

Características diferenciales en el ejercicio de la gestión del conocimiento en organizaciones: comparación México-Cuba

Dr. Javier Tarango Ortiz
Dra. María Elena Mesa Fleitas

RESUMEN

Este artículo es una reflexión sobre los procesos de gestión del conocimiento que se siguen dentro de las empresas mexicanas y cubanas, tomando como referencia las diferencias sociales, económicas y políticas, prevalecientes en cada uno de los países aquí analizados. La intención fundamental es hacer comparaciones justas que demuestren la diferencia de actuar de cada país en cuanto a avances, resaltando los rasgos típicos sobre las formas de administrar, generar, gestionar y difundir conocimiento en organizaciones; se presenta además, de forma esquemática, las diversas formas de comportamiento organizacional y cómo una metodología surgida, prácticamente, de sistemas capitalistas, puede ser o no viable en las condiciones propias de las entidades en que se aplique, se toma como referencia, los aspectos principales y sus repercusiones en el comportamiento de las empresas mismas y de sus empleados en el desempeño laboral, en cualquier contexto que se les presente.

Palabras Clave: gestión del conocimiento, gestión de la información, México, Cuba

ABSTRACT

This article is a reflection on knowledge management processes that are followed by the Mexican and Cuban companies, considering, as a reference, the social, economic and political differences that prevail in the countries herein analyzed. The main intention is to make a fair comparison to show the different course of action taken by each country concerning advances, enhancing the typical features of methods to administer, produce, manage and disseminate knowledge in organizations. Also, there is a schematic presentation of the different ways of organizational behavior and of how a methodology resulting almost from capitalist systems can or cannot be feasible in the proper conditions of the entities where it is applied. As a reference, this article takes the principal aspects and their repercussions in the companies themselves and their employees during the fulfillment of their labor, in any context that may come up.

Keywords: knowledge management, information management, Mexico, Cuba

Introducción

En la última década del siglo pasado, se ha publicado con frecuencia sobre el surgimiento de nuevas tendencias en la administración de la información y del conocimiento, solamente desde la perspectiva de sus creadores, definiendo esto como una forma de registro de la memoria colectiva de las organizaciones y una manera de resguardar lo que se sabe, de tal manera que aquello no escape del contexto

al que corresponde, en este caso de las organizaciones mismas. Sin embargo, como toda metodología, a la cual generalmente se adhieren algunas personas como muestra de la vanguardia de las empresas, no necesariamente es aceptada en todos los ámbitos, especialmente, en los medios académicos quienes parten por criticar que la traducción de *Knowledge Management* está mal hecha, ya que consideran que

más que «administración» debería usarse de forma correcta «gestión», fundamentando que lo que finalmente se administran son los espacios para el conocimiento y éste a su vez solamente se puede gestionar debido a su misma intangibilidad. Además de que se considera que la metodología de administración o gestión del conocimiento conlleva acciones enfocadas a las conveniencias de las organizaciones por retener la sapiencia del empleado y no al empleado mismo, considerando que éste puede estar o no dentro de la organización, pero lo que se propone que se debe evitar a toda costa, es el registro de su conocimiento como activo propio de la organización para la cual trabaja.

Para ahondar en la perspectiva antes mencionada, se toma como ejemplo a Domínguez Blanco (2003), quien considera en su crítica, que la administración del conocimiento antoja, tomando como referencia el sentido común, cierta rimbombancia, especialmente, desde una perspectiva filosófica, sobre todo, por la justificación de una estructura dualista entre administración-conocimiento, pero especialmente, profundiza en las razones que originan este tipo de procedimiento de trabajo, considerando que la tendencia viene de la década de los noventa, donde los ámbitos están centrados en la generación de riqueza, siendo precisamente este tiempo, el que propicia la incursión de este tipo de metodología en el mercado de la información y de las organizaciones. Es importante indicar que en el caso de México, la incursión a la apertura comercial con el resto de Norteamérica, sucede específicamente en 1994 con la firma del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica (o NAFTA en sus siglas en Inglés) y la fuerte tendencia, como lo menciona este autor, hacia la llamada «era de los intangibles» con un enfoque administrativo.

El punto de vista del autor antes citado, ha sido revisado por otros estudiosos del tema, más bien con un enfoque academicista, especialmente, de las áreas de la sociología, la filosofía, la literatura y otras disciplinas humanistas. Aunque los autores que a continuación se citan, hacen un análisis similar, coincidiendo en dos aspectos principales: la oposición al mercantilismo del conocimiento y en la afirmación de que la administración del conocimiento o KM—por sus siglas en Inglés— es un fenómeno que toma sentido en dos caminos: el primero, un orden en el enfoque político de los países en los que se ha implantado, donde incurre, en parte, el gobierno y sus programas de acción (en un sentido macro político); y el segundo, aquel que considera la forma de administración de las corporaciones (considerado una forma micropolítica

de administración del conocimiento). Esta interesante perspectiva es compartida por Luque (2001), quien además agrega, que se ha creado una nueva profesión nombrada como consultores del conocimiento, donde existe una relación profunda entre esta función y la idea que se tiene del conocimiento mismo, y prácticamente se vende el conocimiento reflejado en la experiencia, por casi nada, como plantean Luque y Stafford (2001) y Wilks (2002).

Stafford (2001) coincide en que la administración del conocimiento es un fenómeno complejo, pero que contrariamente a lo que se cree, fácilmente se puede eludir a la comercialización, donde, si se aplican efectivamente los principios epistemológicos se puede evitar caer, a través del uso de estas metodologías, en ser víctimas de su mala implantación, tomando sólo como referencia el uso de sofisticadas tecnologías, donde los procesos, solamente, se fundamenten en ello. Según este autor, si se evita que todo conocimiento se sustente en el uso solo de sistemas expertos para su administración, se lograría evitar seis factores significativos que inhiben la buena gestión del saber en las organizaciones, cuando:

- el conocimiento sucede en un contexto dependiente,
- los conocedores son epistemológicamente dependientes,
- el conocimiento con ausencia de confianza,
- eliminación de una relación íntima entre conocimiento y valor,
- la posibilidad de existir solamente conocimiento tácito o explícito y no los dos, y
- la ausencia de múltiples caminos para lograr el conocimiento.

Aunque los epistemólogos no muestran una oposición hacia la gestión del conocimiento, sí manifiestan un interés en la humanización de la misma, donde la cuantificación del capital intelectual de las organizaciones esté visto como un activo en sus empleados y no como propiedad de las empresas mismas, ya que de lo contrario se verán estos procesos como los que se seguirían, tal como lo referencia Wilks (2002), como la creación de un llamado «banco del conocimiento» el cual vendría siendo como una fuente de datos y análisis a largo plazo. Aquí se analiza la forma como ese tipo de banco tiene importancia si se procede a registrar documentos que estén al alcance de todos los miembros de una comunidad, pero no a creer que desde la perspectiva epistemológica se debe registrar el conocimiento como un aspecto que no merece desarrollo, siendo que al estar en la cabeza

del individuo, por naturaleza, mostrará crecimiento tanto en cantidad, calidad, perspectiva, aplicación, etc. así como en la temporalidad de su existencia como significativo para los procesos en los que se esté trabajando.

Como una forma de cierre a esta introducción, es interesante referirnos a la perspectiva proyectada por Hellstrom y Raman (2001) quienes consideran a la raíz de la gestión o administración del conocimiento como un sistema abstracto del «conocimiento del conocimiento», el cual ha pasado por diversos nombres o encabezados tales como ingeniería del conocimiento, organizaciones que aprenden, etc. cuyos principios van hacia la creación, validación, transformación y uso del conocimiento de forma exitosa, especialmente dentro de corporaciones, a las que la mayoría de la literatura se enfoca. Sin embargo, tanto Hellstrom y Raman (2001), como Luque (2001), coinciden en que la problemática actual del análisis de la gestión o administración del conocimiento es hecha desde dos perspectivas, llamadas el modelo de las dos comunidades de Snow (1959), quien divide el análisis intelectual del conocimiento desde una perspectiva literaria (epistemología) y científica (aplicación práctica), existiendo una coincidencia marcada cuando se estudia al conocimiento desde una perspectiva epistemológica, la metodología o características aquí incluidas son irrelevantes o limitativas, pero cuando el enfoque es hacia la perspectiva científica o práctica, las acciones bien enfocadas van hacia el registro metodológico del conocimiento en organizaciones y su contexto interno y para finalizar se incluye la definición de Soto Balbón (2005) quien plantea la integración de las herramientas y procesos en sistemas de acción que permiten el aprovechamiento y utilización del conocimiento, la información y la experiencia acumulada en el desarrollo cualitativo de una organización.

Contextualización

La introducción de este artículo, prácticamente se centra en el análisis de algunos puntos de vista sobre el origen de la gestión del conocimiento en México y en Cuba; desde una perspectiva breve; se resalta, en el caso del primer país, que mucha de la influencia está basada en una economía, que intenta enrolarse en la llamada globalización al adherirse al bloque comercial de Norteamérica junto con Estados Unidos y Canadá, y en el caso de Cuba, la aplicación de la gestión del conocimiento es propiciada por varios factores dirigidos al desarrollo social y económico a través de la creación del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica, La Política de Información, La Estrategia

de Informatización de la Sociedad cubana, El Sistema de Perfeccionamiento Empresarial y los Programas de la Batalla de Ideas, condicionados por una realidad objetiva: la existencia de una gran cantidad de instituciones científicas con conocimientos acumulados, que en su mayoría cuentan con sitios web diseñados y puestos en la red que colocan a disposición de todos, los contenidos acerca del desarrollo alcanzado por la ciencia cubana y otros recursos informativos que reflejan el resultado del trabajo científico nacional (Soto Balbón, 2005).

Un segundo enfoque importante, analizado más a detalle bajo la perspectiva de varios autores, **es el que se refiere a diferenciar el análisis del conocimiento desde dos perspectivas: la epistemológica y la llamada científica o práctica, haciendo hincapié en que en este documento se intentará enfocar su análisis hacia la segunda perspectiva, en la cual se reconoce el soporte de la filosofía del conocimiento como un proceso de natural crecimiento en el individuo**, pero se centra en el estudio del conocimiento mismo en la funcionalidad dentro de los procesos de las organizaciones, por lo que no limita el aprendizaje continuo del individuo, reconociendo a su vez que no todo el conocimiento es útil a los fines de las organizaciones para producir sus bienes y servicios de forma competitiva.

Una tercera perspectiva del análisis, es que conceptualmente se acepta que la administración del conocimiento es una traducción literal de Knowledge Management, pero que aun así, aceptada como válida, en su uso común, se considera más viable a nuestros propósitos utilizar de aquí en adelante el término de gestión del conocimiento, bajo la idea de que se pretenden comparar rasgos comunes de comportamiento de conocimientos de los individuos dentro de las organizaciones, considerando la posibilidad de que quien dirija esta clase de procesos funja como un gestor de condiciones para la compartición, registro, aprovechamiento, diseminación y legitimización del conocimiento más allá de la definición de espacios físicos para que suceda, sino de condiciones de interrelación humana que provoquen la transferencia de la sapiencia colectiva en bien de los individuos y las organizaciones mismas.

Un cuarto aspecto que contextualiza este trabajo es el referido a no cuestionar si el origen del uso de la gestión del conocimiento dentro del contexto mexicano y cubano tuvo relación previa con las políticas gubernamentales nacionales, o bien si fueron los académicos o científicos quienes a partir de sus procesos investigativos descubrieron la presencia de

esta clase de metodologías, para considerar que los rasgos más distintivos de la metodología de la gestión del conocimiento sean viables de suceder o desarrollarse en una organización, tomando en cuenta las características culturales factibles de las corporaciones de ambos países y en qué medida se manifiestan de forma diferente o igual en una región y otra.

Por lo anterior, es necesario aunque fácil de deducir, que el enfoque de este análisis es de tipo micropolítico, esto significa considerar aquellos aspectos que regularmente suceden internamente en las organizaciones y que aunque no son compartidos de forma oficial con otras, suceden de forma recurrente, siendo probable que quienes los practiquen, a la hora de estar en otro contexto, finalmente los repitan como parte de su cultura de trabajo. Aquí, quizás sea necesario resaltar, aunque no es el propósito central del análisis, la presencia o no de la gestión del conocimiento dentro de algún modelo académico de licenciatura, maestría o doctorado como fuente de generación de personal capacitado en el área; en el caso de México existe un programa de maestría en el área dentro del Tecnológico de Monterrey (institución de educación superior privada) y en la experiencia personal se percibe a esta disciplina dentro de la bibliotecología y ciencias de la información en facultades de filosofía y letras de universidades públicas; en el caso de Cuba está más vinculada a programas de maestría y doctorado como procesos de formación estructurada, vinculada a las ciencias de la información igualmente vinculada con la parte epistemológica que con el enfoque administrativo y empresarial.

Finalmente, y como quinto aspecto de contextualización, en el afán de ubicar a la gestión del conocimiento en relación con una disciplina mayor, se comparte el punto de vista de algunos teóricos que niegan que debe estar relacionada única y exclusivamente con el uso de sistemas computacionales, de tecnologías de la información o de sofisticados *software* que registren y faciliten la trasmisión de conocimiento, más entre los sistemas mismos que entre los individuos y organizaciones. **La humanización de todo proceso es importante y necesaria, mas cuando se desarrollan alternativas de compartición de conocimiento de individuo a individuo y de individuo a grupo, considerando así que la interrelación de las personas es fundamental para la transferencia de conocimientos, incluyendo la presencia de la tecnología como necesaria más no como indispensable.** En este aspecto, muchas organizaciones de México y de Cuba que quisieran basar el proceso de gestión del conocimiento

en la tecnología, estarían fuera de todo intento en mayor o menor grado en cada país, ya que en ambos países las limitaciones de infraestructura tecnológica se hace notoria en la mayoría de las organizaciones.

En la tabla 1) se incluyen las principales características en este análisis de contexto, identificando en cada columna cuáles son pertinentes a México y cuáles a Cuba; se observa además, sus diferencias y sus similitudes, aunque en ambos países prevalezcan sistemas económicos diferentes. De alguna forma, este cuadro resume los aspectos estudiados hasta aquí dentro del desarrollo del artículo y permite hacer un preámbulo al estudio específico de los rasgos prevalecientes en la gestión del conocimiento en ambas culturas.

De acuerdo a los datos incluidos en el cuadro, puede resumirse que los rasgos en la contextualización de la gestión del conocimiento, México y Cuba son similares en cuanto a: Vinculación con áreas generales y la importancia de la tecnología, siendo ésta, considerada por ambos: importante; pero a su vez limitativa acorde a las condiciones generales de las organizaciones cuando no todas la tienen; sin embargo, muestra perspectivas diferentes en el resto de los rasgos: origen, análisis, conceptualización, uso, enfoque y educación formal; se observa mayor preponderancia en Cuba con más presencia de programas educativos formales, en la disciplina.

Rasgos distintivos en gestión del conocimiento

A fin de desarrollar un análisis comparativo más objetivo sobre los rasgos comunes en la gestión del conocimiento en organizaciones cubanas y mexicanas, en la siguiente parte de este reporte se describen algunos de ellos, los cuales son correlacionados con puntos de vista obtenidos de la literatura revisada y analizados sobre la forma de como se manifiestan; se consideran algunos aspectos que los facilitan o los dificultan para que sucedan de forma recurrente, o bien, donde se observa que la intención es referente a una forma y la realidad la manifiesta de otra. Este contenido está complementado a través de cuadros que resumen dichos rasgos, permitiéndose de esta forma comparar fácilmente características entre un país y otro.

Así pues, los principales rasgos a desglosar en este análisis son: [1] La naturaleza del conocimiento tácito y explícito, [2] escenarios comunes en los que sucede la compartición, [3] procesos de diagnóstico del

Tabla 1. Contextualización de la gestión del conocimiento.

Características contextuales	México	Cuba
(1) Origen de la Gestión del Conocimiento	Por incorporación a un bloque comercial	Por la vital importancia de su aplicación para lograr un desarrollo sostenible de la sociedad cubana (Simeón Negrín, Rosa E, 2004)
(2) Análisis del conocimiento	Científico o práctico, poco epistemológico	Científico o práctico con importantes aportes en lo epistemológico
(3) Conceptualización	Más generalizado el uso de "Administración del Conocimiento"	Más generalizado el uso de "Gestión del Conocimiento"
(4) Forma de uso	Surge por iniciativa propia de las organizaciones no del gobierno	Surge como política del gobierno con el apoyo de las organizaciones científicas y de información
(5) Enfoque	Micropolítico dentro de organizaciones	Macropolítico en todo el sistema de producción y servicios
(6) Educación formal	Una maestría en una universidad privada, materias aisladas en algunas licenciaturas y educación continua	Programas formales en pregrado de algunas carreras y en maestrías y doctorados especializados en el tema
(7) Vinculación con áreas generales	Con la bibliotecología y las ciencias de la información en unos contextos, y en otros a la administración general	Con la bibliotecología y las ciencias de la información e Informática en La Política de Información y en otros con la gerencia en los programas de Perfeccionamiento Empresarial
(8) Importancia de la tecnología	Necesaria más limitativa a todas las organizaciones	Necesaria más limitativa a todas las organizaciones

conocimiento existente, [4] procesos de comunicación entre los distintos niveles de la organización, [5] estilos de liderazgo en los procesos de gestión del conocimiento, [6] programas de educación internos de las organizaciones, [7] expectativas de las organizaciones, [8] globalización en la cooperación del conocimiento y (9) legitimización de los procesos. A continuación se describen cada uno de los aspectos:

Conocimiento tácito - explícito

Definir el conocimiento Tácito, según Wong y Radcliffe (2000), es relativamente simple para describirlo en

términos abstractos, pero difícil cuando se trata de dar una definición concreta, considerando como aquel conocimiento almacenado o expresado de forma implícita entendida de forma inferida, así como aquel cuerpo de conceptos que se puede transmitir de individuo a individuo y es considerado como un conocimiento en acción transmitido entre iguales (Bergquist, Jungberg y Lundh-Snis, 2001), además, que la mayoría de nuestros conocimientos, ordinariamente, son basados en la experiencia. En contraste, el conocimiento conocido como Explícito, es aquel que está claramente articulado, comunicado abiertamente y regularmente asentado en documentos,

así también, este tipo de conocimiento es factible ser transmitido de una persona a otra u otras de manera formal, en lenguaje sistemático o a través de códigos. En ambos casos, a opinión de Koch (2002), lo importante es el establecimiento de efectivas interfaces entre los miembros de las organizaciones.

La presencia porcentual de conocimiento tácito y explícito en organizaciones mexicanas no está cuantificada, por lo que no se conoce en qué proporción se manifiesta uno en comparación con el otro. Por otra parte, la existencia de conocimiento tácito se manifiesta en un gran número de personas que no tienen grados académicos, y que generalmente son los que perciben los menores salarios, en contraposición al conocimiento explícito que está en personas de más alto nivel dentro de la estructura de las organizaciones, y quienes perciben ingresos significativamente por encima de las personas que no lo tienen. Existen pocas manifestaciones de compartición entre ambos tipos de conocimiento, esto es, de tácitos a explícitos y viceversa.

Para el caso de Cuba, existe un subsistema del Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica que garantiza el aseguramiento informativo para la solución de cualquier aspecto recogido en el Banco de Problemas de las organizaciones a partir del cual se nutren el movimiento científico nacional, denominado Forum de Ciencia y Técnica que lleva quince ediciones, donde todas las personas pueden participar (niños, ancianos, trabajadores científicos, técnicos, estudiantes, amas de casa, etc.) con una ponencia o simplemente una solución a un problema determinado, independientemente de su grado cultural, ocupación laboral o categoría; la Asociación Nacional de Innovadores y Racionalizadores de Cuba (ANIR) y el de las Brigadas Técnicas Juveniles (BTJ) donde se aplica el ciclo ampliado de la información: planificación, recuperación, análisis, producción, disseminación, evaluación y conservación (Mas-Fornet, 2004). De esta manera se estimula la participación de todo el pueblo y las mejores soluciones son generalizadas al país por lo que se convierte el conocimiento tácito en explícito y queda registrado en la base de datos nacional del Forum de Ciencia y Técnica para su uso y consulta.

Escenarios de compartición

La compartición del conocimiento surge, según Gareth y Caldwell (2002), a través del trabajo colaborativo que consiste en el intercambio de información desde una diversidad de perspectivas en una situación particular. Este autor resalta la posibilidad de desarrollar reuniones cara a cara o usando tecnología, con lo que describe el

Modelo de Colaboración Humana, donde pueden experimentarse las siguientes versiones: persona a persona, o bien, persona a tecnología de la información y tecnología de la información a persona.

Sin importar el número de individuos que se involucran en un proceso de compartición, ni las ocasiones que se requieren para lograr su propósito, los principales conceptos por los cuales se nombran a los escenarios de compartición son: Comunidades de compartición de conocimiento (Gareth y Caldwell, 2002), sociedades del conocimiento (Jonhson, 2002), conocimiento compartido (Hislop, 2002), comunidades de regateo y discurso (Raub y Ruling, 2001), plataformas colaborativas y comunidades de práctica (Tiwana, 2000), y comunidades de aprendizaje (Universidad de Monterrey, 2000). Es importante indicar que en todos los casos, independientemente del nombre que se utilice, se deben presentar características en las que no se trabaje como simples grupos de capacitación de personal, sino incluir aspectos tales como: partir de un diagnóstico previo de necesidades de conocimiento, los individuos son coeducandos, no existen procedimientos de evaluación tradicionales y son modelos de aprendizaje andragógico o de aprendizaje de adultos.

Este rasgo, es muy característico estar asociado en México con los procesos de entrenamiento, los cuales parten de requerimientos expresos de necesidades de conocimientos por parte de los empleados mismos, sin comúnmente estar correlacionados con las estrategias de la organización misma, ya que regularmente no se funciona a través de diagnósticos de necesidades; recurre a cubrir necesidades de conocimientos a través de allegarse elementos externos, sin considerar la compartición de conocimiento interno existente. Debido a la poca sensibilidad de los proveedores de servicios de conocimiento ajenos a las organizaciones, no se contemplan análisis de grupos de individuos respecto a sus conocimientos tácitos y explícitos, por lo tanto, no se cumple con los requerimientos de comunidades de aprendizaje y menos de modelos educativos andragógicos. Por otra parte, cuando se considera necesaria la transmisión de un conocimiento tácito bien identificado, se recurre a los llamados entrenamientos sombra, consistiendo básicamente en «pegar» al aprendiz a un experto para que el aprendizaje colaborativo sea por ejecución-observación.

En Cuba las principales indicaciones de la Dirección Central del Estado están encaminadas a la implementación de la Gestión del Conocimiento y se identifican con:

- los planteamientos de la Revolución Económica del V Congreso del Partido Comunista (PCC) donde se señala «la eficiencia como objetivo central de la política económica; el empleo de técnicas modernas de dirección empresarial, el uso y conservación del conocimiento adquirido por los trabajadores»

- las acciones que se desarrollan en la «Batalla de Ideas» y el desarrollo de una cultura general integral que aplique los conocimientos adquiridos por la sociedad (Soto Balbón, 2005) como el Programa de Universalización de la Universidad, donde todas las personas, incluyendo las de la tercera edad participan de forma destacada y son estas personas las que transmiten sus experiencias como profesores o estudiantes a su colectivo.

Además en las organizaciones se diseña la Política de Reserva de cuadros, donde los más jóvenes reciben adiestramientos y asesorías de manera sistemática, por parte de sus tutores durante un período determinado, hasta su formación para el reemplazo.

Diagnóstico del conocimiento existente

Tiwana (2000) propone como elemento inicial de la gestión del conocimiento, partir de un diagnóstico que registre lo que se conoce como un análisis de la infraestructura existente, donde el empleado manifieste aquellos conocimientos (tácitos o explícitos) que posee y le sirven para funcionar en su posición, también se considera el diagnosticar aquellos conocimientos que son necesarios a su puesto y que no posee, esto bajo la perspectiva propia del empleado y de otras instancias pertinentes al caso: jefes superiores, personal en posiciones similares, consultores externos, etc. Posteriormente, se recomienda hacer una alineación de las necesidades de conocimiento con las estrategias de la organización, llegando a definirse mapas de conocimiento, donde, se toma como referencia, niveles de conocimiento central, avanzado e innovador, para luego integrar como resultado, una representación de lo que se sabe, lo que se debería saber, lo que la organización debe hacer y lo que la compañía puede hacer, abordando las situaciones de acuerdo a este último aspecto.

La explicación de Tiwana (2000) es relativamente sencilla de interpretar, pero como se mencionó anteriormente, las posibilidades de diagnósticos formales, en México no existen, al menos partiendo de necesidades expresas, con acciones aisladas por departamento no como organización completa o vista como un sistema, lo que complica la repetición de acciones que regularmente

son costosas, ya que además no se aprovechan los conocimientos internos existentes. Debido a que no existe una planeación, regularmente no se conoce cuándo inicia el proceso de gestión del conocimiento, y menos, cuándo éste termina. Por el sistema económico prevaleciente en México, se hace poco posible el desarrollo de un diagnóstico macrosocial, pero si es factible de forma individual por cada empresa que lleve a la práctica la metodología de gestión de conocimiento, sin llegar a un mapeo de conocimiento nacional.

Por el contrario, y tomando como beneficio el sistema económico de Cuba, se hace posible el desarrollo de escenarios macrosociales para diagnosticar conocimiento. Es importante destacar que especialistas cubanos han incursionado en estos aspectos y se ha creado, a partir del año 2000, el Taller de Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento (IntEmpres) como un foro de discusión, que bajo el auspicio del Instituto de Información Científica y Tecnológica (IDICT) una de las empresas del Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente (CITMA) y su consultoría BIOMUNDI; el Taller de actualización e intercambio de experiencias en Ciencias, Tecnologías y Gestión de la Información del Polo Científico del Oeste que ya lleva 7 emisiones, han logrado garantizar la aplicación de las técnicas de la gestión del conocimiento a las organizaciones, proponiendo que las áreas de recursos humanos y sistemas de información estén en un mismo nivel, resolviéndose de forma institucionalizada los problemas de la gestión del capital humano para la realización de mapas de conocimiento apoyados por los sistemas de información de la organización (Artiles, 2004).

Procesos de comunicación

Este aspecto, importante dentro de los procesos de gestión del conocimiento, resulta fundamental para distintas facetas de los procesos, ya que la interrelación de los distintos individuos que participan en él, se hace necesaria a la actividad aquí propuesta. La comunicación es vista aquí desde dos perspectivas: la primera, referida a la interrelación de los actores del proceso en forma personal para lograr la transferencia de conocimiento entre individuos; y la segunda, relativa a la intervención de tecnología para contribuir al proceso mismo (Varey, Wood-Harper y Wood, 2002; Wahl, 2003; Roberts, 2000, Vaux, 2001).

En el caso de la interrelación entre personas, ésta se facilita, si se consideran algunos aspectos de la medición de la cultura organizacional, que según Hofstede (1999)

existe un aspecto llamado por él mismo como individualismo-colectivismo, donde los participantes poseen más capacidad de trabajo individual o solitario contra los que tienen capacidad de trabajar en equipo o comunidades. En lo relativo a la participación de la tecnología dentro de la transferencia de conocimiento, algunos teóricos como Wahl (2003) opinan sobre la importancia de la comunicación técnica dentro de organizaciones que aprenden tomando como referencia tres áreas de intervención: la forma como se crea o adquiere, disemina y usa el conocimiento, la forma como se usa el conocimiento efectivamente dentro de las organizaciones y finalmente la forma como se desarrollan patrones similares de comunicación. Este autor centra la compartición del conocimiento utilizando patrones comunes tales como: Conversaciones (informales o en reuniones), mensajes de correo electrónico, documentos informales y documentos oficiales formales.

Otro aspecto fundamental en los procesos de comunicación dentro de la gestión del conocimiento, es la importancia de la confianza, que según Roberts (2000), debe existir entre los individuos, organizaciones y la sociedad como un todo, ya que propicia el carácter de las organizaciones mismas reduciendo los niveles de riesgo e incertidumbre. Según este autor, la presencia de confianza en las organizaciones facilita la eficiencia de la operación basada en conocimiento, especialmente cuando se llega a incluir el sentido común como un aspecto de premonición y creencia en los sucesos y su efectividad reflejada en resultados importantes.

El establecimiento de sistemas de gestión del conocimiento en México, se ha visto afectado por la ausencia de una buena comunicación, tanto en forma personal entre los distintos niveles que componen la estructura de las organizaciones, como a través de los procesos de comunicación usando medios electrónicos, donde se debe reconocer que solamente un porcentaje bajo de los individuos involucrados en las organizaciones mexicanas tienen conocimiento y acceso al uso del correo electrónico. La falta de sistemas formales de administración de documentos contribuye a que en México casi el total de las organizaciones tengan descontrol de los documentos formales e informales, los cuales preocupan únicamente cuando legalmente se tiene una intervención (fiscal, administrativa, legal, etc) por parte de las autoridades oficiales. En lo que respecta a la presencia de la confianza como indicador de buena comunicación, en México los empleados, en general, piensan que si comparten su conocimiento estarán más propensos a que otros aprendan y ellos sean despedidos de sus fuentes de

trabajo, por lo que existe una alta incertidumbre en los efectos positivos que pudiera tener al compartir conocimiento y experiencias.

En Cuba está muy generalizado el uso de las tecnologías de información y las comunicaciones, lo que ha facilitado la aplicación de las técnicas de la gestión del conocimiento y su transferencia y comunicación entre las distintas entidades, ya que el Estado ha enfatizado en la necesidad de la conservación de los documentos patrimoniales de las organizaciones, fuente principal de información interna que sirve de base a la gestión del conocimiento generado. En cuanto a la confianza como indicador de buena comunicación, como se ha señalado en el acápite 4, en Cuba existen los programas de reservas a toda la estructura, donde se requiere de un plan de formación que cuenta de tres niveles (reserva lista, reserva formada y reserva en formación). Al no existir el despido, el trabajador no tiene temores de perder su empleo, solo cuando es evaluado de no idóneo para el desempeño de sus funciones, es que puede ser trasladado a otro puesto donde se desempeñe acorde a su preparación y habilidades.

Liderazgo

Siempre se ha dicho que los líderes de las organizaciones son las personas que más comprometidas deben estar con los procesos de gestión del conocimiento y que la creencia que ellos tengan sobre estas iniciativas se verán reflejadas en sus resultados en todos los niveles de la estructura. Hailey y James (2002) desarrollaron un artículo titulado «Learning Leaders: The Key to Learning Organisations», donde se refieren a la importancia que se tiene en una organización en los procesos de aprendizaje, cuando sus líderes se involucran de forma significativa. En este artículo se analizan aspectos tales como: el involucramiento de todos los niveles de una organización o de una sociedad, el aprendizaje a través de la práctica, el aprendizaje a través de la participación del staff, la aceptación de adquirir conocimiento por medio de actores externos, la participación en eventos formales de entrenamiento (como alumnos y como instructores), el involucramiento en el desarrollo de investigaciones y la participación en el establecimiento de procesos de monitoreo y evaluación.

México, por lo menos en la parte norte del país, cuya economía es muy similar en los distintos estados o entidades federativas que lo componen y donde se cuenta con inversión extranjera significativa, principalmente de origen estadounidense, a través de

la industria maquiladora, se ha observado un gran esfuerzo por el involucramiento de los líderes en todos los procesos. Es importante aclarar que la economía del país y la región no está sustentada en esta actividad, y por tanto, se observa que en las organizaciones de capital local, salvo en grandes corporaciones, el involucramiento de los líderes es bajo, esto debido a como lo expresa Hofstede (1999) «las organizaciones en México presentan estructuras con tramos de poder demasiado grandes entre la posición inferior y la superior, siendo este rasgo propio de la cultura nacional como un símbolo de estatus social dentro y fuera del empleo».

En Cuba, actualmente se trabaja intensamente en el cambio de paradigma a favor de la dirección estratégica por objetivos en las organizaciones, siendo de esta manera una forma de lograr estructuras de dirección más horizontales, donde prevalezca el sentido de pertenencia y compromiso de los grupos laborales, así como que la identificación de liderazgo sea mas eficiente; aun queda mucho por hacer, pero ya se avizoran cambios sustanciales en el perfeccionamiento empresarial e institucional (Silva y Orozco, 2001). En el documento «Bases para la introducción de la Gestión del Conocimiento en Cuba», se identifican los siguientes conceptos como testigo de la voluntad política acerca de la implantación nacional de las metodologías de gestión y uso del conocimiento (CITMA, 2002):

- aprovechamiento del conocimiento estructurado en las organizaciones
- identificación de los que más conocen
- identificación de los líderes del conocimiento
- identificación de los que saben determinadas tareas
- multiplicación de los líderes del conocimiento
- aprendizaje de la práctica
- valoración del conocimiento
- utilización del conocimiento en la toma de decisiones y protección del conocimiento
- incorporación del valor

Programas internos de educación

Ilon (2002) considera a la gestión del conocimiento como un cambio en la integración de las economías del primer, segundo y tercer mundo, como regla de sobrevivencia y márgenes de utilidad de las organizaciones. Por tanto, la construcción competitiva del conocimiento requiere cambios en la dinámica social,

especialmente a través de los procesos de educación de esta nueva cultura. Por otra parte, Paulston (2000) agrega que la tendencia de la educación en la generación de conocimiento está en el uso de la investigación comparada, donde los individuos aprendan a imaginar alternativas de solución, de forma guiada, para convertirla de conocimiento tácito a explícito. Regularmente, esas experiencias ya existen en los actores del proceso, haciendo más bien falta, escenarios de educación donde se formalicen como parte del conocimiento de las organizaciones.

Si bien la gestión del conocimiento está considerada como una metacognición, ya que representa el saber del saber y a opinión de Let y Lin (2003) una de las formas de llegar a la generación y uso del conocimiento mismo en todos los contextos y a la creación de patrones de investigación, radica fundamentalmente en el papel que juega quien coordina el proceso educativo. Estos autores manifiestan además que según sus investigaciones, en otros países distintos a Inglaterra y Gales (lugares donde ellos desarrollan sus trabajos académicos), los rasgos comunes de la efectividad de los procesos educativos están vinculados a la claridad de las lecciones, variedad instruccional, manejo adecuado del tiempo, dedicación a la tarea o acción y el mantenimiento de un alto índice de efectividad en el desempeño; agregan que esto no es suficiente, ya que si en un proceso de metacognición no se llega a las preguntas de: ¿Qué hiciste?, ¿Cómo lo hiciste? y por otra parte, se combinan estas preguntas con el desarrollo de habilidades para el procesamiento de información, habilidades de razonamiento, habilidades de búsqueda, habilidades de pensamiento creativo y habilidades de evaluación.

En tema referente a educación, dentro del contexto de las instituciones de educación es una problemática que merece mayores análisis siempre, sin embargo, en el contexto de los procesos educativos dentro de organizaciones, los avances en México han sido poco significativos, ya que la mayoría de los estudios están enfocados hacia el primer contexto. La falta de ingerencia de educadores en las organizaciones distintas a las escuelas, así como la poca existencia de alternativas de educación con este enfoque, conllevan al bajo reconocimiento de la necesidad de contar con educadores dentro de los contextos de la gestión del conocimiento, mas cuando esta oportunidad se da, sucede que se pretenden imponer modelos de aprendizaje de preadultos en adultos con necesidades distintas, partiendo para ello, según Steyn (2002) de cambiar el paradigma de enseñanza en cuanto a la concepción que se tiene del conocimiento, aprendizaje,

contenido, así como de los supuestos de aprendizaje en el adulto, que no necesariamente son ciertos. Dos aspectos relevantes son aquellos que han seguido grandes corporaciones al establecer conceptos de universidades corporativas dentro de sus instalaciones, tendientes a estructurar programas educativos andragógicos más formales, y como segundo aspecto, el intento reciente de desarrollar modelos de competencia laboral con la creación del Consejo Nacional para la Normalización Laboral (CONOCER), quien ha hecho intentos por trabajar en este aspecto a través del trabajo colaborativo por sector industrial.

En este aspecto de los programas internos de educación, en Cuba tienen un comportamiento más sistemático. En la carrera de Bibliotecología y Ciencias de la información, que se imparte en la Facultad de Comunicaciones de diferentes universidades en el país, los contenidos acerca de la gestión de información se imparten a través de varias asignaturas. Integran como complemento la maestría de Gestión de Información que imparten la Facultad de Economía y la de Comunicación de la Universidad de la Habana y una especialidad de postgrado, Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento, que ofrece el Instituto Superior de Ciencia y Tecnología y la Consultoría Biomundi como programas formales en el área, cuyo reflejo directo en las organizaciones mediante cursos, seminarios, eventos técnicos y servicios de consultoría a las empresas, se ha tenido un acercamiento con el desarrollo de programas educativos específicos según necesidades particulares. Los resultados de esas experiencias se han expuesto en diversos foros internacionales tales como el Congreso Internacional INFO que está próximo a emitir su 7ma. edición, el Coloquio Cubanobrasileño de Inteligencia Organizacional, el Congreso Internacional Informática, por mencionar algunos.

Expectativas de las organizaciones

Aunque regularmente se habla de que las entidades productoras de bienes y servicios deberían estar orientadas al diseño de esquemas de «organizaciones que aprenden» (Hatchuel, Le Masson y Weil, 2002) para que un proceso de gestión de conocimiento suceda o sea aceptado por una organización como un proceso válido de trabajo, se requiere además involucrar múltiples factores, los cuales, según Holsapple y Joshi (2002) los clasifica como los seis tipos de recursos:

a) Conocimiento de los participantes (los cuales pueden ser recursos humanos como los empleados

y/o recursos materiales como pudieran ser los sistemas computacionales),

b) Cultura que incluye los valores, principios, normas (escritas y no escritas), supuestos, creencias y procedimientos de las organizaciones mismas,

c) Infraestructura, la cual, más que los aspectos contables, se refiere a la definición de roles, la relación entre esos roles y las regulaciones,

d) Artefactos del conocimiento, considerados como los aspectos que representan el conocimiento como pueden ser: videos para entrenamiento, libros, patentes y productos,

e) Propósito, considerado como la razón de existir de una organización, tales como su misión, visión, metas y objetivos,

f) Estrategias, como intenciones de logro organizacional.

Cuando se habla de las expectativas de las organizaciones se trata de representar la forma de aceptación o rechazo de las mismas hacia el establecimiento de sistemas de conocimiento. Regularmente, en las organizaciones mexicanas, existe más que un rechazo, un desconocimiento sobre esta clase de procesos, fundamentalmente cuando se trata de explicar de forma tangible la utilidad del mismo, así también, existe un temor grande hacia las cuestiones relacionadas con su costo de implantación, ya que las principales experiencias que se han publicado en el país están relacionadas con grandes corporaciones, que en apariencia, poseen los recursos suficientes para ello. Además que en empresas manufactureras se piensa que se distrae el objetivo de producir por centrarse en aspectos irrelevantes a los procesos para los que la empresa fue creada, experiencia que en otros países ha sido comprobada como lo contrario (Scott, Butler y Edwards, 2001).

Contrario a la incertidumbre que cada organización pueda tener respecto a la expectativa de la gestión del conocimiento por parte de las empresas mexicanas, en Cuba, el mismo sistema gubernamental ha desarrollado la aplicación nacional de esta clase de procedimientos a través de cinco programas principales: el Sistema de ciencia e innovación tecnológica, la Política nacional de información, la Estrategia de Informatización de la Sociedad, el Perfeccionamiento Empresarial, y más recientemente la Batalla de Ideas, que tienen por objetivo identificar la existencia de la gestión del conocimiento y la gestión de información y su importancia como

herramienta de gestión para el mejor desempeño sin cambios estructurales ni estratégicos, sino a través del aprovechamiento de la información y el conocimiento interno y externo. De esta forma se ofrecen resultados concretos, sin necesidad de que la organización cuestione aspectos de inversión para la justificación de esta clase de procesos.

Globalización en la cooperación del conocimiento

La cooperación entre personas, organizaciones y países, pueden estar matizado con múltiples modalidades de interrelación, ya sea de forma unilateral, bilateral y multilateral, esto con fines de ayuda de una entidad fortalecida a una débil, de cooperación entre iguales circunstancias, entre otras variantes. En el caso de la compartición de conocimiento, experiencias y prácticas, quizás una de las formas más comunes ha sido a través de la interrelación de documentos generados en distintas entidades y utilizados como referencia en otras, sin negar la intervención de medios electrónicos como forma de comunicación más efectiva.

Generalmente, quien comparte o recibe, en especial hablando de cultura nacional, desea conservar su propio espíritu, tomando de la contraparte los elementos adaptables a su propia cultura y excluyendo los que no se consideren convenientes. Existen países que no tienen una larga historia en la comparación de conocimiento en comparación con otros como los ubicados en la región de Europa o Norteamérica, quienes al estar fortalecidos económicamente les permite tener interrelaciones de este tipo, no solo con sociedades en iguales circunstancias, sino con aquellas que no la poseen.

Uno de los países, de fuerte economía, que reconoce tener una baja cooperación en conocimiento y estar interesado en incursionar en ello es Japón, que según Sawamura (2002) está en un proceso de creación de una política de cooperación internacional definiendo lineamientos específicos sobre la forma de direccionar esa cooperación dependiendo de los países y sus condiciones. En esta descripción se recalca, de forma significativa, la lucha de este país por que se respete su propio espíritu y el de los demás, ya que sus raíces no están en la civilización occidental, igualmente el receptor debe respetar esas condiciones. Al respecto, Orr (1990) citado por Sawamura (2002), argumentó por ejemplo que «los países occidentales por generaciones han promovido el cristianismo en países subdesarrollados, y por tanto, han usado bastante esta condición para «vender» una idea en las regiones más pobres del mundo».

Al igual que los países, las organizaciones tienen la posibilidad de desarrollar procesos de cooperación en conocimiento; aunque más difícil, ya que en el caso de México, existe demasiado celo organizacional hacia el aprendizaje colaborativo entre distintas entidades institucionales. Por ejemplo, la metodología de gestión del conocimiento que propone Tiwana (2000) dice que el último paso de este proceso es la llamada Métrica de la Efectividad de la Administración del Conocimiento, donde una organización deberá medirse no solo hacia el interior, sino con las organizaciones que representan su competencia, identificando, si bien no compartiendo, el conocimiento de los otros para poder medir su propio avance, esto a través del uso del llamado *benchmarking*, el cual sucede en México, más a través del espionaje industrial que de colaboración misma; en el caso de la política nacional hacia la cooperación, México se manifiesta como un país más dependiente de conocimiento, que generador del mismo o al menos son pocas las intenciones que se conocen para que ello suceda.

Cuba, teniendo una adecuada base de tecnología de información, aunque no suficiente, pero sobre todo, un capital humano calificado, a pesar de lo insipiente de la especialidad, tiene experiencia y conocimientos que compartir en todos los aspectos de su desempeño profesional como sociedad en general. Orozco (2001) plantea que el IDICT está realizando estudios previos para desarrollar un modelo de gestión del conocimiento generalizable al país, el cual permitirá la divulgación y culturización sobre gestión del conocimiento dentro y fuera del sistema de la institución, formación de personal interno y externo en gestión del conocimiento, entre otras acciones importantes. Así mismo, este autor agrega que, la inteligencia empresarial y la gestión del conocimiento tiene más similitudes que diferencias, ya que la gestión de la información, es el marco práctico sobre el cual se realizan tanto la primera como la segunda. Sin información no hay inteligencia; sin administrar la información no se puede gestionar el conocimiento. La convergencia entre inteligencia empresarial y gestión del conocimiento no significa la anulación de alguna de ellas, sino más bien, el fortalecimiento de ambas, a partir del empleo de técnicas comunes y de la visualización en la práctica de las ventajas de una y de otra. Estas virtudes comienzan también a hacerse visibles en Cuba, donde tanto empresas como centros de investigación y desarrollo, utilizan estas técnicas para su mejor desempeño.

Legitimización de los procesos

La legitimación de los procesos de gestión del conocimiento en las organizaciones de cualquier

sociedad, sea la mexicana o la cubana, representa la posibilidad de considerar que el común de la gente acepte como válida su existencia, viendo su pertenencia dentro de las estructuras organizacionales, no solo como acciones permanentes, sino inclusive, como pertenecientes a un departamento en particular o ser un departamento en sí. Esto significa, a opinión de Bergquist, Ljungberg y Lundh-Snis (2001) que cuando algo es razonable para algunas personas y no lo es para otras, seguramente los procesos no están legitimados y por tanto los nuevos conocimientos en las organizaciones, no están certificados ni institucionalizados. Cuando se ha reunido un grupo de personas a compartir conocimientos o prácticas que se inclinan a un nuevo conocimiento, pueden existir diferentes puntos de vista, incluso de aceptación o rechazo, sin embargo, desde que los participantes están en un grupo de compartición, están involucrados en el grupo mismo, manifestando su acuerdo o desacuerdo.

Algunos otros autores como Ruef (1998) y Arndt (1999) han hecho estudios muy particulares respecto a la legitimación de la cultura organizacional y del conocimiento en organizaciones relacionadas con la salud, y han considerado que dadas las características tan particulares de los hospitales, y del comportamiento de los miembros de las instituciones médicas, los individuos buscan siempre que lo que se entiende por cultura se legitime, esto es, se oficialice. Además, Young (2000), indica que para que ese proceso suceda, es necesario usar seis niveles en el manejo organizacional: a). Estudiar lo visible, audible y las manifestaciones tangibles, b). Registrar los supuestos básicos, c). Definir los valores compartidos, d). Identificar las acciones ocasionales, e). Entender los modos de conflicto, y f). Entender los niveles de manejo de conflicto. Si bien en organizaciones distintas, la legitimación de un proceso resulte diferente, es sorprendente como en las áreas de salud sea parte de su cultura, incluso, Bergquist, Ljungberg y Lundh-Snis (2001) citan como ejemplo a la industria farmacéutica, caracterizada por un trabajo intenso enfocado hacia el conocimiento, al grado que se extiende a su reconocimiento a través de las regulaciones gubernamentales y es en estos sectores donde más fácilmente se puede lograr la compartición entre iguales, siendo más factible aun que la compartición de conocimiento sea entre individuos de conocimiento explícito más que tácito. La legitimación de la gestión del conocimiento puede tener dos enfoques distintos: el primero, hacia el reconocimiento como parte de una cultura nacional y el segundo hacia la institucionalización de los procesos, especialmente cuando sucede en una organización en particular o algún sector de actividad laboral específico.

Aunque desde el punto de vista legal, en México toda organización tiene la obligación de ofertar capacitación a su personal, la cual sucede por lo general a través de proveedores externos a las organizaciones y se reporta anualmente dicha actividad a través de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, no se puede hablar de una legitimación de la gestión del conocimiento como ha sucedido con la calidad total, el servicio al cliente o la certificaciones ISO (9000, 9002 y 14000) que cada día se hace más común en organizaciones del país, (especialmente grandes), tanto de inversión nacional como extranjera y que representan en muchos sentidos un estatus de competitividad nacional e internacional.

Para el caso de Cuba, los planes gubernamentales han priorizado la actividad del perfeccionamiento empresarial al mismo nivel de la calidad total, se ha comenzado con un importante movimiento empresarial y con la formación de los cuadros directivos en el Ministerio de la Industria Básica, pero ya el movimiento abarca otras instituciones donde destacan las instituciones investigativas, involucrándose además la participación de diversos Ministerios como el de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente y el de Educación Superior, a través de distintos programas que soportan la necesidad de legitimación de la certificación de calidad total y el reconocimiento oficial de la gestión del conocimiento como un proceso de la cultura nacional cubana.

Análisis comparativo de rasgos

En los apartados anteriores, se desarrolla una descripción de nueve rasgos distintivos que suceden en cualquier proceso relacionado con la gestión del conocimiento, en primer lugar se abordan puntos de vista de algunos autores que según la literatura revisada, han analizado esta clase de acciones en circunstancias distintas, sean teóricas o prácticas, las cuales posteriormente son complementadas con experiencias propias observadas acerca del rasgo estudiado en organizaciones mexicanas y cubanas. Aunque la descripción es suficientemente explícita, a continuación se incluye un nuevo análisis, más esquemático, resumido en cuadros, pero desde distintas perspectivas entre las que se pueden mencionar: a). Formas de manifestación del conocimiento, b). Maneras de interrelación y c). Perspectivas y/o creencias sobre la gestión del conocimiento, las tres perspectivas o enfoques están en razón de la gestión del conocimiento como un proceso innovador dentro de las formas de trabajo en ambos países.

Formas de manifestación del conocimiento

Este renglón se entiende como aquellas maneras por las cuales los individuos de las organizaciones adquieren, crean y comparten conocimiento, tanto de

manera individual como grupal, tomando como referencia sus características personales y experienciales en el contexto interno laboral y en el contexto social en el cual se desenvuelven. Aquí se incluyen aquellas formas posibles en que se manifiesta el conocimiento, especialmente, cuando se provoca

Tabla 2. Manifestaciones de conocimiento.

Manifestaciones	México	Cuba
Tácito-Tácito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularmente desarrollado en personas que no tuvieron acceso a la educación formal. ▪ Sucede de forma espontánea, no planeada. ▪ Las organizaciones no tienen control directo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se habla de cuadros de reemplazo de conocimiento y funciones. ▪ Sucede de forma planificada. ▪ El gobierno tiene planeación y control.
Tácito-Explícito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Regularmente no es reconocido como válido. ▪ Sucede en pocas ocasiones. ▪ Existen problemas de interrelación por la marcada diferencia de estatus organizacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se considera totalmente válido. ▪ Se invita a personas retiradas de la actividad laboral a que compartan experiencias a través de los equipos de conocimiento.
Explícito-Tácito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Frecuentemente sucede como escenario de entrenamiento formal. ▪ La fuente proveedora de conocimiento regularmente es externa. ▪ Existe bajo vínculo con la realidad de las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sucede en escenarios formales de entrenamiento y colaboración. ▪ Se provee conocimiento externo, planeado en forma macrosocial a través de programas institucionales basados en necesidades previamente diagnosticadas.
Explícito-Explícito	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se provee únicamente conocimiento externo. ▪ Es caro e impacta a poco personal. ▪ Se enfoca hacia los niveles altos de la organización, existiendo un sentimiento de injusticia en la distribución del conocimiento en el resto de los niveles. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene alta preservación del conocimiento explícito como capital intelectual a través del Registro de Propiedad Intelectual. ▪ Se enfoca a todos los niveles. ▪ No se cuestiona su costo ya que el estado provee la infraestructura.

que un individuo lo comparta o lo reciba. Aunque existen algunos modelos de categorización del conocimiento tales como el Boisot (conocimiento codificado y descodificado), el Demerest (etapas de recolección del conocimiento), etc. (Steyn, 2002). Para efecto de este análisis se procedió a usar el modelo de Nonaka y Takeuchi (1995), en el cual se incluyen cuatro escenarios probables de compartición (explícito-tácito, tácito-explícito, explícito-explícito y tácito-tácito) en igualdad de importancia, desde la perspectiva que todos son necesarios solamente diferenciándose por la forma como suceden. Estas manifestaciones se describen en forma comparativa entre ambos países en la tabla 2

Maneras de interrelación

Referido a la acción que toma el individuo para interactuar con el otro en el momento que sucede la colaboración de conocimiento (planeada o espontánea) tanto en el contexto personal cuando se posee o se necesita un conocimiento único y grupal, cuando varias personas comparten un conocimiento común. Así también referido este aspecto como las dimensiones del contexto en el que se transfiere el conocimiento, siendo dentro de su propio contexto laboral del empleado o fuera de él. Las interrelaciones pueden suceder en diferentes dimensiones como las resume la siguiente tabla:

Tabla 3. Interrelaciones colaborativas.

Interrelaciones	México	Cuba
Individual	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es común la adquisición de conocimiento tácito sin necesariamente llegar a la compartición. ▪ El individualismo es una forma común de trabajo. ▪ Sucede la compartición entre los miembros del mismo nivel estructural. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se adquiere conocimiento tácito a través de escenarios participativos facilitados por el estado a todos los niveles. ▪ El individualismo no es un rasgo común de trabajo.
Grupal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo grupal no cubre las condiciones de comunidades de aprendizaje. ▪ La interrelación sucede de individuo a grupo y no de grupo a grupo. ▪ Ausencia de interdisciplinariedad. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ El trabajo grupal cubre las necesidades de comunidades de aprendizaje, ya que todo el enfoque refiere al trabajo colectivo. ▪ Influye el sistema de gobierno en propiciar el trabajo grupal y multidisciplinario.
Interdepartamentales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se centran en el departamento propio. ▪ Existe poca interrelación con otros departamentos. ▪ En ocasiones se repiten acciones similares en distintos departamentos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se comparte entre departamentos. ▪ Ausencia de repetición de acciones, ya que se parte de diagnósticos globales.
Interinstitucionales	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe nula compartición con otras organizaciones similares. ▪ Se considera una forma de deslealtad institucional. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe celo institucional, ya que se reconoce pertenecer a un sistema global. ▪ Existe la colaboración institucional nacional e internacional sobre la base del intercambio científico-técnico.

Tabla 4. Perspectivas y/o creencias.

Perspectiva y/o creencia	México	Cuba
Utilidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe profunda dificultad para demostrar y entender la utilidad tangible, especialmente a corto plazo. ▪ Algunos procesos de colaboración se consideran peligrosos a la fuga de información de las organizaciones. ▪ Se considera útil el conocimiento que únicamente es funcional al puesto del empleado. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se cuestiona la utilidad tangible, ya que se está trabajando para objetivos a corto y largo plazo. ▪ La fuga de información no representa una preocupación apoyado por formas legales y de protección donde se requiera. ▪ Se está trabajando en generar una cultura nacional.
Costo-Beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene la idea de que es un proceso caro. ▪ Las organizaciones de carácter privado esperan una demostración objetiva del costo-beneficio que provoque la gestión del conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se tiene la creencia que vale la pena invertir en este tipo de procesos. ▪ El costo-beneficio es para la nación, por lo que todos ganan.
Permanencia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existe la opinión de que será una actividad vigente para los próximos 30 años. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se proyecta como un proceso generalizado ejecutado como un cambio planeado permanente.
Ubicación dentro de la estructura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No existe una definición sobre el departamento o área al que debe estar adherido esta función. ▪ Se asocia con el área de recursos humanos. ▪ Se asume que en un periodo posterior tomará una posición identificable, al igual que otros departamentos dentro de las organizaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se asocia con el desarrollo de capital humano e intelectual. ▪ No afiliación departamental, sino como cultura organizacional. ▪ Se posiciona organizacionalmente en organismos externos de apoyo.

Perspectivas y/o creencias

Representa la idea que tienen las organizaciones en relación con la presencia de la gestión del conocimiento como una actividad común dentro de sus procesos de trabajo, provocada regularmente por las creencias culturales imperantes dentro de la cultura tanto de los individuos, las organizaciones mismas y aquella que prevalece en el contexto social. En la tabla siguiente, se incluyen cuatro factores principales, especialmente enfocados a la utilidad, beneficio, permanencia y ubicación dentro de la estructura organizacional.

Conclusión

Se han logrado conjuntar aquellos rasgos que son comunes a todas las organizaciones en el proceso de gestión del conocimiento, tomando como referencia el análisis de la literatura previamente recolectada y revisada. En el caso de este trabajo, esos aspectos fueron traspolados a la experiencia de los autores en distintas organizaciones y en las propias vivencias de cada uno de ellos en su contexto nacional. Puede resultar arriesgado al hacer comparaciones tan directas, ya que pudiera resultar en la creación de una percepción no correcta sobre la forma de trabajar en un país en

comparación con el otro y viceversa, así también el poner en desventaja a alguno de los países analizados y comparados.

Se considera que en cada país existen múltiples debilidades que solventar en el área de gestión del conocimiento, sin embargo, también se observan esfuerzos significativos en cada uno de los casos, ya que probado está la expectativa tan positiva que se tienen sobre la temática aquí estudiada. La metodología se ha incorporado de diferente forma en la cultura organizacional de México y Cuba, teniendo historias distintas pero objetivos similares. Se puede, fácilmente concluir que en ambos países existen rasgos comunes como son la creencia en el proceso, el desarrollo de esfuerzos para su implantación y el intento, formal o informal, de desarrollar recursos humanos en el área.

El contenido del artículo, muestra evidentemente, la diferencia de trabajo y avance, sin olvidar que los procesos gubernamentales en ambos países son totalmente distintos, especialmente cuando se habla de la legitimación de los procesos, de la probabilidad de enfrentar un despido por parte de los empleados, de la visión global o institucional en su implantación, además de otras múltiples circunstancias culturales que de por sí obligan a llegar a un reconocimiento y aceptación distintos. Siempre existe, por ejemplo, la duda si un país es individualista o colectivista en sus formas de trabajo, dependiendo de sus rasgos culturales o bien si existe una influencia planeada por parte de las políticas gubernamentales para actuar de una u otra forma, o bien, si los países muestran condiciones económicas favorables de manera temporal o desfavorables de forma permanente. Ambos ejemplos desarrollan personas colaborativas o no colaborativas según dependa de las circunstancias.

Países como México y Cuba, y quizá generalizables a Latinoamérica, poseen personal con múltiples conocimientos, especialmente de tipo tácito, ya que gran número de personas que laboran en organizaciones distintas, no ha tenido la oportunidad de una educación superior formal y es ahí donde mayor reto existe al lograr, a través del talento propio, el registro de esa información, su adaptación a procedimientos más específicos y por consiguiente su transferencia hacia la concepción de conocimiento, cuya experiencia se repita de forma significativa haciendo extensivas nuestras mejores prácticas a otros grupos de personas que lo demanden. También es necesario indicar que, socialmente debemos adelantarnos a situaciones, por ejemplo, en la que se creen programas educativos permanentes, donde se incluya la gestión del conocimiento como una cultura de trabajo, de tal forma, que sus egresados se incorporen al ámbito laboral,

difundiendo estos procedimientos como acciones comunes a la actividad diaria.

Finalmente, es importante decir, que definitivamente la forma como se administra gubernamentalmente un país, determinará el estilo como se administre el conocimiento mismo. Las economías capitalistas como las instituciones educativas privadas atienden a múltiples clientes (públicos y privados), los cuales compiten entre sí y manifiestan demandas dispersas; en cambio las economías de tipo socialistas, equivalen en comparación a los sistemas educativos públicos de todo país, que no sólo no tienen múltiples clientes sino que atienden a un solo beneficiario, que es la sociedad nacional. La pregunta es: cuál estilo de administración gubernamental tiene más reto en la implantación de modelos de gestión de conocimiento, aquellos que atienden una variedad de demandas independientes, que son muy numerosas, o aquellos que atienden una sola, pero que igualmente es exigente con estrategias de aplicación mucho más amplias.

Bibliografía consultada

- Arndt, Margarete. (2000). Presenting Structural Innovations in an Institutional Environment: Hospitals' Use of Impressions Management. En *Administrative Science Quarterly*. September.
- Artiles Vidal, Sara (2004). Diseminación humana de la Gestión del Conocimiento. *Taller de las tecnologías de la Información y las comunicaciones: una plataforma para la Gestión del Conocimiento*. Ciudad de la Habana: GECYT. Enero.
- Bergquist, Magnus, Jan Ljungber, Lundh-Snis, Ulrika. (2001). Practising Peer Review in Organizations: A Qualifier for Knowledge Dissemination and Legitimization. En *Journal of Information Technology* (16). pp. 99-112.
- Cuba. Ministerio de Ciencia Tecnología y Medioambiente (CITMA) (2002). Bese para la introducción de la Gestión del conocimiento en Cuba. Ciudad de la Habana.
- Domínguez Blanco, Ulises. (2003). De la administración del conocimiento y el intento por mercantilizar la epistemología. En *Síntesis* (No. 27, Abril-Junio 2003). pp. 38-47.
- Garett, Sandra y Barrett Caldwell. (2002). Describing Functional Requirements for Knowledge

- Sharing Communities. En *Behavior & Information Technology* (Vol. 21, no. 5). pp. 359-364.
- GEPE y GECYT (2004). El Modelo de Empresa de alto desempeño como vía para la consolidación del proceso de perfeccionamiento empresarial en Cuba. *Taller de las tecnologías de la Información y las comunicaciones: una plataforma para la Gestión del Conocimiento*. Ciudad de la Habana: GECYT, (Enero)
- Hailey, John y Rick James. (2002). Learning Leaders: The Key to Learning Organisations. En *Development in Practice* (Vol. 12, No. 3 & 4, August). pp. 398-408.
- Hatchuel, Armand, Pascual Le Masson y Benoît Weil. (2002). *From Knowledge Management to Design-Oriented Organisations*. Malden, MA: Blackwell Publishers.
- Hellstrom, Tomas y Sujatha Raman. (2001). The Commodification of Knowledge about Knowledge: Knowledge and reification of epistemology. En *Social Epistemology* (Vol. 15, No. 3). pp. 139-154.
- Hendriks, Paul H.J. (2001). Many Rivers to Cross: From ICT to Knowledge Management Systems. En *Journal of Information Technology* (16). pp. 57-72.
- Hislop, Donald. (2002). Mission impossible?: Communicating and Sharing Knowledge Via Information Technology. En *Journal of Information Technology* (17). pp. 165-177.
- Hofstede, Geelt (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work Related Value*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, Geelt (1991). *Cultures and Organizations*. London: McGraw Hill.
- Holsapple, C.W. y K.D. Joshi. (2002). Knowledge Management: A Threefold Framework. En *The Information Society* (18: 47-60).
- Johnson, Phyllis. New Technology for Human Development: Towards policy and Practice for Knowledge Societies in Southern Africa. En *Compare* (Vol. 32, no. 3). pp. 381-389.
- Koch, Michael. (2002). Requirements for Community Support Systems -Modularization, Integration and Ubiquitous User Interfaces. En *Behaviour & Information Technology* (Vol. 21, No. 5).
- Leat, David y Mei Lin. (2003). Developing Pedagogy of Metacognition and Transfer: Some Signposts for the Generation and Use of Knowledge and the Creation of Research Partnerships. En *British Educational Research* (Vol. 29, No. 3).
- Lockledge, Jeffrey C. y Jennifer A. Weinmann. (2001). Knowledge Management for Multi-Assesment Portfolio. En *European Journal of Engineering Education* (Vol. 26, No. 3). pp. 311-321.
- Luque, Emilio. (2001). Whose Knowledge (economy)? En *Social Epistemology* (Vol. 15, No. 3). pp. 187-200.
- Ilon, Lynn. Knowledge, Labour and Education. En: *Compare* (Vol. 3, No. 3). pp. 276-282.
- Mas Basnuevo, Anays y Fonet Hernández, Elena. (2004). Vinculación de la Gestión de Información, el conocimiento y la tecnología con la planeación estratégica de la organización. *Ciencias de la Información*, 35(1) abril p. 57-64.
- Nonaka, I. y K. Takeuchi. (1995). *The Knowledge Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford: Oxford University Press.
- Orozco Silva, E. (2001). El lugar de la inteligencia empresarial en el entorno conceptual del conocimiento. Evolución de Cuba. *El Profesional de la Información* 10(7-8): 14.
- Orozco Silva, E. (2000). «El papel de la prospectiva tecnológica en la inteligencia empresarial. Situación en Cuba». En: *IV Encuentro iberoamericano de estudios prospectivos*.
- Orozco Silva, E. y Juan R. Carro Suárez (2002). Propuesta de estrategia para la introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones cubanas. *Ciencias de la Información*, 33(1):17-24.
- Orr, R.M. (1990). *The Emergence of Japan's Foreign Aid Power*. New York: Columbia University Press.
- Paulston, Rolland. Imagining Comparative Education: Past, Present, Future. En *Compare* (Vol. 30, No. 3). pp. 353-367.

- Raub, Steffen y Charles-Clemens Ruling. The Knowledge Management Tussle-Speech Communities and Rhetorical Strategies in the Development of Knowledge Management. En *Journal of Information Technology* (16). pp. 113-130.
- Roberts, Joanne. (2000). From Know-How to Show-How?: Questioning the Role of Information and Communication Technologies in Knowledge Transfer. En *Technology Analysis & Strategic Management* (Vol. 12, No. 4). pp. 429-443.
- Ruef, Martin. (1998). A Multidimensional Model of Organizational Legitimacy: Hospital Survival in Changing Institutional Environmental. En *Administrative Science Quarterly*. December.
- Sawamura, Nobuhide. (2002). Local Spirit, Global Knowledge: A Japanese Approach to Knowledge Development in International Cooperation. En *Compare* (Vol. 32, No. 3). pp. 340-348.
- Scott, Fiona M., Jim Butler & John Edwards. (2001). Does Lean Production Sacrifice Learning in a Manufacturing Environmental?: An Action Learning Case Study. En *Studies in Continuing Education* (Vol. 23, No. 2).
- Simeón Negrín, Rosa Elena (2004). Cuba posee una verdadera riqueza de conocimiento. *Ciencia e Innovación y Desarrollo*, 9(2).
- Snow, C.P. (1959). *The Two Cultures and the Scientific Revolution*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Soto Balbón, María Aurora (2005). Modelación de la Gestión del Conocimiento para las organizaciones cubanas a través de los portales de información. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias de la Información. Ciudad de la Habana: CITMA, 119 p.
- Stafford, Sue P. (2001). Epistemology for sale. En *Social Epistemology* (Vol. 15, no. 3). pp. 215-230.
- Stafford, Sue P. (2001). Epistemology for sale. En *Social Epistemology* (Vol. 15, no. 3). pp. 215-230. f Human Resources Management. En *Education* (Vol. 123, No. 3). pp. 514-531.
- Steyn, G.M. Creating Knowledge through Management Education: A Case Study of Human Resource Management. En *Education* (Vol. 123, No. 3).
- Tiwana, Amrit. (2000). *The Knowledge Management Toolkit: Practical Techniques for Building a Knowledge Management Systems*. Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall.
- Universidad de Monterrey, Programa de Maestría en Desarrollo Organizacional. (2000). Comunidades de aprendizaje. San Pedro Garza García, N.L.: UDEM.
- Varey, Richard J., Trevor Wood-Harper, Bob Wood (2002). A Theoretical Review of Management and Information System Using a Critical Communications Theory. En *Journal of Information Technology* (17). pp. 229-239.
- Vaux, Janet. (2001). From Expert Systems to Knowledge-based Companies: How the AI Industry Negotiated a Market for Knowledge. En *Social Epistemology* (Vol. 15, No. 3).

Recibido: 1 de noviembre del 2007.
Aprobado en su forma definitiva: 20 de febrero del 2008.

Dr. Javier Tarango Ortiz

Universidad Autónoma de Chihuahua
Facultad de Filosofía y Letras
Avenida Universidad s/n Ciudad Universitaria
31170 Chihuahua, Chih., MÉXICO

Correo electrónico:
<jtarango@uach.mx>

Dra. María Elena Mesa Fleitas

Sede Universitaria Municipal del Cotorro
Ciudad de la Habana, Cuba

Correo electrónico:
<malenamf@infomed.sld.cu>
