

DIMENSIÓN ÉTICA DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

Matilde flores (*) Ineida Machado(**) Juana Ojeda(***)

RESUMEN

En este artículo se explora la dimensión ética en la empresa y su relación con la gerencia del conocimiento. A tal efecto, se trabajó a partir de marcos teóricos de referencia ya establecidos relacionados con la gerencia de conocimiento (GC) y la ética empresarial. La integración de estos elementos permitió obtener como conclusiones más relevantes que, por una parte, la GC en organizaciones empresariales como proceso integrador de las capacidades de los recursos humanos en la empresa, crea nuevos espacios para la creatividad, la innovación y para la práctica de la ética; y por la otra, que una organización dirigida con un enfoque basado en el conocimiento, tanto generado por sus miembros como adquirido del entorno, integra en sus procesos el elemento ético de su personal, debido a que éste se plantea como una tarea de descubrir, reconocer y potenciar las capacidades de las personas, reconociendo que cada vez pueden estar más capacitados para responder a nuevos objetivos, clarificar las reglas del juego y compartir valores para fomentar la lógica de la cooperación responsable.

Palabras clave: gerencia del conocimiento, ética, ética empresarial.

(*)Profesora de la Maestría en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología, adscrita al Departamento de Ciencias Humanas de la Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad del Zulia. matildeflores@cantv.net

(**) Profesora adscrita al Departamento de Epistemología de la Escuela de Filosofía de la Facultad de Humanidades y Educación de la Universidad del Zulia. ineidaelsa@hotmail.com

(***)Profesora de la Maestría en Planificación y Gerencia de Ciencia y Tecnología, adscrita al Departamento de Ciencias Humanas de la Facultad Experimental de Ciencias de la Universidad del Zulia. juanaceciliaojeda@yahoo.es

**DIMENSIÓN ÉTICA DE LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN
ORGANIZACIONES EMPRESARIALES****Matilde flores (*)****ABSTRACT**

In this article the ethical dimension in the firm and its relation with the management of the knowledge is explored. To this end, one worked from theoretical marks of reference already established related to the management of knowledge (KM) and the firm ethics. The integration of these elements allowed to obtain like conclusions more excellent than, on the one hand, the KM in organizations like integrating process of the capabilities of the human resources in the company, creates new spaces for the creativity, the innovation and for the practice of the ethics; and by the other, that an organization directed with an approach based on the knowledge, as much generated by its members as acquired of the surroundings, integrate in its processes the ethical element of its personnel, because this one considers like a task of discovering, of recognizing and of harnessing the capacities of the people, recognizing who every time can be more enabled to respond to new objectives, to clarify the rules of the game and to share values to foment the logic of the responsible cooperation.

Key words: knowledge management, firms, ethics.

INTRODUCCION

Las tendencias gerenciales actuales ubican a la gerencia del conocimiento (GC) en las organizaciones como una forma colaborativa de crear un sistema total de innovación en el cual participen y se auto motiven todos los actores existentes dentro de la cadena productiva, incluyendo a la sociedad y los clientes.

Para explotar el conocimiento que la organización posee, es importante que todo su personal participe en la generación y aplicación de ese conocimiento ejecutando acciones que mejoren los niveles de productividad y competitividad con el fin de alcanzar más y mejores beneficios, presentes y futuros, para todos los implicados. Esto no necesariamente implica la necesidad de sistemas de información sofisticados debido a que lo fundamental es identificar el conocimiento que se tiene y que se pudiera obtener para utilizarlo posteriormente en la generación de

ventajas a largo plazo para la organización y la sociedad.

Para Muñoz y Riverola (2003: VIII), la verdadera naturaleza de la GC está en la implantación operativa del sistema de mejora permanente, que se diferencia de la mejora continua. Para ellos, ésta última supone ir poco a poco haciendo cosas nuevas de una mejor forma. Sin embargo, la mejora permanente considera todo tipo de innovaciones o cambios, tanto incrementales como radicales, en la búsqueda sin fin del progreso y la consolidación de un sistema que potencie la capacidad humana de superación. Los autores consideran que este enfoque no sustituye a ninguno de los clásicos, con la excepción del sistema de calidad, al que trasciende. Por lo tanto, consideran que la GC no es un nuevo enfoque a la organización de la empresa, ni una nueva filosofía de dirección. Es solo un conjunto de elementos que aseguran la mejor utilización de un activo que siempre ha estado en la organización, pero al que por fin se le reconoce su derecho

a ser un recurso fundamental de la misma, y que trata de garantizar que esta utilización se enfoque deliberadamente en la misma dirección: la mejora constante de la productividad y de la competitividad basándose en el conocimiento generado y adquirido por su personal.

Aun cuando Muñoz y Riverola planteen que la GC no es un nuevo enfoque de organización, ni una nueva filosofía de dirección, podría decirse que en parte sí lo es debido a que anteriormente no se consideraba de forma explícita al conocimiento como un activo de la organización, ni a los intangibles (valores, creencias, habilidades) como recursos de valor incalculable que pudieran mejorar la productividad y la competitividad en la empresa.

Por su parte, Koulopoulos y Frappaolo (2001:5-9) consideran que la GC se refiere a estimular la innovación permanente, a una velocidad que, por lo menos, le siga el paso a la dinámica del mercado cambiante, en vista de que en los mercados actuales el cambio es

inevitable y, por consiguiente, la innovación debe ser constante para seguir siendo competitiva. En este contexto, los autores plantean que se debe cosechar el conocimiento del pasado y construir sobre él para responder al mercado del mañana. En tal sentido, la GC estimulará en los recursos humanos de las organizaciones la innovación constante, la reutilización de las experiencias y prácticas anteriores y dirigirá su punto de enfoque a elaborar mapas que reflejen el cambiante panorama del mercado.

Son realmente estos aspectos los que diferencian la GC de la Gerencia de Información (GI). La GC se ocupa de dar respuestas innovadoras ante estímulos sorpresivos basándose en los conocimientos compartidos de las personas que los poseen. Por su parte, la GI proporciona respuestas preplaneadas ante estímulos anticipados basándose en información disponible.

Sin embargo, tanto una como la otra deben estar vinculadas debido a que la información y los sistemas de

información en una empresa dirigida por el conocimiento tienen que estar disponibles para quienes los necesiten y ser precisos y oportunos.

Cabe destacar que Kouloppoulos y Frappaolo (2001:100) objetan el término "gerencia del conocimiento" porque implica control y posesión externos de lo que se gerencia; en este caso, se trata del conocimiento que poseen las personas que desempeñan sus labores en la organización. Sin embargo éste, por estar en la mente de los individuos y, por las características que más adelante se explican, no puede literalmente gerenciarse, sino cultivarse. Esto revela que la meta de la GC no es controlar pensamientos, sino concentrarse en cómo usar el conocimiento para construir sistemas y mecanismos que faciliten su expresión y, con ello, compartir ideas y know-how, así como fortalecer su capacidad para generar una base de conocimiento colectivo, sin tomar posesión de ella.

Para efectos de este artículo y tomando en consideración las propuestas hechas por los autores mencionados anteriormente, se entenderá por GC el proceso en el cual el conocimiento es un activo de gran valor para el logro de la competitividad y productividad de la organización, de la innovación es permanente y de la reutilización de las experiencias y prácticas anteriores, concentrándose en la construcción de mecanismos que faciliten la expresión del conocimiento generado, dentro y fuera de la organización, a fin de compartirlos y utilizarlos en la toma de decisiones.

Una vez hecha una aproximación referida a la definición de la GC, se hace importante responder a la siguiente interrogante: ¿definir ahora qué es el conocimiento. Diversos autores, como Muñoz y Riverola (2003), Alavi y Leidner (2003) y Nonaka y Takeuchi (1999), han hecho hincapié en definiciones enmarcadas en el ámbito de la gerencia, sin caer en discusiones

filosóficas, lo cual tampoco es el interés de este estudio.

Para Muñoz y Riverola (2003:25) el conocimiento es un activo de la empresa que tiene las siguientes propiedades:

- Se volatiliza: Debido que se almacena en la mente de sus recursos humanos, los conocimientos están donde están sus portadores.
- Se desarrolla por aprendizaje: El aprendizaje es clave en la gerencia eficiente del conocimiento. El proceso de aprendizaje es un mecanismo de mejora personal que depende de las capacidades de cada persona y de las experiencias de aprendizaje que ésta encuentra en su camino.
- Se transforma en acción por el impulso de la motivación: La motivación es crucial para utilizar eficazmente el conocimiento adquirido.

- Se transfiere sin perderse: El vendedor del conocimiento puede transferir al comprador la capacidad de resolución de problemas.

Esta última característica es cuestionable, debido a que lo más común, cuando se transfieren tecnologías de países desarrollados a países en vías de desarrollo, es que el vendedor de la tecnología no transfiere al comprador todo el conocimiento, especialmente el tácito, requerido para operar la tecnología y así garantizar una relación de dependencia que le genere beneficios.

Estos autores señalan que más importante que saber qué es un conocimiento es saber cómo detectar su existencia. Para ellos, el principal observable resultante de la existencia de un conocimiento son los resultados que se obtienen en la resolución de problemas. Por ello, se basan en la hipótesis de que todo problema requiere para su solución de un determinado tipo de conocimiento. Es decir, definen el

conocimiento como la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas. Sin embargo, el planteamiento de Muñoz y Riverola podría ser insuficiente debido a que para saber cómo detectar la existencia del conocimiento es importante saber lo que es.

Por su parte, Alavi y Leidner (2003:18) amplían un poco más la definición de lo que es conocimiento en la organización, incorporando en ésta la diferencia y a su vez la relación entre conocimiento e información. Para ellos, la información se transforma en conocimiento una vez procesada en la mente del individuo. Es decir, el conocimiento es la información que el individuo posee en su mente, personalizada y subjetiva, relacionada con hechos, procedimientos, conceptos, interpretaciones, ideas, observaciones y juicios, elementos que pueden ser o no útiles, precisos o estructurables. Aún cuando estos autores no hacen referencia a la diferenciación de los conocimientos

tácito y explícito como lo hace Polanyi (1966, citado por Nonaka y Takeuchi, 1999), sí consideran elementos de cada uno en su definición. Además, agregan el hecho de que podría existir conocimiento que pudiera no ser útil, es decir, que el conocimiento no es solo la capacidad de resolver un determinado conjunto de problemas, tal y como lo plantean Muñoz y Riverola (2003:6), sino que además se relaciona con otros elementos mencionados por Guédez (2003): aptitud, actitud, adaptabilidad, voluntad y rectitud.

Para efectos de este estudio, se considerará la definición de conocimiento hecha por Polanyi (1966, citado por Nonaka y Takeuchi, 1999:61) en sus dimensiones tácita y explícita, dando cabida a elementos que tradicionalmente no eran considerados como parte del conocimiento en la empresa. El conocimiento tácito es aquel que resulta difícil de enunciar mediante el lenguaje formal, ya que se trata de lo aprendido gracias a la experiencia personal e involucra factores

intangibles como las creencias, puntos de vista y valores.

El conocimiento explícito se puede expresar a través del lenguaje formal, incluyendo enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones técnicas, manuales, entre otros; éste puede ser transmitido fácilmente de un individuo a otro, dominando la tradición filosófica occidental.

Identificar las diferencias entre un tipo de conocimiento y el otro es, para Nonaka y Takeuchi (1999: XIII), la clave para entender de forma distinta cómo los occidentales y los orientales, en particular los japoneses, tratan el conocimiento.

Estos autores plantean que las compañías japonesas han sido exitosas gracias a sus habilidades y perfeccionamiento en el campo de la creación del conocimiento organizacional, el cual definen como la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, disseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en

productos, servicios y sistemas. Además, resaltan que la creación de conocimiento organizacional que se origine de fuentes internas como externas a la organización es la clave para que las mismas innoven continuamente. En el caso de las compañías japonesas, es el manejo del conocimiento tácito su principal fortaleza.

En este contexto de análisis relacionado con la GC cabría hacerse la siguiente interrogante: ¿incorpora la GC, en organizaciones empresariales, una dimensión ética? Para intentar responder a esta pregunta, se analizan a continuación los referentes teóricos de la ética empresarial propuestos por Cortina, Conill y Domingo (1996), Brown (1992) y Guédez (2002).

La ética en la empresa y la gerencia del conocimiento

La tesis central de Cortina y colaboradores (1996: 9) es la necesidad de vivir el concepto de empresa como quehacer moral,

cuyos objetivos son la producción y los beneficios que de ella, tanto bienes como servicios, resultan, el desarrollo humano y el bien moral. Esto se considera como un nuevo concepto de empresa en el cual se reclama un capitalismo con rostro humano que recobre para la ética el antiguo concepto de empresa moral y de elevado tono vital.

Para Cortina, una empresa éticamente impecable posee agilidad e iniciativa, fomenta la cooperación – y no el conflicto- entre sus miembros, movidos por un interés común, por la solidaridad al alza, por el riesgo razonable y por la corresponsabilidad dentro de un marco de justicia. Esto, según lo visto en el aparte anterior, forma parte de algunas de las propuestas de la GC, es decir, la importancia de promover la iniciativa y la innovación permanente en los recursos humanos en la empresa. Cuando en la GC se habla de compartir los conocimientos, se relaciona con lo que plantea la ética empresarial de que al tomar decisiones compartidas nos hacemos

responsables de las consecuencias de su aplicación. Es para Conill (1996:51-54) el estímulo de la innovación continua un nuevo contexto ético – económico en el que hay que actuar en consecuencia.

A tal efecto la deliberación incorporada en el proceso de toma de decisiones en la empresa tiene lo que podría denominarse una doble vertiente. Por un lado, refuerza lo planteado por la GC de que todos sus integrantes deben participar en la generación y aplicación de ese conocimiento para ejecutar acciones que mejoren los niveles de productividad y competitividad en la empresa y que permitan alcanzar más beneficios, presentes y futuros, para todos los involucrados en el proceso. Por otro lado, se relaciona con los planteamientos de la ética empresarial en los cuales se señala que cuando las decisiones son tomadas de esta forma se tiende a reducir la injusticia y dominación en las diversas esferas de la cada vez más compleja vida empresarial, en la que aún se toman decisiones sin

considerar los conocimientos, valores y experiencias del personal de la empresa que no formen parte de la alta gerencia.

En este contexto, Cortina (1996:17) define la ética como un tipo de saber de los que pretende orientar la acción humana en un sentido racional. A diferencia de los saberes preferentemente teóricos, contemplativos, a los que no importa en principio orientar la acción, la ética es esencialmente un saber para actuar de modo racional en el conjunto de la vida, para lo cual es preciso ordenar inteligentemente las metas de la vida. Al hablar de obrar racionalmente, se hace referencia en principio a saber deliberar bien antes de tomar una decisión con objeto de realizar la elección más adecuada y actuar según lo que se haya elegido.

Por su parte, Brown (1992:21) define la ética como un proceso de reflexión sobre las razones que existen para adoptar un curso de acción propuesto, a través del cual los que participan en él pueden generar recursos esenciales para tomar

mejores decisiones. Este tipo de ética proporciona a los miembros de una organización, herramientas conceptuales y estrategias comunicacionales para actuar con responsabilidad.

Hablar de acción responsable, se refiere a considerar por lo menos tres elementos básicos (Brown, 1992:21): el proceso de toma de decisiones, el sistema de la organización y la cultura. En cuanto al primero, el proceso de reflexión ética puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones relacionadas tanto con su propia vida como con la de los grupos vinculados a ella (recursos humanos, consumidores, ciudadanos, inversionistas, entre otros), debido a que para que el análisis ético sea realmente eficaz en las organizaciones es necesario aprender a tratar los desacuerdos que pudieran haber entre ellos. Una vez que los grupos acuerdan tomar una decisión, es importante que ésta sea compatible con el sistema de la organización, debido a que es él quien determina que los recursos

sean distribuidos con justicia y que se lleven a cabo los resultados de la reflexión ética. Brown (1992:30) señala que diferentes organizaciones pueden tener también distintas culturas¹ y la mayor parte tiene además subculturas diferentes y los diferentes grupos vinculados tendrán diferentes supuestos sobre la organización.

La presencia de subculturas posibilita la reflexión de los supuestos dados por sentados y la evaluación de su adecuación en situaciones particulares, su pertinencia para las posibilidades reales y su coherencia con las acciones y aspiraciones de las personas. Brown plantea que estas posibilidades son difíciles de realizar, porque los supuestos sirven para apuntalar las interpretaciones de la realidad, sin embargo, también considera que es posible y tal vez inevitable que cambien si se

descubren otros soportes que parezcan funcionar mejor.

La ética, así como la GC, muestra la importancia de deliberar bien con el objeto de hacer buenas elecciones. Quien consiga esto, en términos de la ética empresarial, habrá obrado prudentemente, pues, habituarse a hacer buenas elecciones significa ser consciente de los fines últimos que se persiguen, acostumbrarse a elegir en relación con ellos y tener la habilidad suficiente como para optar por los medios más adecuados para alcanzarlos. Esto es considerado por Cortina (1996:19) como la clave de una ética de las empresas.

Tanto en la GC como en la ética empresarial, se muestra como indispensable la capacidad gerencial y, en consecuencia, la figura del gerente, como un personaje central del mundo social. En tal sentido, Conill, (1996) señala que la ética empresarial se centra en una organización en la que resulta fundamental la función directiva y el proceso de toma de decisiones. Esto

¹ La cultura de la organización se define como los supuestos y las creencias básicos compartidos por los miembros, que operan inconscientemente, y que de una manera dada-por-sentada definen la concepción que la organización tiene de sí misma y de su ambiente (Schein, E., 1985, citado en **La ética en la empresa** de Brown, 1992)

hace referencia a que una empresa debe ser coordinada por un directivo con aptitudes para alcanzar los objetivos de la organización, aplicando el saber para producir resultados, dado que, las cualidades necesarias son, en consonancia con el tipo de organización que dirige, el saber para actuar, la agilidad, la capacidad de proyectar e ilusionar con sus proyectos, la habilidad para colocar a los recursos humanos de la empresa en un lugar oportuno, la imaginación, la capacidad de innovar para adaptarse mejor a la realidad social siempre cambiante. Y de él tienen que aprender los que deseen llevar adelante proyectos organizativos, contando con el elemento fundamental de lo ético: la condición humana.

Ante esta posición, según Cortina (1996), el gerente es una persona dotada de iniciativa, imaginación y capacidad innovadora, jamás queda anclado en las soluciones ya conocidas, sino que, con un prodigioso instinto de adaptación, imagina posibilidades nuevas y

diseña diversas estrategias; todas ellas encuadradas en un marco de negociación y no de conflicto.

El gerente trabaja con personas que no se les puede cambiar totalmente, sino que es preciso ir estimulando el desarrollo de sus aptitudes, colocándolos en los puestos en que puedan resultar más eficaces. El beneficio que se logrará con ello será que la empresa podrá valerse de las capacidades de las personas con que cuenta y a su vez éstas se sentirán cada vez más satisfechas de su contribución y más identificadas con su trabajo, debido a que la empresa es un espacio ético para innovar, cooperar y ser justo en la medida en que se plantee como una institución legitimada en el marco de unos valores éticos compartidos por quienes se relacionan con ella, tales como, directivos, trabajadores, clientes y proveedores.

En consecuencia, en una empresa, la principal función del directivo será la de dinamizar y movilizar las capacidades de sus recursos humanos con el fin de armonizar un

espacio ético en el que se integra, converge y mantiene cohesionada la voluntad de un grupo de personas.

En este contexto, Guédez (2002:120) señala la capacidad de liderazgo como uno de los aspectos más interesantes relacionados con la ética y el cual se encuentra estrechamente vinculado con el fomento de un ambiente que la propicia. Para el autor, en la actualidad, el liderazgo no se inscribe dentro de los criterios de poder ni responde a ideas impuestas. Por el contrario, su acepción ahora se deriva del concepto de autoridad y se proyecta hacia la idea de influencia; es decir, el líder es quien influye en los demás como consecuencia de su autoridad, es un ser que se ocupa de convencer, en lugar de vencer, convocar en lugar de imponer y despertar admiración en lugar de temor. Su poder se deriva del poder que le asigna a los otros. Hay liderazgo cuando se ejerce una fuerte influencia positiva en los demás, independientemente de que ella se promueva en el marco de una relación jerárquica.

El líder despierta creatividad, lealtad, compromiso, los cuales se pueden considerar, como los factores clave para crear las condiciones éticas de una cultura organizacional.

Por su parte, en la GC, los líderes se ocupan de las necesidades de conocimiento de ésta, de realizar investigaciones para determinar qué conocimiento es necesario para tomar decisiones y permitir determinadas acciones, monitorear el flujo de conocimientos y evaluar el desempeño en términos de activos intelectuales o de conocimientos, así como de la habilidad para crear y aplicar nuevas ideas en el mercado (Caires, 2003: 1).

Esto revela la importancia del liderazgo como aspecto esencial en la era del conocimiento, para apalancar el saber colectivo: el conocimiento que funciona en organizaciones dirigidas intelectualmente. Al respecto, Koulopoulos y Frappaolo (2001:131) proponen una **tipología de liderazgo** del conocimiento (Ver tabla Nro. 1):

Tabla Nro. 1
Tipos de liderazgo del conocimiento

Liderazgo del conocimiento	Características
Ingeniero del conocimiento	Responsable de convertir el conocimiento explícito en instrucciones, sistemas de programas y aplicaciones codificadas, procedimientos repetibles.
Analista del conocimiento	Responsable de reunir, organizar y difundir el conocimiento porque se le pide hacerlo y elabora bancos de mejores prácticas.
Gerente del conocimiento	Es un supervisor. Es responsable de coordinar los esfuerzos de los ingenieros, arquitectos y analistas.
Director ejecutivo del conocimiento	Responsable de la coordinación a nivel empresarial de todo el liderazgo del conocimiento. El rol es desempeñado por una persona con poco o ningún personal y ninguna responsabilidad inmediata en la línea de negocios.
Guía del conocimiento	Es responsable de suministrar un respaldo mínimo pero continuo a los usuarios del conocimiento, en forma de experiencia en el manejo de herramientas, prácticas y métodos de liderazgo de conocimiento.

Fuente: Adaptación de Koulopoulos y Frappaolo (2001)

Con relación a cada uno de los tipos de liderazgo del conocimiento Koulopoulos y Frappaolo (2001:132)

Consideran que Taylor fue un **ingeniero del conocimiento**. Cuanto mejor codifiquen el conocimiento estos ingenieros, tanto más difícil será que la organización cambie

cuando su entorno lo elija. El **analista del conocimiento**, por conocer

Exhaustivamente las necesidades de conocimiento en la organización y cómo compartirlo, pudieran llevarse lo mejor de todos estos procedimientos cuando se marche, además, existe el

riesgo de que se vuelva tan valioso para su entorno inmediato que no se pueda desplazar hacia otras partes de la organización donde sus destrezas también se necesitan.

En cuanto al **gerente del conocimiento**, los autores afirman que, con frecuencia este cargo se necesita en grandes organizaciones donde el número de procesos inconexos para compartir conocimiento están en riesgo de quedar fragmentados y aislados. El riesgo de tener gerentes de conocimiento está en que se pueden comenzar a formar feudos (si bien algunos grandes) alrededor del éxito que cada gerente alcance en su área de dominio. Lo relacionado con el **director ejecutivo del conocimiento** es un enfoque tradicional y jerárquico de la GC. Este directivo no tiene ningún poder mientras que en la empresa no se haya reconocido y

creado una cultura para compartir el conocimiento, no existan incentivos ni preceptos básicos de la GC.

Es de notar que el **guía del conocimiento** en la empresa está en una de las situaciones más inestables. Usualmente, es una persona que ayuda a parte del personal de la empresa para entender mejor e impulsar el poder de nuevas tecnologías y procedimientos en la GC. El término “guía” alude la responsabilidad y disposición para guiar y superar la intromisión en los otros.

Por otra parte, Koulopoulos y Frappaolo (2001:134) proponen **estilos de liderazgo** del conocimiento que se podrían asumir en una empresa, incorporando una modalidad adicional de carácter colectivo, la de la comunidad de conocimiento (ver tabla Nro. 2):

Tabla Nro. 2

Estilos de liderazgo del conocimiento

Estilos de liderazgo del conocimiento	Características
El nómada	Persona versada en las prácticas y métodos de la GC como resultado de la experiencia en una parte de la empresa y se encargará de compartir su conocimiento con otras funciones de manera informal.
El ejecutivo	Está presente en situaciones donde hay un manifiesto patrocinio ejecutivo, se comparte el conocimiento aisladamente y existe una cultura renuente a compartir. Es sagaz en cuanto a los beneficios competitivos de impulsar el capital intelectual.
El especialista/consultor	Es conocedor de las herramientas, prácticas, métodos y aplicaciones de la gerencia y del liderazgo del conocimiento. Puede ser interno o externo a la compañía.
La comunidad	Funciona bien en situaciones en donde exista un elevado nivel de auspicio ejecutivo, un alto grado de disponibilidad para compartir conocimiento y una cultura receptiva. Es la forma más avanzada de liderazgo del conocimiento.

Fuente: adaptación de Koulopoulos y Frappaolo (2001)

El estilo **nómada** funciona bien donde existe poco o ningún respaldo

Ejecutivo, pero hay una cultura receptiva a la GC y en donde la meta de la iniciativa es compartir conocimiento de manera informal.

El efecto del nómada es un sistema ambulante de GC. Si alcanzan resultados visibles suficientes, por lo general le seguirá un aumento en el nivel de auspicio ejecutivo. Si dentro de la empresa existen nómadas, a menudo resulta de utilidad traer un experto en mejores procedimientos

de otras organizaciones, en tanto que exista disposición interna para ayudarlos. Quien asume un estilo de liderazgo **ejecutivo** es una persona sagaz en cuanto a los beneficios competitivos de impulsar el capital intelectual; resulta frecuente que construya la visión y el enunciado de valor para el liderazgo del conocimiento. El

especialista/consultor responde a un enfoque de liderazgo que se ajusta mejor a entornos patrocinados por una línea de negocios que comparten de forma aislada el conocimiento o que carecen de esa opción.

En cuanto a la **comunidad**, los autores plantean que si compartir conocimientos se reconoce como un estado natural de las comunidades próximas, entonces el desafío del liderazgo del conocimiento está en establecer conectividad e incentivos entre comunidades más distantes, de tal forma que este estilo de liderazgo del conocimiento se convierta en parte de la estructura estándar del

liderazgo, los equipos de trabajo y los procedimientos de la empresa.

En función de los planteamientos anteriores, es obvio que el tipo y estilo de liderazgo que asuma una organización dependerá de su disposición para compartir y valorar el conocimiento, reflexionar de forma ética acerca del mismo y de la receptividad de estos enfoques en la cultura de la organización. Sin embargo, lo resaltante de los planteamientos de la ética empresarial, así como de la GC en cuanto al líder en una organización está referido a su capacidad para:

- Integrar el trabajo del personal de la empresa para que compartan sus conocimientos y valores.
- Fomentar la innovación, el trabajo creativo y la deliberación en la toma de decisiones.
- Compartir las responsabilidades de las decisiones tomadas.
- Conseguir la lealtad y el compromiso de la gente.

De allí que, podría considerarse que un gerente es exitoso en la medida en que su autoridad no esté basada en su posición en la estructura de la empresa, su dinero y su poder de coacción, sino más bien en la ética de la responsabilidad compartida, en sus emociones y en sus conocimientos. Esto generará confianza en las personas que trabajan con él, en tanto que cualidad de la reflexión ética y factor esencial para incrementar la lealtad, la creatividad y la productividad, ya que permite a la empresa establecer buenas relaciones internas, así como con los accionistas, proveedores, socios, clientes, entre otros.

Valores éticos y conocimiento tácito

La ética empresarial considera de suma importancia un componente del conocimiento tácito que son los valores. Al respecto, Cortina (1996:41) plantea que dentro de los rasgos más interesantes de la actividad empresarial relacionados con los valores están:

- La satisfacción de las necesidades y el desarrollo al máximo de las capacidades de sus colaboradores promocionando la libertad, la igualdad y la solidaridad desde el modo específico en que la empresa puede y debe hacerlo.
- La valoración irrenunciable referida a la calidad en los productos y en la gestión, la honradez en el servicio, el mutuo respeto en las relaciones internas y externas a la empresa, la cooperación por la que conjuntamente se aspira a la calidad, la solidaridad al alza, que consiste en fomentar al máximo las propias capacidades de modo que el conjunto de personas pueda beneficiarse de ellas, la creatividad, la iniciativa y el espíritu de riesgo.

Estos rasgos forman parte del conocimiento tácito existente en la empresa; es decir, aquel que resulta

difícil de enunciar y de transmitir mediante el lenguaje formal (enunciados gramaticales, expresiones matemáticas, especificaciones, manuales, etc.) y que está conformado por lo aprendido, gracias a la experiencia personal, e involucra factores intangibles como las creencias, el punto de vista propio y los valores.

En resumen, podría decirse que una organización de alta moral es aquella que cuenta con un proyecto de vida compartido del que forman parte elementos intangibles como la cultura de la calidad, la generación de confianza, la comprensión de las relaciones humanas comunicativas y cooperativas, la prudencia y el cálculo de las consecuencias por las decisiones tomadas en cuanto a su impacto hacia la comunidad. Esto último, no es propuesto de forma explícita en los planteamientos de la GC, aun cuando sí se considera la importancia del entorno empresarial como fuente de conocimiento que es procesado en su interior y transmitido para tomar decisiones que incidan

favorablemente en su competitividad y respondan a las necesidades de la sociedad.

CONCLUSIONES

Es evidente la relación entre los planteamientos teóricos de la ética empresarial con los de la gerencia del conocimiento (GC), lo cual determina la importancia que, como propuesta teórica, ha tomado gran auge por lo novedoso de sus contenidos.

Esta relación toma solidez cuando se parte de marcos teóricos de referencia ya establecidos, relacionados con las conceptualizaciones que se consideran más impactantes en la práctica gerencial de las empresas, aun cuando tanto el conocimiento como la ética en las empresas, tradicionalmente han sido poco valorados en cuanto a su impacto en el desarrollo competitivo de los procesos empresariales. La integración de estos elementos

permitió llegar a las siguientes conclusiones:

La GC en organizaciones empresariales como proceso integrador de capacidades, crea nuevos espacios para la creatividad, la innovación y para la práctica de la ética. Fundamentalmente, tal concepción permite a la empresa construir un sistema de relaciones dentro y fuera de ella que le permitan aprovechar las capacidades de sus integrantes, así como oportunidades de negocios para el logro de su competitividad.

La presencia de elementos de la ética empresarial en la GC, tales como, la deliberación en la toma de decisiones, la importancia de los valores, la integración de capacidades humanas, el fomento de la innovación y la creatividad, permite a una empresa basada en el conocimiento incorporar la participación colectiva de los diferentes actores involucrados en la actividad empresarial y la consolidación de un proceso de aprendizaje permanente.

La aplicación de la ética empresarial a situaciones concretas de la GC obliga al análisis permanente de la realidad organizacional para evaluar la previsibilidad valorativa que evite conflictos. De allí que el problema central de la ética en las empresas no radica solo en el mero enunciado de valores o en la simple adhesión a ellos, sino en optar, en cada situación concreta, por aquellos referidos a la convicción y responsabilidad compartida que permita convertir a la empresa en una instancia propicia para el quehacer ético.

La ética, al igual que la GC, ha tomado el sentido de un activo organizacional debido a que la referencia valorativa ya forma parte del conocimiento tácito de las organizaciones. Esto determina que una organización dirigida con un enfoque basado en el conocimiento, debe y puede lograr una importante integración del elemento ético en sus procesos, debido a que su desafío se plantea como una tarea de descubrir, reconocer y potenciar las capacidades de todos sus miembros,

reconociendo que cada vez pueden estar más capacitados para responder a nuevos objetivos, clarificar reglas del juego y compartir valores para fomentar la lógica de la cooperación responsable y de la convivencialidad humana.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alavi, Maryam y Leidner, Dorothy (2003), **Sistemas de gestión del conocimiento: cuestiones, retos y beneficios**, en *Sistemas de gestión del conocimiento. Teoría y práctica*, editor Stuart Barnes, Colección Negocios, Thompson Editores, España, pp 17-40.

Brown, Marvin (1992), **La ética en la empresa**, Ediciones Paidós, Barcelona.

Caires, Germán (2003), **Evolución de la disciplina de "Gestión Tecnológica"**, en ALTEC INFORMA, Asociación latino-iberoamericana de gestión tecnológica, nota técnica, octubre/noviembre/diciembre.

Conill, Jesús (1996). "Marco ético-económico de la empresa moderna" en **Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial**. Cortina Adela compiladora. Editorial Trotta. Colección Estructuras y Procesos. Serie Filosofía. España, pp 51-74.

Cortina, Adela (1996). "¿Qué es la ética?" En **Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial**. Adela Cortina compiladora. Editorial Trotta. Colección Estructuras y Procesos. Serie Filosofía. España. Pp 17-33.

Cortina, Adela (1996). "Ética de la empresa" en **Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial**. Adela Cortina compiladora. Editorial Trotta. Colección Estructuras y Procesos. Serie Filosofía. España. Pp 75-94.

Domingo, Agustín (1996). "Ética de la dirección" en **Ética de la empresa. Claves para una nueva cultura empresarial**. Adela Cortina compiladora. Editorial Trotta. Colección Estructuras y Procesos. Serie Filosofía. España. Pp 95-120.

Guédez, Víctor (2002), **La ética gerencia. Instrumentos estratégicos que facilitan decisiones correctas**, Editorial Planeta, Fondo Editorial del Centro Internacional de Educación y Desarrollo, 2da. Edición, Venezuela.

Guédez, Víctor (2003), *Aprender a emprender. De la gerencia del conocimiento a la ética de la sabiduría*. Editorial Planeta. Venezuela.

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

Muñoz, Beatriz y Riverola, Joseph (2003), **Del buen pensar y mejor hacer: Mejora permanente y gestión del conocimiento**, Editorial Mac Graw-Hill, Madrid.

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