

GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL SECTOR COOPERATIVO – CASO DE ESTUDIO: COOMEVA
Por : Manuel Caldas Blum

Eje Temático: El modelo Coomeva y su grupo Empresarial Cooperativo

Temas de Interés: Modelo de Gestión y de gobierno (Direccionamiento estratégico, una apuesta al futuro)

RESUMEN

El Objetivo general de esta ponencia consiste en mejorar el aprendizaje organizacional y la preservación de la memoria institucional como factor significativo de ventaja competitiva agregando valor al conocimiento de sus asociados, Investigando las mejores prácticas en instituciones del sector solidario nacionales e internacionales de algunos modelos existentes para la gestión del conocimiento, proponer un modelo de gestión del conocimiento, realizar un diagnóstico en cuanto a las buenas prácticas de la gestión de conocimiento teniendo en cuenta capacidades en recursos humanos, estructura organizacional, tecnologías de información y cultura organizacional para caracterizar los recursos con que cuentan los asociados para desarrollar sus competencias específicas como oportunidad de empleabilidad y finalmente validar el modelo en un área que decida la cooperativa

La metodología que se utilizara consiste de tres fases, que son: diagnóstico, diseño y validación, esta última se hará en el área que la cooperativa decida una vez se desarrolle el modelo con la información obtenida en las dos fases precedentes

Algunos resultados que se obtendrán al aplicar el modelo propuesto consisten en el desarrollo de la formación y el aprendizaje organizacional, impulso y gestión de la propiedad intelectual y promoción y consolidación de grupos disciplinares afines en los contextos: regional, nacional e internacional.

INTRODUCCIÓN

En general el conocimiento es la transformación de los datos en información a través de herramientas de análisis estadístico, matemático, razonamiento lógico, etc., las cuales agregan valor a través de métodos de contextualización, categorización, cálculos, análisis, correcciones, entre otros, de esta manera el conocimiento se evidencia y es presentado por medio de sistemas de información, medios de difusión masivo como, la televisión, la radio, medios impresos y audiovisuales, en general a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC), con el fin de ser utilizado adecuadamente por las personas en diferentes contextos para su desempeño.

Hay dos clases de conocimiento existentes en la organización y son el conocimiento tácito, que es el que poseen las personas, el cual es difícil de comunicar ya que está presente en las mentes de los individuos y asociado a las acciones que ejecuta para desempeñarse en una competencia específica, en el cual intervienen, valores, emociones, experiencias, etc., el cual es aprovechado por las empresas en la ejecución de sus actividades de producción, y el conocimiento explícito, el cual se identifica como lo que se puede difundir a través de videos, cartillas, manuales, etc. y es de fácil transmisión ya que se encuentra documentado y referenciado a través de fuentes validas de información para su apropiación y consulta.

El mundo empresarial ha valorado el recurso humano como el capital intelectual mas importante en el desarrollo de nuevos productos y servicios generando innovaciones y valor agregado en su quehacer misional y de mercado, logrando

ventajas competitivas a nivel empresarial, esto ha motivado el desarrollo de modelos de gestión de conocimiento, lo que ha incrementado cada vez más la protección de la propiedad intelectual la cual se legitima a través de la "Ley Lleras" aprobada el 10 de abril 2012 y que en realidad se trata del Proyecto de Ley 201 del 2012 .

Las instituciones del sector solidario no son ajenas a la estructuración de un modelo de gestión de conocimiento que permita la resolución de problemas y enfrentar los desafíos que se presentan en la era del conocimiento generada por los grandes avances y desarrollo de nuestra sociedad debido a los grandes cambios, entre los que se encuentran, el desarrollo de nuevos materiales, la informática, la inteligencia artificial, la nanotecnología, entre otros, así como los avances de las tecnologías de información y comunicación (TIC) como una de las principales herramientas para capturar, seleccionar, internalizar y usar las fuentes de conocimiento.

Es por esta razón que las instituciones del sector solidario desempeñan un papel importante en el adecuado manejo del conocimiento, dado que agrupan asociados con diferentes disciplinas del saber que con un adecuado modelo de gestión de conocimiento podrán gestionar, difundir, colaborar, integrar el conocimiento como referente de su quehacer misional y para la articulación con el mundo empresarial en el desarrollo y asesoría de proyectos de investigación promoviendo y aprovechando el potencial profesional que posee en sus asociados.

RESEÑA COOMEVA:

Ya hemos cumplido 48 años (marzo 4 de 1964) somos una importante comunidad de profesionales en Colombia, la primera cooperativa del país por el nivel de activos y la tercera más grande de Latinoamérica, hoy somos un grupo empresarial brindando alternativas de desarrollo integral y mejoramiento de la

calidad de vida de nuestros 250 mil asociados y sus familias distribuidos en 40 ciudades del país cuya misión y visión son:

MISIÓN

Contribuir al desarrollo integral del asociado y su familia, al fortalecimiento del sector cooperativo y a la construcción de capital social en Colombia.

VISIÓN

Cooameva es reconocida como la mejor fuente de solución a las necesidades y expectativas del profesional colombiano y su familia, gracias a su exitoso modelo empresarial cooperativo.

Se cuenta con un amplio portafolio de servicios en cada una de sus unidades estratégicas de negocio, entre otros; educación, tarjeta Coomeva, protección, vivienda, financieros, recreación y turismo, salud y desarrollo empresarial. Ofreciendo diferentes categorías y formas de vinculación entre otra como: asociado estudiante, asociado recién graduado, asociado graduado, asociado de educación para el trabajo y el desarrollo humano (antes educación no formal), familiar de asociado, asociado corredor, asociado empleado especial, asociado empleado, persona jurídica:

El 22 de octubre de 2007, portafolio publico un estudio de la confederación alemana de cooperativas (dgrv) que muestra que 10 entidades colombianas se encuentran entre las 65 más grandes por activos en América latina y también se destacan por el número de asociados. El informe de la dgrv tuvo en cuenta cooperativas de ahorro y crédito que tuvieran activos superiores a los 10 millones de dólares, y resalta a la cooperativa médica del valle y profesionales de Colombia (Cooameva) como la tercera más grande de la región, con unos activos de 676 millones de dólares y 179.044 asociados.

DESARROLLO DEL TEMA

TÉRMINOS UTILIZADOS EN LA CONCEPTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTO

Infortunadamente, en las teorías organizacionales modernas, la mayoría de las veces los autores no son claros al utilizar los términos gestión, administración y gerencia para explicar las actividades que deben realizar las personas de una organización para llevarla al éxito, al satisfacer las necesidades de sus clientes o usuarios; y realmente, en su conceptualización estas palabras son bastante diferentes.

De igual forma, cuando se tratan los temas sobre Gestión del conocimiento, ocurre algo parecido, se utilizan sin ninguna rigurosidad los conceptos de gerencia del conocimiento, administración del conocimiento y Gestión del conocimiento, como si fueran o significaran lo mismo. Por tal motivo, es importante hacer una distinción rápida y simple de esta terminología.

Debe entenderse por gestión la realización de las actividades propias de un proceso operativo. En otras palabras, la toma de decisiones relativas a la gestión que son operativas, del corto plazo, del día a día. En el caso del conocimiento, Gestión del Conocimiento sería la realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento.

Por administración debe reconocerse la realización de las actividades de planeación, organización, dirección y control. En relación con el conocimiento, la administración del conocimiento sería la planeación, organización, dirección y control del conocimiento relativo a las actividades de identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración, compartición y uso del conocimiento.

Por gerencia debe comprenderse la realización de las actividades de prospectiva (misión, visión, principios, objetivos, estrategias), estructura (roles, responsabilidad y autoridad), y cultura (creencias, valores, costumbres, mitos). En otras palabras, tomar decisiones relativas a la gerencia, estratégicas, a largo plazo. En términos del conocimiento, la gerencia del conocimiento consistiría en la identificación de una misión del conocimiento para lograr una visión respecto a él; utilizar estrategias enmarcadas en principios y valores constitutivos de una cultura del conocimiento alrededor de una organización que aprende, con una estructura adecuada y que permita el logro de la prospectiva definida, en medio de una cultura del conocimiento.

Después de esta breve explicación, se describen los cuatro usos más comunes de la expresión GC, pues infortunadamente, en la mayoría de los casos se utiliza en un contexto inapropiado, y las actividades relacionadas al término no corresponden a las propias de la gestión.

El primero, donde se hace referencia real a lo que representa o significa gestionar conocimiento: la realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento. El segundo, la referencia se hace a la administración del conocimiento, cuando se dice que GC significa planear, organizar, dirigir y controlar el conocimiento. El tercer uso, cuando se invocan al mismo tiempo tanto las actividades propias de la administración como de las de gestión del conocimiento, cuando se dice que gestión del conocimiento es la administración y realización de las actividades de identificar, crear, seleccionar, organizar, almacenar, filtrar, compartir y usar el conocimiento. El cuarto acoge, los tres conceptos integrados de gerencia, administración y gestión: la realización de las actividades de prospectiva, estructura, cultura, planeación, organización, control, identificación, creación, selección, organización, almacenamiento, filtración, el compartir y usar el conocimiento.

De todo este aparente laberinto conceptual, debe quedar claro que el conocimiento debe gerenciarse, administrarse y gestionarse integralmente. Sin embargo, por problemas de traducción del inglés al español, al cuarto uso del término, el cual acoge los tres conceptos integrados: gerencia, administración y gestión, se le ha escogido para identificar la GC. (Correa, rosero y segura, 2008)

Este trabajo estará organizado en cuatro capítulos que estarán en concordancia con cada uno de los objetivos propuestos

Capítulo 1, Investigar las mejores prácticas en instituciones del sector solidario nacionales e internacionales de algunos modelos existentes para la gestión del conocimiento, se realizara a partir de búsqueda bibliográfica teniendo en cuenta, libros, artículos, tesis, publicaciones, investigaciones en la web, entre otros.

Capítulo 2, diseñar un modelo de gestión de conocimiento para la cooperativa Coomeva que facilite implementar las mejores prácticas de la gestión de conocimiento en cuanto a la captura, selección, internalización y uso del conocimiento”, de acuerdo a la información investigada se elaborara un modelo de gestión que sea coherente con los procesos que se llevan a cabo en un modelo de gestión de conocimiento en general.

Capítulo 3, realizar un diagnostico en cuanto a las buenas prácticas de la gestión de conocimiento teniendo en cuenta capacidades en recursos humanos, estructura organizacional, tecnologías de información y cultura organizacional para caracterizar los recursos con que cuenta el asociado para desarrollar sus competencias específicas como oportunidad de empleabilidad

Capítulo 4, “validar el modelo propuesto mediante un caso piloto a un área que decida la cooperativa a través de ejercicio práctico y divulgación de las recomendaciones y conclusiones encontradas en el capítulo 3.

Las tendencias de vanguardia en la gestión de Recursos Humanos suelen coincidir en la importancia de la participación y el compromiso de los individuos en

la organización. Estas tendencias han provocado un fuerte impacto tanto en las empresas mercantiles como en la administración pública y en las pertenecientes a la economía social. De este modo, han surgido múltiples sistemas de organización participativos con el objetivo de hacer crecer la productividad. La premisa de partida es clara: la participación incrementa la productividad y la competitividad tanto del sujeto como de la organización (GARCÍA-GUTIÉRREZ, 2002).

Por otro lado, la sociedad del conocimiento donde estamos inmersos requiere de la participación para poder disponer más eficientemente de información y de comunicación entre sus miembros. Así, la participación facilita claramente la gestión del conocimiento ya que permite compartir y reutilizar el mismo. Consecuentemente, el compromiso con la participación debe aumentar la corresponsabilidad y la auto organización en la empresa. Además, en el caso de la economía social, empresas como las cooperativas son sociedades participativas por ley. Así, conceptualmente, la filosofía fundacional de la economía social y la gestión de los recursos humanos se encuentran para buscar ventajas competitivas propias y sostenibles. Este es un campo sobre el que ya se han realizado interesantes aportaciones teóricas.

Como se ha manifestado anteriormente, la aplicación práctica de la gestión de los activos intangibles e intelectuales en las empresas españolas es un fenómeno muy limitado. Además, el contexto en el que la gestión de los intangibles se puede realizar dentro de las cooperativas y organizaciones de la economía social tiene una problemática específica, por sus particulares características que las diferencian de las denominadas empresas de capitales. Sin embargo, cabe destacar que algunas han participado de esta corriente vanguardista en el ámbito de la gestión, realizando además importantes aportaciones prácticas.

En este sentido, *Mondragón Corporación Cooperativa* (MCC) es uno de los ejemplos más representativos. Desde un punto de vista global destaca la diversidad de actividades de MCC. Sin embargo, para todas ellas, el conocimiento

es considerado como un activo clave para su competitividad, y ésta –a su vez– depende de su innovación. Bajo la concepción de MCC, la innovación es un proceso complejo que depende de la capacidad de transformar conocimiento en nuevos productos (DORRONSORO, 1999).

Un caso especialmente destacable en MCC es el de *Irizar Group* ya que representa un claro ejemplo de gestión del capital intelectual como método estratégico mediante el cual conseguir innovación. El proyecto Irizar fundamenta su ventaja competitiva en generar valor al cliente sobre la base de su capital humano y en la gestión por procesos. La participación de equipos de trabajo autogestionados permite la optimización de los resultados, mientras que la gestión por procesos permite el afloramiento del conocimiento y su reutilización para la innovación y la aplicación de las mejores prácticas. En este marco, intangibles como la cultura, la imagen, el clima o la capacidad de aprender se convierten en factores determinantes susceptibles de valoración económica (SARATXAGA, 1999).

Por tanto, en el caso de las cooperativas, los principios cooperativos formulados por la Alianza Cooperativa Internacional (ACI, 1995), que identifican y diferencian a este tipo de organizaciones, se puede considerar que forman parte del capital intelectual de las mismas. A continuación, se expresa dicha relación, en base al modelo Intellect (cuadro 1).

Cuadro 1. Modelo Intellect y Principios Cooperativos

PRINCIPIO COOPERATIVO	CAPITAL INTELECTUAL
Adhesión voluntaria y abierta	Capital relacional
Gestión democrática por parte de los socios	Capital estructural
Participación económica de los socios	Capital estructural
Autonomía e independencia	Capital relacional
Educación, formación e información	Capital humano
Cooperación entre cooperativas	Capital relacional
Interés por la comunidad	Capital relacional

Fuente: Vargas, 2002.

A modo de conclusión, y por extensión de lo expuesto anteriormente, basándonos en las características comunes que en 1999 el Comité Consultivo de la Comisión Europea de las Cooperativas, Mutualidades, Asociaciones y Fundaciones (CMAF) estableció para el conjunto de organizaciones de la Economía Social (cooperativas, mutualidades, mutuas, asociaciones, fundaciones y sociedades laborales), podríamos establecer las siguientes relaciones (cuadro 2):

Cuadro 2. Modelo Intellect y Organizaciones de Economía Social

CARACTERÍSTICAS COMUNES ORGANIZACIONES ECONOMIA SOCIAL	CAPITAL INTELECTUAL
Primacía de las personas y del objeto social sobre el capital.	Capital humano + Capital relacional
Adhesión voluntaria y abierta y control democrático por sus miembros desde la base	Capital estructural + Capital relacional
Conjunción de los intereses de los miembros, usuarios y/o del interés general.	Capital relacional
Defensa y aplicación del principio de solidaridad y de responsabilidad.	Capital estructural
Autonomía de gestión e independencia de los poderes públicos.	Capital relacional
Aplicación de los excedentes al objeto social mediante su reinversión o distribución según los deseos de sus miembros para la creación de empleo, de actividades de nuevas empresas, retorno sobre los capitales invertidos, servicio a los miembros, actividades socioculturales, etc.	Capital estructural

Fuente: Elaboración propia.

En definitiva, dichas características comunes a las organizaciones de la economía social, podemos considerar también que forman parte de su capital intelectual, y que en el marco actual de la denominada sociedad del conocimiento, la gestión del mismo será clave para la mejor gestión de sus recursos y la consecución de sus objetivos sociales. Por tanto, al igual que para las empresas de capitales, se abre un incipiente campo de investigación sobre la referida temática para las organizaciones de la economía social, ampliado si cabe por los comentados rasgos y particularidades que las identifican y diferencian.

Interpretación de artículo "LA ERA DE LOS INTANGIBLES" de Frank K. Sonnenberg.

La era de la información, por el contrario se caracteriza por los intangibles - recursos que requieren la utilización del intelecto y de la capacidad para reunir, analizar, transmitir y sintetizar la información.

Hay ocho elementos de éxito esenciales para poder competir eficazmente en el siglo XXI se comentaran mas adelante, en la era de la información, si no somos capaces de creer que hay un ruido, puede que vaya siendo hora de ir al medico.

Anteriormente muchos creyeron que la única manera de tener éxito consistía en hacer negocios, al precio que fuese. En su búsqueda de beneficios a corto plazo se olvidaron de que esto perjudica gravemente los resultados y actuaciones a largo plazo de organizaciones e individuos.

En las empresas que motivan a su personal, lo capacitan, lo orientan y le hacen conocer la misión y visión, sus empleados se sienten orgullosos de trabajar en ellas, están orientadas al largo plazo, y se dedican a prevenir las enfermedades, no a curar los síntomas. Se preocupan de la moral y la ética, haciendo lo mejor en interés de sus clientes. Se preocupan de los efectos de sus actividades en el medio ambiente y tiene la seguridad de poder contar con que todos se esforzarían cuando se presente una crisis. No se tendría que amenazar ni, por supuesto, sobornar al personal para que colabore, solo habría que pedirselo.

1. RENUEVESE CONSTANTEMENTE

En este era de intensa competencia, la capacidad de una organización para generar nuevas ideas y actuar de acuerdo con ellas puede ser la diferencia entre un vencedor y un mero participante.

La creatividad (recurso natural mas importante de una organización) debe nutrirse si se quieren conseguir los mejores beneficios. Para acumular la creatividad, las organizaciones deben empezar por analizar el ambiente interno, las normas y las tendencias personales que inhiben la innovación.

Según *Rosabeth Moss Kanter*, catedrática de Harvard Business School, “Los ejecutivos inteligentes se preocupan más por los errores invisibles – no asumir riesgos, no innovar, no crear valor nuevo para los clientes”.

Todos deberían ser conscientes de que tener razón en todo momento es una tremenda barrera a la innovación. Cuando las organizaciones fomentan un entorno adverso al riesgo, asfixian la creatividad. Cometer errores, y aprender de ellos, es una etapa importante del proceso de aprendizaje.

2. CONCENTRARSE Y FIJARSE

Debe centrar sus esfuerzos en los factores que son esenciales para el éxito. Si los empleados no saben hacia donde va la empresa, no se puede esperar que vayan a sacrificarse en beneficio de la organización.

3. IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN INTERNA

Los principales motivos de estrés laboral, el 43% respondió que la falta de información, mientras que el 31% indicó que la información contradictoria

Para tener éxito en el mercado competitivo actual las organizaciones deben atribuir a la comunicación interna la importancia que merece, la comunicación funciona como un poderoso agente de cambio, una fuente de mejora continua y un catalizador del movimiento de la organización.

4. UBIQUESE EN CUERPO Y ALMA A LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

Las prácticas contables reflejan el hecho de que es más fácil y cinco veces más barato conservar a un cliente que conseguir otro nuevo.

La diferencia entre los productos será tan reducida que hará falta mucho más que eso para conseguir fidelidad a la marca. Habrá un creciente interés por los intangibles como forma de satisfacer a los clientes.

Sus empleados han de descubrir la importancia que tiene la creación de relaciones duraderas con los clientes, y han de comprender las consecuencias que tiene el no hacerlo. Tiene que aprender a ponerse en el lugar de los clientes, en vez de hacerlo desde su propia perspectiva.

Tendrán que dedicarse a crear relaciones duraderas con unos cuantos clientes, en vez de buscar incesantemente nuevos clientes, para perderlos después, porque todos los esfuerzos se centran en encontrar más clientes nuevos.

5. ADAPTARSE AL CAMBIO

Jack Welch, “El ritmo de cambio durante los años ochenta hará que los ochenta parezcan un apacible y pausado paseo por el campo”.

La capacidad de cambio tiene que surgir como algo cotidiano – debe incorporarse a la forma de pensar de los empleados.

Las empresas deben buscar maneras mejores y más rápidas de introducir el cambio en sus organizaciones. Deben crear un entorno de trabajo en el que los empleados se modifiquen y se renueven todos los días.

En una era de los trabajadores con autonomía y de desaparición de niveles jerárquicos, las empresas no pueden funcionar con un número limitado de personas con autoridad para tomar decisiones.

Para tener éxito, la empresa del mañana no puede limitarse a soportar el cambio, tiene que aceptarlo encantada. En vez de reaccionar ante el cambio, tiene que aprender a anticiparse a él previéndolo.

6. RESPONDA CON RAPIDEZ

El tiempo es un recurso precioso que no puede recuperarse, es una constante que no se puede modificar, es un recurso limitado. No podemos solucionar el tiempo perdido dedicando mas recursos a los problemas, si las ideas innovadoras se quedan estancadas en el proceso de aprobación, y si la creatividad se ve impedida por los proceso, su organización no podrá competir en los años noventa.

La gente elige la solución política en vez de la mejor respuesta. Los ascensos se consiguen por la destreza política, no por los resultados obtenidos. El “espectáculo” adquiere mas importancia que el contenido, y el rumor se convierte en la forma de comunicación mas importante. Esto hace que las organizaciones se encierren en si mismas y pierdan el contacto con la realidad.

Para tener éxito, se han eliminado los obstáculos burocráticos y se debe destacar la velocidad, la sencillez y las mejoras continuas. Las unidades operativas han de seguir siendo pequeñas. Los empleados deben salir de sus oficinas y entrar en contacto con los clientes. Deben eliminarse las actividades que no añaden valor para el cliente.

7. SEA FLEXIBLE

A medida que las empresas concentren sus recursos en lo que hacen mejor y en lo que es mas importante para su éxito, dependerán cada vez mas de los recursos externos, de la subcontratación, de las alianzas estratégicas y de la creación de estrechas relaciones externas, hay que tener presente que son las personas, no los contratos formales, las que crean una relación sólida. Cuando se impone la

codicia, los que en principio eran asociados se dedican en exclusiva a tratar de imponerse al otro, y las dos partes terminan perdiendo.

8. CREE CONFIANZA

La confianza tiene que ser algo más un tema de conversación; tiene que ser el centro de todas las actividades. No es un ideal abstracto, teórico, idealizado que siempre será inalcanzable.

De la misma manera que una gran confianza reduce la fricción entre los empleados, aumenta la productividad y estimula el crecimiento, unos bajos niveles de confianza afectan negativamente a las relaciones, impiden la innovación y entorpecen el proceso de toma de decisiones. La constante necesidad de probar el valor personal fomenta los arreglos provisionales para salir del paso, en lugar de las soluciones duraderas.

La confianza es una manifestación de fe que facilita que los colegas se fíen de la capacidad de cumplimiento del otro.

EJEMPLOS DE MODELOS DE GESTION DE CONOCIMIENTO

Gestión del conocimiento en British Petroleum⁸ British Petroleum (BP)

Una de las compañías petroleras con mayor experiencia en la Gestión del conocimiento, declara que gracias a ella ha obtenido mejoras significativas en el desarrollo de sus negocios. Según Kent Greenes, responsable del programa, "el valor que puede atribuirse directamente a la Gestión del conocimiento ronda los US\$100 millones".

La Gestión del conocimiento en BP comenzó informalmente en 1994 como un programa llamado "equipo de trabajo virtual" orientado a compartir experiencias. Luego de una fuerte reestructuración, la gerencia decidió apoyar formalmente el programa. Sus objetivos son:

- Lograr que el conocimiento existente forme parte de la rutina de trabajo, y
- Crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente el resultado de los negocios.

Bajo estas directrices, la Gestión del conocimiento en BP se basó en un esquema de análisis simple: un ciclo de proceso de aprendizaje 'antes', 'durante' y 'después'. Además cuenta con una guía administrada por los empleados, tipo páginas amarillas, que contiene información de 10.000 personas. Basta consultarla para encontrar a la persona que tiene el conocimiento sobre una determinada actividad. Alrededor de 1.500 personas cuentan con tecnología de video conferencia y para compartir aplicaciones en sus escritorios.

Otra iniciativa importante ha sido el establecer "guardianes del conocimiento", quienes ayudan a cosechar el conocimiento recién creado. Con este tipo de iniciativas apoyando, por ejemplo, la construcción de plantas petrolíferas, proyectos de perforación de pozos y producción de polietileno, entre muchas otras, se estima que se añadirán otros US\$400 millones en valor a proyectos sustentables.

Greenes explica que esos resultados son el fruto de una clara estrategia corporativa, en la que cada iniciativa de Gestión del conocimiento apunta a la necesidad de real del negocio.

Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica¹

Todas las organizaciones saludables generan y usan conocimiento. A medida que las organizaciones interactúan con sus entornos, absorben información, la convierten en conocimiento y llevan a cabo acciones sobre la base de la combinación de ese conocimiento y de sus experiencias, valores y normas internas, sienten y responden. Sin conocimiento, una organización no se podría organizar a sí misma [...]. (Davenport y Prusak, 2001: 61).

Entramos ahora en un tercer periodo de cambios: el giro desde la organización basada en la autoridad y el control, la organización dividida en departamentos y divisiones, hasta la organización basada en la información, la organización de los especialistas del conocimiento. (Druker, 2003: 21) [...] la capacidad de una compañía para generar nuevos conocimientos, diseminarlos entre los miembros de la organización y materializarlos en productos, servicios y sistemas. La creación de conocimiento organizacional es la clave del proceso peculiar a través del cual estas firmas innovan. Son especialmente aptas para innovar continuamente, en cantidades cada vez mayores y en espiral [generando ventaja competitiva para la organización]. (I. Nonaka y H. Takeuchi, 1999)

La aparición y creciente importancia del conocimiento como un nuevo factor de producción hace que el desarrollo de tecnologías, metodologías y estrategias para su medición, creación y difusión se convierta en una de las principales prioridades de las organizaciones en la sociedad del conocimiento.

Sin embargo, también podemos considerar que ha sido precisamente el desarrollo de esas tecnologías y metodologías para la medición y difusión del conocimiento

¹ RODRIGUEZ GOMEZ, David. Departamento de pedagogía aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. España

las que han convertido el conocimiento en un elemento indispensable para el desarrollo económico y social.

Aproximación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual en las organizaciones de la economía social

En el paradigma económico en el que actualmente vivimos, el conocimiento ocupa un claro papel preponderante. De este modo, la gestión de los activos intangibles de una organización (*knowledge assets*) se ha evidenciado como factor competitivo destacado en la literatura empresarial de la última década. Sin embargo, este hecho no es del todo nuevo ya que la trascendencia del conocimiento ha sido subrayada anteriormente por parte de filósofos como Aristóteles o economistas clásicos como Alfred Marshall. Así, ante el entorno aceleradamente incierto y heterogéneo que actualmente sufrimos, la gestión del capital intelectual es una de las respuestas más evidentes para gestionar mejor los recursos críticos de la organización.

Así, la realidad económica que nos rodea está dando un creciente peso a los activos intangibles en la cadena de valor de los actuales bienes y servicios, haciéndose mucho más compleja una correcta valoración de las empresas y sus activos. Esta situación ha provocado el surgimiento de diversos modelos que permiten la identificación y medición de las manifestaciones del conocimiento en una organización. El objetivo de todos ellos es común: optimizar la gestión de los intangibles que permiten desarrollar la creación de valor por parte de la empresa. Pese a ello, resulta todavía lejana la aplicación práctica de la gestión de los activos intangibles en nuestras empresas, si bien en el singular caso de las cooperativas, se han realizado algunas aportaciones destacables.

CONCLUSION

Es necesario tener claro e interiorizado lo fundamental que es el apoyo desde la dirección estratégica de la organización y sus líderes para promover la cultura organización e identificar los factores claves de éxito para la construcción de un modelo de gestión del conocimiento que se pueda implementar adecuadamente asegurando la creación de una cultura común de conocimiento.

Para la transferencia de conocimiento se debe tener en cuenta múltiples recursos y estrategias metodológicas para responder a los diversos estilos de aprendizaje. Se deben proporcionar diferentes canales y situaciones que faciliten la transferencia de conocimiento.

En una organización solidaria, el conocimiento que generan sus asociados debe estar disponible para crear un ambiente de estímulos posibilitando la innovación y mejora de su calidad, es por esto, que hay que implementar un modelo para la gestión por el conocimiento que logre integrar procesos, métodos y procedimientos adecuados que ofrezcan una mayor eficiencia y eficacia en alineación con su plan estratégico para que oriente a la cooperativa a un continuo aprendizaje organizacional para el desarrollo y transferencia de conocimiento.

REFERENCIAS

MAS, Seguí Elies y Martínez García Gabriel. Aproximación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual en las organizaciones de la economía social. Encuentro nacional de institutos y centros universitarios de investigación en economía social, 22 y 23 de mayo de 2003 (universidad politécnica de Valencia)

NONAKA, Ikujiro y TAKEUCHI Hirotaka. La organización creadora de conocimiento. Como las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación, tr. Martin Hernandez Kocha, Oxford University Press, Mexico, 1999, 318 pp

RODRIGUEZ GOMEZ, David. Departamento de pedagogía aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona. España

SONNENBERG Frank A. “La era de los intangibles” Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, N° 59, 1994, págs. 30-35

VARGAS, A.: “*De la participación a la gestión del conocimiento y del capital intelectual: reflexiones en torno a la empresa cooperativa*”. CIRIEC-España, abril 2002, n° 40, pp. 123-140.

Varios autores “La gestión del conocimiento: La herramienta del futuro”, Trend Management, Marzo-Abril 2000, Chile, volumen 2 N° 3, , pag 83-107