propios *significados* que son de gran valor para el reconocimiento de las *maneras de hacer* propias de las personas en su diario ejercicio laboral.

### **La cultura organizacional y la construcción de conocimiento en la empresa**

Siguiendo los postulados de Nonaka y Takeuchi (1995, citado por Hernández, 2005; Salazar del Castillo, 2004), la gestión del conocimiento se puede orientar a partir de cuatro modos de lo que denominan la conversión del conocimiento: la socialización, la externalización, la combinación y la internalización. Frente a la primera de estas herramientas de abordaje del conocimiento en las organizaciones, la socialización, cabe resaltar algunas ideas que apoyan lo planteado por los autores citados. La socialización es un instrumento poderoso de aprendizaje para los sujetos, puesto que se realizan actividades conjuntas que

transmiten modos de entender y de actuar sobre la realidad en situaciones específicas. No en vano para Gádamer, el uso del lenguaje es fundamental como interacción dentro de cualquier proceso de aprendizaje, pues “*solo se puede aprender a través de la conversación*” (2000, p. 10). A partir de la interacción con otros (que, según el caso, pueden ser pares, colegas, superiores o personas de un campo distinto), el trabajo se presenta como una gran fuente de aprendizajes, esto es, que en el trato con el otro se materializa una acción educativa.

Frente a la externalización en la construcción de conocimiento en las organizaciones, es importante mencionar que se refiere al proceso de explicitar los saberes propios (tácitos) de las personas para lograr hacerlo comprensible para cualquiera. Por su parte, la combinación es el proceso mediante el cual la organización incorpora otros conocimientos generados en diferentes contextos que no necesariamente deben ser los propios, abriendo la posibilidad a la creación de nuevo conocimiento, a partir de la reflexión sobre la propia experiencia de trabajo. Finalmente, la internalización o interiorización, “[...] es un conocimiento explícito materializado en rutinas organizativas que a través de la acción o en un proceso de abstracción mental, vuelve a transformarse en un conocimiento tácito difícilmente articulable” (Salazar del Castillo, 2004, p. 4).

Por lo anterior, se reitera la importancia de realizar una reflexión sobre la cultura, sobre las relaciones entre los sujetos que configuran su forma de entender su medio a partir de unos códigos determinados que reciben de su entorno y que influirán en su manera de actuar y llevar a cabo sus labores en la empresa. No es igual la disposición al aprendizaje de una persona que se ha desarrollado en el centro del país, que la de otra que lo hace en la costa, o un europeo del norte frente a un japonés, puesto que



las tradiciones y costumbres, así como las formas de afrontar el trabajo y el aprendizaje, son la mayoría de las veces muy diferentes<sup>3</sup>.

En este orden de ideas, se propone una reflexión sobre las relaciones que configuran el aprendizaje por socialización para abordar la totalidad de saberes que entretejen la cotidianidad de las personas, no solo al interior de la organización, sino también contemplando los factores externos a esta que influyen fuertemente en los procesos de aprendizaje organizacional.

En oposición a un sistema de producción, “[...] que no tiene en cuenta la iniciativa ni la imaginación de los trabajadores y convierte ciertos movimientos corporales en automáticos” (Salazar del Castillo, 2004, p. 2), se hace una llamado a observar las relaciones consuetudinarias de los sujetos, permitiendo ampliar la perspectiva para incorporar variables como los sueños, los deseos y las emociones, y ver su papel como generadores de procesos que aportan al desarrollo del aprendizaje (Mélích, 1994), así como las capacidades de cada quien para desarrollar su creatividad y su imaginación a favor de las funciones que se cumplen dentro de la organización; una apuesta por la innovación en el conocimiento y en las prácticas, una iniciativa que debe caracterizar a quienes se encarguen de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

### **La formación del talento humano en los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones**

Como se mencionó en las primeras páginas de este escrito, la pedagogía tradicional ha

jugado un papel casi determinante en la manera como las personas (principalmente en los países no industrializados) han asumido sus procesos de aprendizaje, fundamentalmente carentes de reflexión crítica de la información que reciben y, por lo mismo, con pocas capacidades creativas e innovadoras. Desde la familia hasta la educación superior, la sociedad se ha encargado de formar sujetos supeditados a recibir pasivamente conocimientos procesados por otros, impidiendo el desarrollo de habilidades que alimenten el cumplimiento efectivo de los objetivos de la empresa y, de este modo, aportarle a su calidad y excelencia.

Por esta razón, se plantea que para cualquier proceso de gestión del conocimiento, es preciso que las organizaciones y los sectores académicos de la sociedad se vean comprometidos en facilitar procesos permanentes de formación del Talento Humano, que permitan fortalecer destrezas en las personas, que potencien los distintos procesos de los cuales hagan parte, tanto a nivel personal como laboral y social, lo cual redundará en una transformación social caracterizada por la innovación, la productividad, la competitividad y el bienestar social<sup>4</sup>.

Así las cosas, el interés con el presente documento es señalar, en el marco de la gestión del conocimiento, la importancia de recurrir a lo que Bárcena y Mélích definen como una “*pedagogía crítica de nuestras sociedades modernas*” (2000, p. 14). Si se entiende que la educación es la “[...] transformación de un individuo orientada hacia determinadas finalidades y obtenidas mediante la explotación de situaciones apropiadas” (Not, 1983, p. 9), es necesario

<sup>3</sup>Las historias de vida de los sujetos, así como la comprensión de los contextos tanto externos como internos de la organización, hacen parte de los estudios actuales acerca del aprendizaje a nivel individual y colectivo en las organizaciones (sobre este tema ver: Martínez, 2006).

<sup>4</sup>Se busca pues propiciar la formación humana desde el reconocimiento y producción cultural hasta el desarrollo de las potencialidades intelectuales, afectivas y sociales de los sujetos (Pinilla Hurtado, 1997, pp. 35 - 36).

entonces, que el empresario contemporáneo desarrolle su ejercicio basado en una responsabilidad social que le implica necesariamente una *formación permanente* de su talento humano, de acuerdo con la cual se propicie la estimulación de la espontaneidad y la creatividad, desde el principio de la no directividad.

Una estrategia que se ha impulsado con éxito en los procesos de formación en las organizaciones es el *Coaching*, que puede aportar enormemente al desarrollo de las capacidades de las personas dentro del entorno empresarial en todos los niveles de la organización (Scott, 2007).

### **Una aproximación metodológica para la gestión del conocimiento**

Como se señaló en el apartado anterior, el empresario tiene una responsabilidad en la formación permanente de su talento humano a partir de los principios de desarrollo de la creatividad y capacidad de pensamiento crítico de las personas. Con la convicción de que mediante el proceso de sistematizar<sup>5</sup> las experiencias de trabajo dentro de la organización se aporta el cumplimiento de este objetivo, a continuación se expondrán algunas ideas que aportan a la argumentación sobre el valor que tiene esta herramienta para el mejoramiento de los procesos en la organización. Sistematizar consiste, en un sentido general, en el ordenamiento y clasificación de una información estructurando categorías, identificando relaciones y analizando resultados. No obstante, también se puede asumir además

como un proceso que permite recuperar reflexivamente los conocimientos producidos en una experiencia y, en esa medida, se convierte en una herramienta útil con la cual se logra documentar, conservar, compartir, realimentar, comprender, interpretar y, fundamentalmente, aprender de la propia práctica cotidiana en la empresa. De acuerdo con lo anterior, este proceso puede ser visto a partir de su utilidad “[...] como proceso que transforma la información en conocimiento y [...] como actividad que convierte el conocimiento tácito individual en explícito colectivo” (Martínez y Ruiz, 2010, p. 1).

En otro sentido, sistematizar no es más que una acción intencionada que se sustenta en un conocimiento previo y con la que se plantea lograr objetivos de transformación. En este sentido, se ha hablado del *profesional reflexivo* (Schön, 1998) como aquel que, a la par que interviene, manifiesta la preocupación por avanzar en el afianzamiento de nuevas lecturas de la realidad, y esto solo se puede dar en el momento en que se realicen visiones de mundo complejas, transversales, interdisciplinarias y contextuales, atendiendo siempre a la realidad de los procesos institucionales de forma proactiva, apuntando activamente a los diferentes objetivos de aprendizaje y transformación institucional.

Justo allí cobra gran pertinencia y relevancia el proceso de sistematización de las prácticas institucionales. Un terreno que se presenta como un camino eficaz de construcción de conocimiento de la práctica (y desde la práctica), que acompañado de su *comunicación* a los diferentes colectivos de trabajo, orienta otras experiencias para mejorar los procesos de la empresa como un conjunto. Permite implementar acciones basadas en una reflexión sistemática, para mejorar el desempeño de los procedimientos que se adelantan en toda la extensión de la organización.

<sup>5</sup>Se entiende la sistematización como el “proceso teórico y metodológico, que a partir de la recuperación e interpretación de la experiencia, de su construcción de sentido y de una reflexión y evaluación de la misma, pretende construir conocimiento, y a través de su comunicación, orientar experiencias para mejorar las prácticas” (Carvajal, 2006, p. 20).

El proceso de sistematización debe verse como una oportunidad para mejorar las prácticas institucionales, lo cual se empieza a dar en el momento en que se ordenan conocimientos y percepciones dispersas que quedan como producto de toda la experiencia acumulada.

Asimismo, a partir del ejercicio de sistematizar también se comienzan a hacer explícitas una variedad de intuiciones, intenciones y vivencias que los participantes de cada proceso acumulan con el tiempo, insumos que de otra forma sería prácticamente imposible identificar con claridad, y que pueden ser de gran valor en la identificación de estrategias de cambio y de mejora de las prácticas institucionales. Así, sistematizar permite la superación de la repetición rutinaria de ciertos procedimientos.

Asumir como parte de la dinámica propia de la empresa, en el marco de la gestión del conocimiento, la sistematización permanente de los procesos y experiencias de trabajo de sus distintas áreas y dependencias, tiene la virtud además de brindar los insumos para estimular la capacidad de análisis de las personas para objetivar su experiencia y aprendizaje, contribuyendo a su motivación para continuar y aumentar su compromiso como actores y protagonistas del mejoramiento de la calidad en su organización.

Se trata pues de un proceso centrado en la reconstrucción de las relaciones que se dan entre los distintos actores, saberes y procesos de legitimación que tienen lugar dentro del transcurrir de un contexto de trabajo, razón por la cual se valoran las voces de cada uno de los actores involucrados (todos los *saberes* son escuchados), tratando de comprender la manera como surgen y se manifiestan las distintas maneras de interpretar un mismo fenómeno o conflicto, es decir, se busca “[...] hacer legible la experiencia desde los distintos

actores, para lo cual, es importante entender la lógica con la cual el sujeto que conoce se relaciona con su propia experiencia” (Carvajal, 2006, p. 81).

El interés no es otro que identificar los elementos de mejora y potenciación, al tiempo que compartir experiencia con otros grupos dentro y fuera de la institución, la región y el país.

Es importante resaltar las dimensiones ética, estética y política de la producción de un nuevo conocimiento. Frente a lo primero se hace de nuevo referencia al *profesional reflexivo*, toda vez que de este depende que cada proceso sea asumido desde una mirada abarcadora y que trascienda los esquemas de trabajo preestablecidos, partiendo de la importancia de que cada profesional tenga una visión crítica del mundo, tanto global como particular. Por su parte, al momento de hablar de que la construcción de un nuevo conocimiento, y de la gestión del mismo, tiene su intencionalidad específica, se presenta allí una dimensión política en el proceso. Debe trabajarse de manera simultánea la ética y la política de la construcción de conocimiento, puesto que solo así se permite avanzar en el afianzamiento de nuevas lecturas de la realidad y la construcción de propuestas alternativas de trabajo.

Frente a la particularidad *estética* de la creación del nuevo conocimiento en las organizaciones, se está haciendo referencia con esto a la presentación de los resultados del proceso, el cual debe esforzarse por combinar contenido y estética (Carvajal, 2006, p. 145). Se resalta la idea de que la estrategia de comunicación de los hallazgos de un proceso constante de construcción de nuevo conocimiento, debe estar enfocada en que el producto sea interesante y agradable para el público general de la organización, hacer ejercicio del *arte de interesar*, toda vez que es fundamental que cuando se cuente

con un conocimiento nuevo objetivado de la práctica cotidiana de los mismos empleados, este sea apropiado por otras personas, lo cual solo es posible a partir de la implementación de unas adecuadas estrategias y campañas comunicativas, que fortalezcan tanto la divulgación de la información como la formación del talento humano, articuladas en un solo y decidido esfuerzo por hacer de la gestión del conocimiento en la empresa su principal valor de desarrollo y calidad.

### Consideraciones finales

La gestión del conocimiento brinda la posibilidad de generar nuevas alternativas de trabajo que darán un valor agregado constantemente al quehacer diario de la institución. Asimismo, se debe enfatizar en que no es posible un proceso de gestión del conocimiento, cuando este no se encuentra decididamente articulado a los objetivos estructurales de la organización, por lo que queda claro que se trata de un proceso que no puede ser adelantado de manera marginal por una de las dependencias periféricas dentro de su organigrama. Por el contrario, se trata de una responsabilidad que debe ser asumida con la convicción de que aportará al fortalecimiento de la institución en su objetivo de ser competitiva en un modelo globalizado y alcanzar altos estándares de calidad, por lo cual es fundamental asimilar que “[...] la gestión eficiente del conocimiento se está convirtiendo en la fuente principal de ventajas competitivas para las compañías” (Martínez, 2006, p. 312).

Todo proceso de gestión de conocimiento debe estar sensibilizado por las realidades sociales dentro y fuera de la empresa, que permita realizar una lectura compleja de la realidad de la organización y, de este modo, cumplir creativamente con los objetivos fijados. Del mismo modo, es preciso que los dirigentes de las empresas sean conscientes

de la importancia de prestar atención en las dinámicas de la cultura informal que se desarrolla de manera cotidiana entre las personas que conforman una organización, al tiempo que es fundamental tener presente el papel de la formación permanente de dicho personal para el desarrollo de sus capacidades creativas y productivas, tanto a nivel individual como colectivo.

### Referencias

- Carvajal, A. (2006). *Teoría y práctica de la sistematización de experiencias*. 2ª. Ed. Cali: Universidad del Valle.
- Gádamer, H. (2000). *La Educación es Educarse*. Barcelona: Paidós.
- González, L. (2007). Humanismo y gestión humana: una perspectiva de interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Rev. Eleuthera*, 1, 42-63.
- Hardt, M. y Negri, A. (2004). *Multitud, Guerra y Democracia en la era del Imperio*. España: Debate.
- Hernández, R. (2005). Epistemología y formación gerencial: un enfoque holístico. *Rev. Negotium*, 1(1), 3-11.
- Lipovetsky, G. (2000). *El crepúsculo del deber. La ética indolora de los nuevos tiempos democráticos*. Barcelona: Anagrama.
- Martínez, N. (2006). Gestión del Conocimiento: Aprendizaje individual versus aprendizaje organizativo. *Intangible Capital*, 2(13), 308-326.
- Martínez, A. (2007). La significación de la cultura: concepto base para el aprendizaje organizacional. *Univ. Psychol*, 6(1), 155-162. Bogotá.
- Martínez, I. y Ruiz, J. (s. f.). *Los procesos de creación del conocimiento: el aprendizaje y la espiral de conversión del conocimiento*. Recuperado el 21 de octubre del 2010, de: <http://www.upct.es/~economia/PUBLI->

INO/LOS%20PROCESOS%20  
DE%20CREACION%20DEL%20  
CONOCIMIENTO-%20EL%20  
APRENDIZA.pdf

- Mélich, J. (1994). *Del Extraño al Cómplice. La Educación en la Vida Cotidiana*. Barcelona: Antrophos.
- Morris, D. (1970). *El zoo humano*. Barcelona: Plaza & Janes Editores.
- Pinilla Hurtado, G. (1997). Relaciones pedagógicas. *Revista Maestría en Educación*, 1(1). Manizales: Universidad de Caldas.
- Roca, J. (1998). *Antropología Industrial y de la Empresa*. Barcelona: Ariel S.A.
- Salazar de Castillo, J. M. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*, (1). Recuperado el 21 de julio de 2004, de <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/549/54900203.pdf>
- Schön, D. (1998). *El profesional reflexivo*. Barcelona: Paidós.
- Scott, I. (2007). El Coaching Gerencial: Una Propuesta para Fortalecer el Liderazgo en las Organizaciones. *Revista Posgrado y Sociedad*, 7(2).
- Touraine, A. (2000). *Crítica de la Modernidad*. Bogotá: Fondo de Cultura Económica.
- Weber, M. (1977). *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica.