



EL LIDERAZGO Y SU PAPEL EN LA CONSTRUCCIÓN DE ORGANIZACIONES EN APRENDIZAJE

THE LEADERSHIP AND THE ROLE IN THE CONSTRUCTION OF LEARNING ORGANIZATIONS

*MSc. MARÍA MARTHA DURAN RODRÍGUEZ

RESUMEN

Desde la perspectiva de Gestión del conocimiento, se realiza una recopilación teórica de algunos de sus principales representantes respecto al tema del rol del líder en la construcción de organizaciones en aprendizaje.

Se señalan algunas consideraciones básicas para la implementación de este modelo de gestión.

Palabras claves: conocimiento, gestión del conocimiento, liderazgo, organizaciones en aprendizaje.

ABSTRACT

Based on the perspective of "Knowledge Management", a recompilation of its main characteristics, with regard to the role of the leader in the construction of learning organizations, as put forward by its main representatives, is carried out. Several considerations are made with regard to the implementation of such a management model.

Keywords: knowledge, knowledge management, leadership, learning organizations.

INTRODUCCIÓN

*"El liderazgo es como la belleza,
nadie la puede definir
pero cuando alguien la ve,
la reconoce".*

Warren Bennis

En una realidad que se transforma rápidamente, en que los mercados cambian, la economía se mueve al ritmo del comercio mundial gracias a la globalización. Surgen nuevas compañías competitivas que modifican el comportamiento del sector empresarial y hacen la competencia cada día más fuerte, donde los flujos de inversión varían su dirección y la apertura de los mercados y los tratados comerciales proponen grandes amenazas y nuevas posibilidades. Así, las empresas se enfrentan a buscar opciones de sobrevivencia, determinadas por gente competente en todas las operaciones, que pueda responder rápidamente al cambio y entienda y pueda satisfacer las necesidades cambiantes de sus clientes.

Esto implica la utilización de los sistemas de tecnología e información que permitan el almacenamiento y el acceso a información de organizaciones de todo el mundo. También significa utilizar varias tecnologías a fin de comunicarse en tiempo real, para lo cual se necesita captar conocimiento y transmitir conocimiento. Este mundo en cambio nos hace vivir un nuevo paradigma: el paradigma, del conocimiento, el cual constituye la principal fuente de ventaja competitiva de cualquier empresa.



Ya no basta con que la persona conozca solo su trabajo y se dedique a lo suyo sin ver su influencia en el resto de la cadena de procesos del negocio. Es necesario que cada uno de los integrantes entienda la importancia de su rol en la línea de procesos y del rol del resto de sus compañeros de trabajo.

Recobramos así al ser humano como factor clave del éxito empresarial y centro de toda organización.

Entre los años ochenta y noventa, este proceso alcanza su principal momento; se concreta en la "Gestión del conocimiento" como modelo organizativo que responde a la necesidad de creación de un nuevo enfoque que ayude a las organizaciones a ser competitivas, innovadoras, creativas, inteligentes, a aprender, a tener conocimientos compartidos –conocimiento organizacional-.

En este proceso de ruptura de modelos mentales y fortalecimiento organizativo, los líderes cobran vital importancia como gestores de cambio de cultura organizacional, con la responsabilidad de construir organizaciones que aprenden inspirando a la gente y definiendo la realidad en que se desarrollan.

En la implementación del modelo de gestión del conocimiento en una empresa, el papel del o los líderes es clave. Por esto, se abordará el tema del nuevo rol del líder en las Organizaciones en aprendizaje a partir de los aportes de algunas grandes figuras de esta corriente: Peter Senge, Peter Drucker, Warren Bennis, Ikujiro Nonaka, Hirotaka Takeuchi, Thomas Davenport y Karl Sveiby, y se clarificará qué es Gestión del conocimiento y cuál es su valor para la organización.

SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Para proponer una definición de la Gestión del conocimiento, es necesario clarificar qué entienden por conocimiento los autores estudiados. Así partimos de la perspectiva de Drucker, en cuanto a que el conocimiento en las organizaciones es hoy el único recurso significativo porque los tradicionales factores de producción -suelo (recursos naturales), trabajo y capital- aunque no han desaparecido se han convertido en secundarios,

ya que pueden obtenerse fácilmente siempre que haya conocimiento. Para Drucker, el conocimiento se ha convertido en un factor de producción, más allá de ser solo ser referido al desarrollo intelectual de la persona (Rivero y González, 2004).

Existen diferentes clasificaciones del conocimiento: Michael Polanyi (citado en Rivero y González, 2004) destaca dos dimensiones: conocimiento tácito y conocimiento explícito.

El conocimiento tácito se refiere a los conceptos que no pueden expresarse, que se encuentran en la mente de las personas; es el producto de la experiencia, la sabiduría, la creatividad, y resulta difícil expresar o formalizar. Es el conocimiento que la persona tiene incorporado sin estar permanentemente accesible a la conciencia, pero del cual el individuo hace uso cuando las circunstancias lo requieren y que es utilizado como instrumento para manipular el fenómeno que se está analizando.

El conocimiento explícito es lo que conocemos como conocimiento objetivo y racional que puede ser expresado con palabras, oraciones, números o fórmulas en general, independiente de contexto alguno. También se lo suele identificar como conocimiento codificado, ya que puede ser expresado fácilmente de modo formal y ser transmitido a otros de modo igualmente sencillo. El conocimiento explícito es aquel que resulta fácil de transmitir mediante el lenguaje formal y puede ser sustentado en libros, escritos, audiovisuales, etc.

Sveiby (1999) afirma que el conocimiento tiene cuatro características:

- Es tácito: porque los conceptos cambian o se adaptan a la luz de las experiencias de los individuos.
- Es orientado a la acción: porque posee la cualidad dinámica de generar nuevos conocimientos y superarlos antiguos.
- Está sustentado por reglas: porque la creación de patrones en el cerebro, con el paso del tiempo, permite actuar con rapidez y eficacia, de forma automática, en situaciones inconcebibles.



- Está en constante cambio: porque el conocimiento puede ser distribuido, criticado y aumentado.

Nonaka y Takeuchi (1995) definen el conocimiento como "creencias justificadamente ciertas y técnicas adquiridas empíricamente". Nonaka agrega que el conocimiento en el ámbito organizativo es la creencia justificada de ciertas técnicas adquiridas empíricamente y sostiene que la creación del conocimiento organizacional debe entenderse como la capacidad orgánica para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas, lo cual constituye la clave de la innovación en las empresas.

Arthur Andersen (citado por Pérez y Coutín, 2004) sintetizó su definición en una fórmula:

$$K = [P+I] s$$

La fórmula se puede entender como: el conocimiento organizacional (K) es la capacidad de las personas (P) para interpretar, entender y utilizar la información (I). Una capacidad (K+I) se multiplica exponencialmente en función de la capacidad de compartir el conocimiento que existe en la organización.

Términos asociados con el de conocimiento son los conceptos de dato e información. De forma sintética, podríamos decir que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento está localizado en personas u organizaciones, mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos conceptos.

Los datos, una vez asociados aun objeto y estructurados, se convierten en información. La información asociada a un contexto y a una experiencia se convierte en conocimiento. El conocimiento asociado a una serie de habilidades personales se convierte en sabiduría y, finalmente, el conocimiento asociado a una organización se convierte en capital intelectual.

La información posee una naturaleza física, objetiva y tangible; el conocimiento es subjetivo y no manipulable físicamente, es una abstracción mental. La información es la forma tangible del conocimiento, es producto y base de la producción

del conocimiento. Rivera y González (2004) concluyen que "la información es la materia prima y el conocimiento es el recurso mental mediante el cual se agrega valor".

Con estos elementos de base, podemos acercarnos a una definición de Gestión del conocimiento. En palabras de Thomas Davenport (2000), es "el proceso sistemático de encontrar, relacionar, organizar, destilar y presentar la información de una manera que mejore la comprensión de un área específica de interés para los miembros de la organización".

Sveiby define la Gestión del conocimiento como la creación de valor a partir de los activos intangibles e identifica dos aproximaciones en las que distingue una acción personal y otra en el nivel de las organizaciones:

- Basada en las personas y en su conocimiento (en la que se inscriben Nonaka y el propio Sveiby).
- Basada en la tecnología y la gestión de la información: en la que prima la tarea de convertir en explícito el conocimiento tácito.

Esta última aproximación, dice Sveiby, predomina en Estados Unidos y cuenta con el apoyo de la industria de tecnologías de la información. Sveiby señala que, a diferencia de la primera, esta dimensión de la Gestión del conocimiento sí es una moda pasajera y llega a calificarla de "taylorianismo disfrazado de sílice". El problema, dice, es que "la Gestión del conocimiento ha sido secuestrada en Estados Unidos por empresas de consultoría y tecnología".

En general, los autores conceptualizan la Gestión del conocimiento como constituido por tres ejes: procesos, cultura organizacional (personas) y tecnología.

Integrando las diversas definiciones encontradas de Gestión del conocimiento, podemos definir este término como:

Es la gestión del entorno que optimiza el conocimiento a través de tácticas y estrategias que



incluyen la identificación, análisis, transmisión, aplicación, planeamiento y el control del conocimiento tanto disponible como requerido de manera colectiva y sistemática, para satisfacer necesidades presentes y futuras y mejorar la consecución de los objetivos del negocio, desarrollando nuevas oportunidades, potenciando la capacidad creativa e innovadora humana que hacen que el capital intelectual de la organización crezca. Esto implica cambios en la cultura organizacional que potencien la comunicación y la transferencia de conocimientos.

Así, la Gestión del conocimiento crea valor con los activos intangibles de la organización. La sabiduría individual se convierte en colectiva, se captura y se distribuye hacia las áreas de la organización donde se necesite: es decir, persigue trasladar el conocimiento con un emisor que lo posee a un receptor que lo requiere.

Esta se proyecta al futuro mirando el pasado: los conocimientos que una vez se utilizaron en los diferentes procesos organizativos pueden reutilizarse en el futuro, de manera que se minimice el consumo de recursos materiales y humanos en su realización.

El resultado básico de la Gestión del conocimiento es la Organización inteligente, la cual es definida por

Peter Senge (2003) como la organización donde la gente expande continuamente su aptitud para crear los resultados que desea, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la aspiración colectiva queda en libertad, y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.

Este autor señala que, al destruir la ilusión de que el mundo está compuesto por fuerzas separadas y desconectadas, permite la construcción de organizaciones inteligentes, es decir, de espacios donde la gente utilice su potencial para crear responsablemente los resultados que desea, donde se cultiven nuevas formas de pensamiento (lateral o emocional), donde la aspiración colectiva quede en libertad y donde la gente continuamente aprenda a aprender en conjunto (Navarro, 2004).

Las Organizaciones inteligentes u Organizaciones del conocimiento trascienden, desde sus principios, la satisfacción de necesidades básicas de quienes las conforman y promueven el aprendizaje generativo (creativo), impulsando la autoestima y la autorrealización de sus miembros.

Las tres tareas fundamentales de una Organización inteligente son, según Davenport y Prusak (1998):

- La creación de una cultura del conocimiento que valora y refuerza específicamente las acciones y las tareas de creación, estructuración y el compartir los conocimientos. La base de la nueva cultura es la confianza.
- El desarrollo de una infraestructura tecnológica ergonómicamente ajustada al trabajo del conocimiento. Esto es, favorecer interpretaciones diferentes a los "outputs de los sistemas". Estructura tecnológica que facilita la innovación, la comunicación, la creación de comunidades de prácticas internas y externas.
- El desarrollo de los mercados de conocimiento, documentando cómo la administración de los conocimientos contribuye a la empresa y a su valoración, con medidas cuantitativas y cualitativas. De esta forma, se puede alcanzar la única ventaja competitiva sostenible: aprender más rápido que la competencia (Arie de Geus, citado en Training and Development Digest, 2002).

SOBRE EL LIDERAZGO

El término liderazgo nos resulta familiar debido a su reciente popularidad: en la actualidad, se encuentra una gran cantidad de títulos publicados en librerías y en internet, y dentro del ámbito de la administración de empresas es uno de los temas más comunes.

Bennis y Nanus (1985) comentan que el concepto de liderazgo ha cambiado con los tiempos. Las definiciones de liderazgo son muchas, están desarticuladas, se contradicen, muchas de ellas son erróneas. Inicialmente, se consideraba que el líder nace con su liderazgo, por la forma de transmisión heredada del poder en la antigüedad.



Posteriormente, las teorías del liderazgo se centraron en cómo convertir gente ordinaria en líderes; esta es la etapa que él llama el liderazgo "big bang". La época actual se caracteriza por la escasez de líderes y el

poco liderazgo que tienen los líderes actuales, debido a que estos no han sabido comunicar a sus seguidores visión, significado y confianza; a que los problemas organizacionales son cada vez más complejos, de modo que el pensamiento y la información lineal están obsoletos, y a que, hasta el momento, se había dejado de lado el tema del poder, ya que se desconfiaba de él.

El concepto de liderazgo resulta difícil de definir. Generalmente, se hace referencia a aspectos estructurales o funcionales. En el primero se asume la existencia de rasgos genéticos y psicológicos que diferencian a los líderes: persona enérgica, decidida, concededora de su trabajo, empática, carismática, entre otras muchas características. Desde una perspectiva funcional, el liderazgo se aborda a partir de la conducta de la gente en la organización y se asume la ejecución como criterio y el aprendizaje de esas conductas, de manera tal que el líder efectivo crea condiciones de ejecución que favorecen a las personas y a la organización, generando antecedentes (provocan conductas) y consecuencias con gran precisión (mantienen conductas).

Lo que es claro es que no existe una receta para definir a una persona líder sino solo experiencias de seres humanos comunes viviendo las circunstancias que les impuso su época.

Warren Bennis en su libro "Managing the Dream" (2000) señala que, cualquiera sea el perfil del líder, comparten cuatro competencias básicas:

- Manejo de la atención: son atractivos porque tienen una visión, una serie de propósitos y una clara noción de resultado, objetivo y dirección.
- Manejo de los significados: comunican su visión de tal forma que alinearse resulta sencillo.
- Manejo de la confianza: la integridad de los líderes es lo que los hace respetables.

- Manejo de sí mismo: los líderes conocen sus habilidades y sus límites.

Nonaka (1991) propone el modelo MUD (middleup-down) en el que señala que la labor de los mandos gerenciales es la creación de la visión, la dirección, la estrategia y los sueños de la organización, mientras que en el nivel de los mandos medios se concretan esos conceptos con los empleados, y se traducen de manera que estos puedan entenderlos e implementarlos.

En los mandos medios se resuelven las contradicciones entre la alta dirección empresarial y la realidad de la organización que se vive donde el trabajo es ejecutado. De esta forma, según Nonaka (1991), los directivos medios son de vital importancia, pues son el elemento que funciona como puente entre la cúspide y la base de la organización. Nonaka los define como "los ingenieros del conocimiento en una compañía creadora de conocimiento" (Scharmer, 1993: 6).

Nonaka citado por Scharmer (1993) propone que "gerenciar no se trata de técnicas o metodologías sino que se trata de valores: ¿qué es Bueno?, ¿qué es Hermoso? y ¿qué es Verdadero?, esa es la diferencia fundamental entre pragmatismo y epistemología".

¿Cómo implementar el modelo de Gestión del conocimiento en una empresa? ¿Cuál es el papel del líder en ese proceso?

Según lo hemos señalado anteriormente, asumimos que la Gestión del conocimiento tiene tres componentes fundamentales en interacción permanente y determinantes para su éxito:

- Procesos
- Tecnología
- Cultura organizacional

Su implementación requiere de varias fases, las cuales las señalaremos como punto de partida de este apartado e iremos integrando sus componentes y el rol del líder por medio de estas:

Fase 1. La decisión de implementación: asumir el modelo.



Fase 2. El planeamiento del proceso de implementación de la Gestión del conocimiento en la empresa.

Fase 3. Puesta en acción.

Fase 4. Evaluación.

Fase 1. Asumir el modelo

Los autores analizados señalan el proceso de cambio cultural (o reestructuración para Davenport) como punto de partida para la construcción de Organizaciones en aprendizaje. Esto implica el asumir el aprendizaje y el compromiso de todos los miembros de la organización como ventaja competitiva, lo cual requiere de:

- El asumir a la persona como centro de la organización (Capital intelectual-Sveiby, 1999) y no como un pilar más, lo mismo que los procesos y la tecnología. En este sentido, Nonaka aporta que la dignidad de los trabajadores es un valor fundamental en la empresa.
- El convencimiento profundo de la importancia de este modelo de gestión, el cual implica que la espiral de conocimiento debe ser fomentada y desarrollada en la empresa creadora de conocimiento.
- El éxito, como lo señala Drucker (2004), está en relación con el cliente y la innovación, y la innovación -según Nonaka (1991)- parte de creencias que van más allá de la mera información. Por esto, otra premisa es la necesidad de autorrenovarse como organización y como persona de manera permanente, recreando la empresa y a sí mismos (espiral de desarrollo).

En esta fase, el líder determina:

- La claridad en lo que se quiere alcanzar, una visión, es decir, un sueño o propósito claro.

- La construcción de un ambiente propicio para el cambio y la asunción de un nuevo modelo.

- La responsabilidad de crear una realidad que potencie la creación y no la limitación (tensión creativa) que permita considerar los hechos y los patrones de cambio, así como las estructuras sistémicas.

- La perspectiva ética de los negocios y de la organización.

Fase 2. Planeamiento

¿Cómo se desarrollará el proceso de transformación?

- Definir la estrategia y la forma de gestión del Capital intelectual.
- Generar o clarificar las ideas rectoras de la organización, es decir, misión, visión y valores institucionales, que clarifiquen la ruta por seguir y la meta por alcanzar.
- Anticipar, controlar y dirigir el cambio (Drucker, 2004).
- Facilitar procesos distintos de generación de conocimiento -por medio del establecimiento de una cultura que valore y comparta el uso del conocimiento.
- Analizar las posibles barreras para la implementación.
- Definir los métodos y los procesos para crear, almacenar, estructurar y distribuir el conocimiento: Comunidades de práctica, Páginas amarillas de la organización, Mejores prácticas, Esquemas mentales, Knowledge-Network, Knowledge-Forum, Knowledge-Café, Coaching, Mentoring, entre otros.

En esta fase, tal como Davenport (1998) lo señala, la tarea crucial del líder es generar confianza como base de la nueva cultura, porque "es contagiosa" (Bennis, 2000). Además, asume el papel de diseñador o arquitecto organizativo (Senge, 2003), lo que implica no solo el desarrollo de estrategias, estructura, sistemas, políticas y diseño de procesos



de aprendizaje, sino –y sobre todo- su implementación y articulación dentro de la organización. Como una de las claves del éxito los mejores líderes procuran rodearse de personas inteligentes y honestas, capaces de ofrecerles valiosa retroalimentación y ayuda en la toma de decisiones.

El líder consciente debe ser capaz de dirigir expertos que saben mucho más que él de sus especialidades, y lograr convertir esos saberes en Saber, por lo que tendrá que tomar decisiones organizativas (Drucker, 2004).

Además, es quien respalda al equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Así, fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas para tomar.

Fase 3. Puesta en acción

La ejecución requiere de una serie de aspectos mínimos por considerar:

- Establecer sistemas que reconozcan, propicien y recompensen el intercambio de conocimientos (Sveiby, 1998).
- Brindar la formación necesaria para los colaboradores y los encargados de la implementación del proyecto, así como el trabajo en sensibilización acerca de la Gestión del conocimiento y requerimientos de los miembros de la organización para su desarrollo.
- Establecer un Plan de comunicación que clarifique el proceso, con el fin de que se logre que los seguidores se identifiquen y se comprometan con él, para fomentar el sentido de pertenencia y el compromiso personal con el desarrollo de la Gestión del conocimiento.
- Lograr el acceso a fuentes de información tanto internas como externas.
- Imbuirse en el conocimiento de procesos, sistemas y controles.

- Probar la validez del conocimiento actual.
- Realizar auditorías de recursos de información y de conocimientos.
- Alinear las prácticas individuales, de equipo y organizativas.
- Desarrollar programas de Atracción y Mantenimiento del Talento como clave del desempeño.

En esta etapa, mediante la consistencia, persistencia y la coherencia con su sueño, el líder se constituye en "mayordomo" de la visión (Senge, 2003). Es ese sentido que inspira y, al vivirse, puede inspirar a los otros miembros de la organización.

La visión compartida que el líder fomenta es lo que permite alinear a los colaboradores con los propósitos comunes de la organización.

Además, el papel del líder como Maestro es clave en tanto modela, y un modelo que destaca la estructura sistémica como forma de hacer las cosas y el compromiso con la verdad, siendo la credibilidad eje fundamental y la confianza el "pegamento" en el proceso de cambio.

El líder debe propiciar el tiempo necesario para que la reflexión tenga lugar en el ámbito de trabajo, lo que requiere de una serie de acciones organizativas que favorezcan esta posibilidad; es importante revisar la estructura del espacio en la empresa y reasignar los espacios en función de la creatividad.

La toma de decisiones a partir de la estrategia definida es muy importante para el éxito de la implementación. En este sentido, el líder debe estar especialmente dispuesto al diálogo permanente, como su herramienta principal de transmisión de conocimiento y de escucha de nuevas ideas, de sentimientos y percepciones por parte de los miembros de la organización.

El liderazgo es una transacción entre el líder y los seguidores: el líder también presta atención y recibe. "El líder debe ser un magnífico oyente, y particularmente debe escuchar a quienes promueven imágenes nuevas o diferentes de la realidad emergente" (Muro, 2004).



Fase 4. Evaluación

El seguimiento para validar la implementación y para realizar los ajustes pertinentes, implica:

- Verificación entre objetivos, resultados y avance del proceso.
- Identificación de aspectos favorables y limitaciones y las acciones congruentes para su atención.
- Medición de impacto y satisfacción.
- Establecimiento del plan de seguimiento.

El líder en esta fase tiene que surgir de la responsabilidad; tiene que estar sujeto a la rendición de cuentas. El buen liderazgo no lo demuestran los logros de líder, sino lo que pasa después de que este abandona el escenario.

Además, la revisión de su estilo de liderazgo y el autoconocimiento para adecuarse a las nuevas demandas es fundamental (Senge, 2003). Esto remite a la autogestión que, para Drucker (2004) es tan importante y que Bennis (1990) llama "Administración del Yo", pues: *"El éxito en la economía del conocimiento les pertenece a quienes conocen sus propios puntos fuertes, sus valores, y sus formas de rendir mejor"*. (Drucker, 2004).

CONCLUSIONES

La gerencia y la gestión de las organizaciones se centran en lo que la realidad de la organización y de su entorno le exige. La Gestión del conocimiento comienza a desarrollarse en la última década del siglo XX, como respuesta a la necesidad de creación de un nuevo enfoque que ayude a las organizaciones a ser competitivas, innovadoras, creativas, inteligentes, aprender a tener conocimientos.

La Gestión del conocimiento tiene como elemento más importante el factor humano de la organización; debe entenderse como la práctica de añadir valor útil a la información, captando, filtrando, sintetizando, resumiendo, almacenando, recuperando y distribuyendo conocimientos tangibles e intangibles, mediante la creación de un ambiente propicio a la generación y la difusión del conocimiento a todos los miembros de la

organización. Es la forma como las organizaciones expresan su nivel o intensidad de inteligencia organizacional.

Una Organización inteligente es la que es capaz de recibir y procesar información, crear conocimiento con ella y usarlo de manera eficaz para la toma de decisiones. La Gestión de conocimiento es el concepto por medio del cual la información se convierte en conocimiento activo y se hace disponible fácilmente, de modo utilizable por las personas que pueden aplicarlo.

La Gestión del conocimiento es el proceso organizativo basado en la combinación sinérgica del personal, las Tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's), los procesos y la estrategia organizativa. Es un fenómeno que depende de la formación y del conocimiento del individuo que se hace imprescindible en el proceso de creación de conocimiento y que permite su generación, distribución, acceso y uso con el objetivo de formar organizaciones inteligentes, adaptables y, por tanto, competentes.

El conocimiento es un concepto de alta relevancia en la sociedad de nuestro tiempo. En este sentido, los cuatro factores de creación de riqueza en una economía han sido siempre: la tierra, el trabajo, el capital y el conocimiento; pero la importancia relativa de cada uno de ellos ha variado con el tiempo.

Así, Morales (2000) señala que, a pesar de que se han experimentado "cambios" en el último siglo (por ejemplo la Dirección científica, Tradición burocrática, Escuela de las Relaciones Humanas, teoría económica y otros diferentes modelos), con estos nuevos enfoques subyace el modo de producción capitalista más desarrollado, complejo y especializado, con una filosofía pragmatista que desvalora el papel importante del conocimiento teórico y reduce lo verdadero a lo útil.

Lo que es claro es que un modelo organizativo y, por ende, todo cuanto suceda en una empresa, responde a una realidad concreta y específica y que está determinado por la ideología imperante en un momento histórico dado. Por esto, para Toffler (1985), es imprescindible que las compañías estén dispuestas a adaptarse a los tiempos y a cambiar normas de actuación que no corresponden con el avance tecnológico así como replantear el sistema



de creencias, pasando de la inconciencia corporativa a acciones adaptativas, rompiendo con lo que, durante muchos años, fue la tendencia general a la unificación de gustos y de ideologías.

La Gestión del conocimiento es, ante todo, un proceso cultural. Las organizaciones dentro de su cultura deben propiciar y recompensar el intercambio de conocimientos porque, de otra manera, la tecnología no puede resolver los problemas cognoscitivos de la organización, la capacidad de respuesta, la productividad y la competencia organizativa. De esta forma, el conocimiento trasciende los datos y la información y se posiciona como un valor agregado de la organización, generado a través de la espiral del conocimiento, según proponen Nonaka y Takeuchi (1995), en la que se pretende hacer explícito el conocimiento tácito.

La Gestión del conocimiento implica una gestión del cambio, un cambio de la cultura organizacional donde el líder es el gestor y el motor de ese proceso. Bennis (1985), al respecto, retoma los mandos altos y Nonaka (1991) los mandos medios como los principales promotores de compromiso e inspiración en este proceso de cambio. Generar compromiso y dar orientación y significado al trabajo de los miembros de la organización es la función principal del líder.

El concepto de liderazgo no es novedoso, pero el liderazgo dentro de las Organizaciones inteligentes es una forma diferente de guiar una organización. Se trata de un enfoque sistémico integral y holístico en el que el ser humano es retomado con un valor fundamental.

El hecho de poder integrar las disciplinas de las organizaciones inteligentes y definir un ordenamiento e interacción de estas dentro de la realidad organizacional, es tarea permanente e ineludible de un líder. Creer en la gente y fortalecerla -dominio o maestría personal-, claridad en lo que son los modelos mentales y su impacto, la creación de una visión compartida, fundamentada en el aprendizaje en equipo como base del aprendizaje organizacional, se integra y fusiona cuando se tiene una perspectiva totalizadora, sistémica.

Finalmente, Senge (2003) y Drucker (2004) proponen la verdad como valor al que debe

apegarse el líder. Nonaka (1993), por su parte, propone que el liderazgo está relacionado con la Verdad, la Bondad y la Belleza. De manera que en esta vuelta hacia el humanismo del nuevo paradigma: el conocimiento y el liderazgo están asociados con valores básicos que tienen la capacidad de dar un nuevo significado y un nuevo valor a la gestión organizativa.

BIBLIOGRAFÍA

A conversation with Warren Bennis. En: <http://www.behavior.net/column/bennis/> Consultado el 23 de mayo del 2004.

Bennis, Warren. (1990). *Cómo llegar a ser líder*. Colombia: Editorial Norma.

Bennis, Warren. (1999). The four competencies of leadership - From an invented Ufe: reflections on leadership and change (Chapter 5). En: <http://www.ciocom/executive/edit/chapter5.html>. Consultado el 15 de mayo del 2004.

Bennis, Warren. (1999). The leadership advance. En: <http://www.pfdf.org/leaderbooks/121/spring99/bennis.html>. Consultado el 23 de mayo del 2004.

Bennis, Warren. (2000). *Managing the dream: reflections on leadership and change*. Estados Unidos: Perseus Publishing.

Bennis, W. y B. Nanus. (1985). *Leaders: the strategies for taking charge*. Estados Unidos: Edit. Harper Collins.

Bennis, W.;R.Thomas. (2002). *Crucibles of leadership*. Harvard Business Review. September. En: www.accenture.com/xd/xd.asp?it=enweb&xd=services%5Chp%5Cideas_crucibles.xml. Consultado el 23 de mayo d 2004.

Bennis, Warren. (2004). The seven ages of the leader. Harvard Business Review. January. En: harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/common/item_detail.jhtml?id=R04Q1D. Consultado el 27 de junio.



Cómo implementar un proceso de administración del conocimiento. En: <http://www.aprender.org.ar/aprender/home4.htm>. Consultado el 29 de mayo del 2004.

Cassano, Gloria. El nuevo perfil del top management. En: <http://www.gloriacassano.com>. Consultado el 2 de junio del 2004.

Davenport, T. (s.f.) Knowledge management, learning, creativity, innovation & personal development. En: <http://www.gurteen.com/gurteen.nsf/0/F250B98831843DA18Q25685E0075D27A/>. Consultado el 23 de junio del 2004.

Davenport, Thomas; Laurence, Prusak. (1998). Working knowledge. Estados Unidos: Harvard Business School Press. Davenport, Thomas; John Beck. Getting the attention you need. Harvard Business Review. September, 2000 / October, 2000.

Davenport, Thomas; Thomas Robert; Susan Cantrell. (2002). The mysterious art and science of knowledge worker performance. MIT Sloan Management review. Vol. 44, N.º1, pp. 23-30.

Drucker, Peter. Automanagement. En: www.sht.com.ar. Consultado el 1 de abril del 2004.

Duran, María; Adriana Mora. (2004). Aplicación de la gestión del conocimiento a las organizaciones laborales: la gestión del conocimiento y el nuevo rol del líder en las organizaciones en aprendizaje. Material para el curso "Paradigmas Organizacionales". Maestría en Psicología del Trabajo y las Organizaciones. San José, Universidad de Costa Rica.

LeaderShip. (2003). The future of leadership. En: <http://www.leadershipnow.com/leadershop/5567-1.html>. Consultado el 23 de mayo del 2004.

Morales, Marión. (2000). Material para el Módulo Psicología de los Procesos Laborales. Inédito. San José, Universidad de Costa Rica.

Muro, Paco. ¿Qué demanda el talento para lograr su retención y gestión adecuada?

En: <http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/consulta-free.asp?cod=28767>. Consultado el 20 de febrero 2004.

Navarro, Rogelio. El factor humano en los nuevos modelos organizativos del trabajo. En: <http://abacolombia.org.co/areas/organizaciones/factor.htm>. Consultado el 19 de mayo del 2004.

Nonaka, I. (1991). The Knowledge-Creating Company. Estados Unidos: Harvard Business Review. 69 (6), pp. 96-105.

Nonaka, Ikujiro; Hirotaka Takeuchi. (1995). The knowledge creating company. Nueva York: Oxford University Press.

Pérez Rodríguez, Yudit; Adrián Coutín Domínguez. La gestión del conocimiento: un nuevo enfoque en la gestión empresarial. La Habana, Cuba. En: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/59/origen.htm>. Consultado el 17 de mayo del 2004.

Ramírez, Eugenio. (2002). ¿Cómo aprender en las organizaciones? En: Memoria de Congreso COVAO: gestión de aprendizaje en organizaciones competitivas. COVAO, agosto.

Rivera, Soleidy y Gipsia González. "Bases teóricas de la gestión del conocimiento en las Organizaciones". En: <http://www.monografias.com/trabajos15/basesteoricas/bases-teoricas.shtml>. Consultado el 24 de mayo del 2004.

Senge, Peter. (2003). La V Disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Buenos Aires: Ediciones Granica.

Stein, Guido. Peter Drucker (II): sobre empresa y sociedad. En: Cuadernos Empresa y Humanismo, N.º 74.

Scharmer, Claus Otto. (1993). Knowledge has to do with truth, goodness, and beauty. Conversation with Profesor Ikujiro Nonaka En: <http://www.dialogonleadership.org/Nonaka-1996.html>. Consultado el 20 de junio del 2004.



Sveiby, Karl. (1999). ¡Welcome to the knowledge organization!
En: <http://www.sveiby.com/articles/Kera.htm>.
Consultado el 23 de mayo del 2004.

Toffler, Alvin. (1985). *La empresa flexible*.
Barcelona: Editorial Plaza y Janes.

Training & Development Digest. (2002). *Gestión del conocimiento*.
En: <http://www.sht.com.ar/archivo/Management/gestion.htm#inicio>.
Consultado el 15 de junio del 2004.