

La construcción del conocimiento corporativo: insumo del proceso de inteligencia competitiva

Marta Lúgia Pomim Valentim

Universidade Estadual de Londrina (Brasil)

Resumen

Este artículo discute la importancia, las formas y los medios para la construcción del conocimiento corporativo, y en él se reflexiona acerca del papel del individuo en este proceso. La inteligencia competitiva es entendida como un proceso de la organización, que tiene como propósito investigar el contexto donde se inserta la organización, con el objetivo de descubrir oportunidades y reducir riesgos, así como conocer el ambiente interno y externo de dicha organización, para establecer estrategias de acción a corto, medio y largo plazo. El conocimiento humano es fundamental para el proceso de inteligencia competitiva de la organización (ICO), ya que todas las actividades inherentes al proceso están basadas en datos, información y conocimiento. Es imposible implantar el proceso de ICO sin la gestión de la información y la gestión del conocimiento, por lo que ambas sostienen todas las fases del proceso. La gestión del conocimiento es un recurso importante para el proceso de ICO pues trabaja esencialmente con los flujos informales del proceso y es entendida como un conjunto de estrategias para crear, adquirir, compartir y utilizar los activos del conocimiento, a fin de ayudar a la generación de ideas, la solución de problemas y el proceso de toma de decisiones. Construir el conocimiento, por lo tanto, es una condición sine qua non para el proceso de ICO.

Palabras clave: Inteligencia competitiva. Gestión del conocimiento. Construcción del conocimiento. Flujos informales.

Abstract

The importance, forms and means for corporate knowledge are discussed, with an emphasis on the role of individuals in knowledge information and management. The competitive intelligence (CI) is understood as an organizational process, whose purpose is investigating the environment where the company is inserted, with the objective of uncovering opportunities and reducing risks, as well as improving the knowledge of the internal organizational environment, to support the establishing of strategies of action in the short, medium and long term. Human

knowledge is fundamental for the organizational competitive intelligence process (OCI), since all its inherent activities are based on data, information and knowledge. It is impossible to implant OCI without information and knowledge management, because both support all its phases. Knowledge management is an important resort for OCI, as it works essentially with informal fluxes, and can be understood as a set of strategies for creating, acquiring, sharing and using assets of knowledge, to support the generation of ideas, the solution of problems and the decision-making process. Build knowledge, therefore, is a sine qua non for OCI.

Keywords: Competitive intelligence. Knowledge management. Knowledge building. Informals fluxes.

1. Introducci3n

Durante siglos se ha debatido sobre el conocimiento humano y muchas corrientes han intentado explicarlo. La filosofa, la sociologfa, la antropologfa, entre otras ciencias, discuten su origen y los elementos que lo componen, asf como los procesos que llevan el hombre a crear conocimiento. La ciencia de la informaci3n tambi3n ha discutido el papel del conocimiento, m3s concretamente en los procesos informacionales que lo envuelven. Entre los procesos en los que se utilizan datos, informaci3n y conocimiento, destaca el de inteligencia competitiva organizacional (ICO).

La inteligencia competitiva (IC) es entendida como un proceso organizacional cuyo prop3sito es examinar el contexto donde se inserta la empresa, descubrir oportunidades y reducir riesgos, asf como conocer el ambiente interno y externo de la organizaci3n, para coordinar el establecimiento de estrategias de acci3n a corto, medio y largo plazo (Valentim et 3l., 2003). El proceso de ICO necesita la gesti3n de la informaci3n y la del conocimiento para desarrollar sus acciones en el 3mbito corporativo, ya que ambas son tan fundamentales que el proceso no existirfa sin ellas.

La gesti3n de la informaci3n, en el contexto organizacional, es un proceso informacional que se desarrolla apoyado en los flujos formales corporativos, o sea, en el conocimiento explfcito, y est3 enfocado hacia el negocio de la organizaci3n. La gesti3n del conocimiento, por otro lado, es entendida como un conjunto de acciones integradas que intenta mapear los flujos informales, o sea, el conocimiento t3cito, con vistas a desarrollar en las personas un comportamiento dirigido a la creaci3n, intercambio y socializaci3n del conocimiento en el 3mbito corporativo. Para llevarla a cabo es necesario el uso sistem3tico de m3todos y t3cnicas que transformen el conocimiento t3cito en conocimiento explfcito.

Las personas tienen un papel fundamental en la gesti3n del conocimiento, ya que depende totalmente de ellas. En este contexto, la cultura organizacional es un

aspecto que debe ser trabajado por el proceso de ICO, puesto que es un proceso de construcción de la realidad colectiva, en este caso de construcción de la realidad corporativa.

La cultura engloba algunas cuestiones extremadamente importantes para la construcción del conocimiento organizacional:

- a) Lenguaje y concepto comunes.
- b) Identidad y límite del individuo y del grupo.
- c) Grados de autoridad y dominio.
- d) Relación humana.
- e) Status y recompensas.
- f) Confianza y desconfianza.
- g) Relaciones simbólicas. (Schein, 2001; traducción libre)

Otro aspecto importante que debe ser trabajado por el proceso de ICO, dirigido a la gestión del conocimiento, es la comunicación informacional, que en este contexto se define como un proceso continuo que alimenta, reconoce, genera, usa e intercambia datos, información y conocimiento existentes en el ámbito corporativo, entendido aquí en sentido lato (ambiente interno y externo) (Valentim et ál., 2003; Valentim, 2004).

La comunicación organizacional puede tener lugar de diversas formas que explicamos a continuación.

En la *comunicación verbal* se utiliza la escritura o la expresión oral para transmitir el mensaje. Puede ser *verbal oral – formal* (discusión sobre determinado tema en una reunión), *verbal oral – informal* (una charla en el café), *verbal escrita – formal* (oficio, memorando, informe, manuales de procedimientos) o *verbal escrita – informal* (nota para un amigo con el teléfono de alguien que ha dejado un mensaje).

En la *comunicación no verbal* no se utiliza la expresión oral ni la escrita para la transmisión del mensaje: gestos corporales, tono de voz, mirada, etcétera.

La *comunicación simbólica* se lleva a cabo mediante el uso de símbolos: las ropas que usamos, el coche que conducimos, la decoración de la empresa, etcétera.

Además de la cultura y de la comunicación organizacional —elementos que sostienen la construcción del conocimiento—, es importante observar cuáles son los obstáculos existentes en el ámbito corporativo que pueden influir negativamente, pues ciertamente comprometerán la construcción del conocimiento en el contexto corporativo. El estrés causado por sobrecarga informacional es una de las barreras que pueden encontrarse en el espacio corporativo, ya que las personas tienen la dimensión exacta de la cantidad de datos e informaciones que circulan en el ámbito organizacional. Otra causa de estrés es la inseguridad en relación con

la consistencia y confiabilidad de la informaci3n, por cuanto el proceso de toma de decisiones se fundamenta en el uso de datos e informaciones procesados y disponibles en los diversos sistemas de informaci3n existentes en el espacio corporativo.

La construcci3n del conocimiento conlleva varias acciones realizadas individualmente con el fin de propiciar el conocimiento colectivo. En la figura 1 podemos observar el proceso tal como lo presenta Choo (2003).

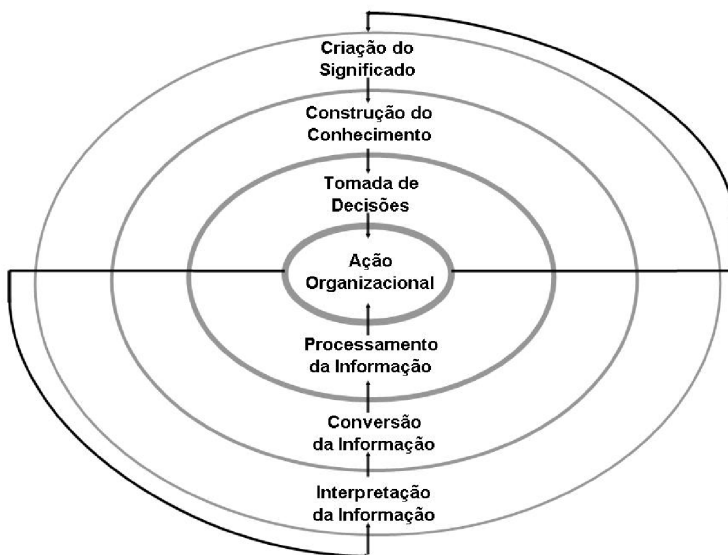


Figura 1. El proceso de construcci3n del conocimiento (fuente: Choo, 2003, p. 31).

Para Choo (2003), las personas est3n siempre intentando comprender los hechos que ocurren a su alrededor; esto es, cualquier acci3n organizacional que vaya a ser desarrollada se inicia con la interpretaci3n de un hecho, un acontecimiento, un fen3meno, etc3tera. El individuo lo convierte en informaci3n comprensible y, despu3s de su aprehensi3n, lo procesa por medio de relaciones y enlaces que tienen lugar en su propia mente, y as3 crea el significado. A partir del establecimiento de relaciones y de la creaci3n de significado, pasa de un modo natural a construir conocimiento. Despu3s de la maduraci3n del conocimiento construido, toma una decisi3n. La toma de decisiones genera una acci3n, un hecho, un acontecimiento, un fen3meno, etc3tera, con lo que se reinicia el proceso de construcci3n del conocimiento.

En el proceso de inteligencia competitiva organizacional, la gesti3n del conocimiento se encarga de la organizaci3n del conocimiento producido en el espa-

cio corporativo. Se dirige específicamente a los flujos informales y tiene su foco en el capital intelectual o humano de la organización.

2. Teoría general del conocimiento

Respecto al origen del conocimiento, cuatro grandes corrientes han tratado este asunto: el racionalismo, el empirismo, el intelectualismo y el apriorismo.

El racionalismo consideraba el conocimiento basado en la razón; según sus defensores, el conocimiento se apoyaba en la lógica y en la validez universal. El mayor representante de esta corriente, Descartes, entendía que “el mundo de la experiencia está en permanente cambio y modificación. Consecuentemente, es incapaz de transmitirnos cualquier saber genuino” (Hessen, 2000).

El empirismo, contrario al racionalismo, afirmaba que el conocimiento derivaba de la experiencia. La construcción del conocimiento se iniciaba con hechos concretos. Locke y Hume, que pertenecían a esta corriente, contribuyeron a la comprensión de la importancia que tiene la experiencia en la construcción del conocimiento.

El intelectualismo intenta buscar un término medio y establecer una relación entre el racionalismo y el empirismo, haciendo hincapié en la importancia de ambas formas de construcción del conocimiento.

sostiene la existencia de juicios necesarios para el pensamiento y con validez universal, relativos no solo a los objetos ideales (esto lo admiten igualmente los principales representantes del empirismo), sino también a los reales. (Ibídem; traducción libre)

El apriorismo también establece una relación entre el racionalismo y el empirismo, pues “considera fuentes de conocimiento tanto la experiencia como el pensamiento”. El mayor representante de esta corriente, Kant, afirmaba que la materia prima del “conocimiento proviene de la experiencia, mientras que la forma proviene del pensamiento” (ibídem).

Dice Hessen: “El conocimiento supone una relación entre sujeto y objeto. El verdadero problema del conocimiento, por lo tanto, coincide con la cuestión sobre la relación entre sujeto y objeto” (ibídem). Se puede afirmar que existen cinco grandes formas de entender esta relación por lo que respecta a la construcción del conocimiento: el objetivismo, el subjetivismo, el realismo, el idealismo y el fenomenalismo.

Para el objetivismo, el objeto determina al sujeto e influye en su construcción del conocimiento. El subjetivismo, por el contrario, defiende que la construcción del conocimiento se da en el propio sujeto, pues es el propio sujeto el que produce y da forma al objeto.

El realismo mantiene la tesis de que el objeto existe independientemente del sujeto. Esta autonomía de los objetos en relación con la conciencia del hombre es

real, ya que el objeto puede modificar independientemente la acci3n del hombre. El idealismo, contrario al realismo, defiende que no existen objetos reales, independientes de la conciencia del hombre, sino que son producto del pensamiento del hombre.

El fenomenalismo establece una relaci3n entre el realismo y el idealismo, pues considera que los objetos existen a trav3s de nuestra conciencia; es m3s, son modelados por la propia conciencia del sujeto.

Frawley (2000) explica que existen

tres tipos de subjetividad: el *procesamiento no consciente*, la *conciencia* y la *metaconciencia* [...]. El procesamiento no consciente es la codificaci3n autom3tica de la entrada sin la experiencia subjetiva o la conciencia de los mecanismos de procesamiento [...]. El procesamiento no consciente funciona como un reflejo [...]. La conciencia, por el contrario, es la experiencia consciente [...]. La metaconciencia es el recuerdo o asociaci3n expl3cita de experiencias que son, a su vez, conscientes. (Traducci3n libre)

S3ntesis de las propiedades del procesamiento			
Característica	Procesamiento no consciente	Conciencia	Metaconciencia
Estructura	Local y distribuida Representaciones como conocimiento Efectos modulares e interactivos	Local y distribuida Representaciones como conocimiento Efectos modulares e interactivos Foco y margen	Local y distribuida Representaciones como conocimiento Foco y margen Mediaci3n
Funci3n	Fijar Modelar Persistir	Persistir Aglutinar y cambiar (actualizar) Unificar Incluir Controlar como monitor	Desaparecer Cambiar Inhibir Individualizar Excluir Controlar como recuperaci3n Planear
Contexto	Acontextual Puramente interno No hay calificaci3n No hay postura / punto de vista	+/- contexto Gran parte interna Calificaci3n +/- postura / punto de vista	Contextual Interna y externa No hay calificaci3n Postura / punto de vista
Universalidad	Fija	Fija	Variable
Velocidad	R3pida Autom3tica	Media	Lenta Deliberada

Tabla I. Las propiedades del conocimiento (fuente adaptada: Frawley, 2000, p. 146).

El conocimiento, por lo tanto, posee propiedades inherentes al sujeto que lo construye. Esas propiedades ser3n utilizadas de forma diferente por cada individuo, caracterizando as3 el conocimiento como 3nico. Morin (2003) explica que

Conocer supone “información”, o sea, posibilidad de responder a incertidumbres, pero el conocimiento no se reduce a informaciones; necesita estructuras teóricas para dar sentido a las informaciones. (Traducción libre)

Entiende que el conocimiento es generado por un sujeto cognoscente; es único, dependiente de estructuras teóricas y prácticas que posibilitarán su construcción. Por lo tanto, cree que el conocimiento solamente será construido a partir de su socialización. Esta dinámica permite al otro conocer el conocimiento y, por consiguiente, construir el “nuevo” conocimiento.

3. Cultura y comunicación organizacional dirigidas a la construcción del conocimiento corporativo

La construcción del conocimiento corporativo presupone que existen una cultura y una comunicación organizacional favorables. La cultura influye en el comportamiento de los individuos, positiva o negativamente, en los aspectos relacionados con la creación, con vistas al intercambio y socialización del conocimiento, y la comunicación permite que esos aspectos sean dinámicos y cíclicos (Valentim, 2003b).

Además de la cultura y de la comunicación organizacional positiva, en relación con la construcción del conocimiento la organización también precisa un ambiente físico favorable. El contexto puede ser un factor decisivo para la creación, el intercambio y la socialización del conocimiento tácito; o sea, las paredes, las mamparas, etcétera, pueden bloquear la socialización del conocimiento, elemento clave para la construcción del conocimiento corporativo.

En este sentido, solamente es posible socializar el conocimiento cuando el individuo se apropia de información (conocimiento explícito), establece relaciones con su propio conocimiento (conocimiento tácito) y nuevamente lo socializa, lo transmite al grupo. Esta dinámica posibilita la construcción del conocimiento corporativo. Por lo tanto, es muy importante incentivar de manera efectiva el comportamiento positivo de las personas hacia la socialización del conocimiento. La organización tiene la responsabilidad, a nivel tanto tácito como operacional, de llevar esos valores y creencias a las personas que actúan en ella, de manera que estas participen en este paradigma.

La construcción del conocimiento corporativo presupone actitudes dirigidas a “aprender a interiorizar”, “aprender a reflexionar” y “aprender a establecer relaciones”. Por otro lado, el intercambio y la socialización del conocimiento presuponen actitudes dirigidas a “aprender a exteriorizar”, “aprender a observar” y “aprender la diversidad intelectual”.

El hombre es un ser social; por eso, a pesar de la construcción de que el conocimiento corporativo tiene lugar en la mente humana, los aspectos subjetivos e

individuales de esta construcción estarán obviamente influenciados por la cultura/sociedad de la que forma parte el individuo. Por lo tanto, la construcción del conocimiento corporativo provendrá siempre del conocimiento del mundo propio, cargado de signos y símbolos de una determinada cultura/sociedad. Del mismo modo, la organización también influirá en esta construcción, ya que posee su propia cultura, naturalmente sacada de la sociedad en la que se encuentra.

Solamente el hombre construye conocimiento, porque es capaz de consolidarlo a través del lenguaje (signos y símbolos); o sea, la construcción del conocimiento requiere la dinámica tácito/explicito, pues es a través de ella como es posible la construcción de un nuevo conocimiento.

4. La construcción del conocimiento corporativo

Como hemos indicado, en el proceso de inteligencia competitiva, la gestión del conocimiento se encarga de la organización del conocimiento producido en la organización. Actúa junto a los flujos informales y tiene su foco en el capital intelectual o capital humano de la organización.

El conocimiento humano es fundamental para el proceso de IC. En este sentido, es importante definir ahora el término *conocimiento*: “información valiosa de la mente humana que incluye reflexión, síntesis y contexto, es de difícil estructuración, transferencia y captura en máquinas, y frecuentemente es tácito” (Davenport y Prusak, 1998).

Construir conocimiento es una actividad inherente al ser humano. Todos los individuos, en el ámbito organizacional, tienen diferentes necesidades informacionales para desarrollar sus actividades. Para comprender estas necesidades rescatamos los cinco anillos de Wurman (1995):

1. *Información interna.* Son los mensajes que rigen nuestros sistemas internos y posibilitan el funcionamiento de nuestro cuerpo. Aquí la información toma la forma de mensajes cerebrales.
2. *Información conversacional.* Son los cambios formales e informales, las conversaciones que mantenemos con las personas al nuestro alrededor, sean amigos, parientes, compañeros de trabajo, extraños en la cola de entrada o clientes en reuniones de negocios. La charla —tal vez por su naturaleza informal— constituye una importante fuente de información.
3. *Información de referencia.* Aquí citamos la información que opera en los sistemas de nuestro mundo —ciencia y tecnología— y, de un modo más inmediato, los materiales de referencia que usamos en nuestra vida. La información de referencia puede ser cualquier cosa, desde un manual de física cuántica hasta la guía telefónica o el diccionario.
4. *Información noticiosa.* Abarca las referencias de la actualidad, la información transmitida por los medios sobre personas, sitios y acontecimientos que tal vez no afecten directamente a nuestra vida pero que pueden influir en nuestra visión de mundo.

5. *Información cultural.* Esta es la menos cuantificable. Incluye la historia, la filosofía y las artes, cualquier expresión de un intento de comprender y acompañar nuestra civilización. Las informaciones obtenidas en los otros anillos se incorporan aquí para construir el conjunto que determina nuestras actitudes, nuestras creencias y la naturaleza de nuestra sociedad como un todo. (Traducción libre)

Los individuos recogen datos con vistas a satisfacer sus necesidades informacionales, ya que, si estas no son atendidas, se corre el riesgo de sufrir estrés o ansiedad informacional. La transformación de estos datos en conocimiento se lleva a cabo por medio de la reflexión, la síntesis y la contextualización del objeto en sí.

La construcción del conocimiento exige del individuo algunas competencias como saber pensar, observar, establecer relaciones, cuestionar, aprovechar el conocimiento acumulado a través de las experiencias acumuladas a lo largo de la vida, tener capacidad de aprender, ser consciente de la propia ignorancia. Además, requiere condiciones cerebrales mínimas para ejercitar las situaciones lógico-sistémicas. A partir de esas competencias, el individuo, en un proceso dinámico, construye conocimiento.

Se puede afirmar que el proceso mental es dialógico en todos los niveles y utiliza distintas funciones: asocia/disocia, aparta/relaciona, analiza/sintetiza, problematiza/soluciona, diversifica/unifica, individualiza/colectiviza, percibe/representa, etcétera. Esas funciones son realizadas de forma compleja y emplean estrategias cognitivas con el fin de filtrar, comprender y crear conocimiento. Morin (1999), hablando del cerebro, dice: “Hay una máquina totalmente físico-química en sus interacciones, totalmente biológica en sus organizaciones, totalmente humana en sus actividades pensantes y conscientes”.

El cerebro humano, más específicamente el encéfalo, está formado por dos hemisferios, el izquierdo y el derecho, que se complementan pero al mismo tiempo se caracterizan de forma diferenciada y en ellos priman distintas funciones:

Hemisferio izquierdo	Hemisferio derecho
Lógico	Intuitivo
Abstracto	Concreto
Analítico	Holístico
Explicativo	Comprensivo
Linealidad	Simultaneidad
Masculino	Femenino
Técnico	Artístico
Racional	Emocional
Secuencial	Espacial
Objetividad	Subjetividad

Tabla II. Diferencias entre el procesamiento de la información efectuado por el hemisferio cerebral izquierdo y el realizado por el derecho (fuente adaptada: Morin, 1999, p. 100).

Es importante mencionar que la sociedad/cultura de la que el individuo forma parte influye en el uso de los hemisferios. En la sociedad/cultura occidental, por ejemplo, existe una tendencia a privilegiar el lado lógico, racional, del hombre. Esta condición sociocultural será determinante respecto al modo en que el individuo realizará sus lecturas del mundo, así como a la manera en que encaminará sus acciones (Morin, 1999).

El conocimiento recibe también una influencia directa del lenguaje (aquí entendido en sentido lato); esto es, para crear conocimiento es necesario reconocer el significado (signo) y la representación (símbolo) de las cosas. La creación del conocimiento ha de utilizar necesariamente el lenguaje, pues de otro modo aquel se perdería en la mente humana. Por eso, en la gestión del conocimiento se utiliza la jerga tácita/explicita. Sin la explícita no es posible acceder al conocimiento del otro; es más, muchas veces no se puede conocer el propio conocimiento.

La información es materia prima fundamental para el proceso de inteligencia competitiva, y también es la base para la construcción del conocimiento corporativo. Debe ser comprendida por el individuo para que de facto sea considerada información.

información son datos dotados de relevancia y utilidad, requiere unidad de análisis, exige consenso en relación con el significado y necesariamente exige la mediación humana. (Davenport y Prusak, 1998; traducción libre)

El conocimiento construido por los individuos, por lo tanto, necesita una estructuración y una posterior grabación en la estructura cerebral. Carter (2003) afirma que

Cada fragmento es enviado a una parte diferente de nuestra vasta biblioteca interna. Pero, por la noche, cuando el cuerpo descansa, esos fragmentos se sacan del almacén, se recomponen y se retoman. Cada repaso los graba más profundamente en la estructura neural, hasta que llega un momento en que los recuerdos y la persona que los guarda son en realidad lo mismo. (Traducción libre)

Así, la información ha de ser necesariamente comprendida, de modo que sea posible establecer relaciones/conexiones entre lo que se está absorbiendo y lo que se encuentra acumulado en la estructura neural de un determinado individuo. La nueva información aprendida por el individuo será relacionada con la ya existente; esto propiciará una reacción en cadena y el cerebro llevará a cabo acciones químicas y físicas que posibiliten la grabación de aquella información de un modo eficiente, para que pase a formar parte de la memoria. Carter (2003), según el cual este proceso se conoce como “de potencialización a largo plazo”, explica que esto ocurre porque

cada vez que un grupo de neuronas se dispara al mismo tiempo, aumenta la tendencia a hacerlo de nuevo. [...] Cuanto más rápido se dispara una neurona, mayor es la carga eléctrica que produce, y mayor es la probabilidad de incitar a una neurona vecina. Una

vez que la vecina ha sido incitada, tiene lugar una alteración química en su superficie que la deja a su vez más sensible a una nueva estimulación por la misma vecina. [...] Si la célula vecina no fuera incitada nuevamente, permanecería en ese estado de alerta durante horas, tal vez días. Si la primera célula volviera a dispararse durante dicho período, la neurona vecina respondería incluso si la tasa de disparos de la célula “número uno” fuera relativamente baja. Un segundo disparo la volvería aún más receptiva, y así sucesivamente. Finalmente, el disparo sincrónico repetido une las neuronas de tal modo que una mínima actividad en una de ellas haría que todas aquellas que están asociadas a ella se disparasen también. Así se forma la memoria. (Traducción libre)

La información, tal como se ha dicho anteriormente, ha de ser significativa para ser absorbida. En efecto, un individuo que no sabe japonés no conseguirá entender de qué trata un documento escrito en esta lengua; por lo tanto, no comprenderá su contenido. El cerebro humano posee un área cortical para cada sentido que (Carter, 2003):

Está formada por una colcha de retazos de regiones menores, cada una de las cuales se hace cargo de una faceta específica de la percepción sensorial [...]. Una vez que las informaciones de entrada han sido reunidas en estas áreas, se transmiten a la parte frontal del cerebro, hacia las grandes regiones corticales conocidas como áreas de asociación. En ellas, las percepciones sensoriales se agrupan con las asociaciones cognitivas apropiadas: la percepción de un cuchillo, por ejemplo, es asociada a los conceptos de acuchillar, comer, cortar en rodajas, y así sucesivamente. Es solamente en esta fase del aprendizaje cuando las informaciones de entrada se convierten en una percepción plenamente desarrollada, significativa. (Traducción libre)

Por este motivo, cada individuo construye el conocimiento de un modo único, ya que la información, incluso cuando es recibida por varias personas en un mismo momento/contexto, es asimilada de un modo distinto por cada una de ellas. Por lo tanto, el conocimiento es construido individualmente. Sin embargo, hay que hacer hincapié en que el lenguaje (escrito y hablado) es un importante mecanismo para la construcción del conocimiento, pues a través de él tiene lugar la retroalimentación de las estructuras informacionales del mundo. La información es la materia prima del conocimiento, y el ciclo está en constante renovación.

Por lo tanto, se produce la paradoja de que, a pesar de que el conocimiento se construye de modo individual, solo será conocimiento cuando el individuo lo sistematice para sí mismo y para los demás por medio del lenguaje (escrito y hablado). Esto es lo que diferencia a los humanos de los demás seres, pues solamente el hombre es capaz de llevar a cabo esta sistematización.

La construcción del conocimiento se entiende como un proceso dinámico donde el lenguaje es un elemento esencial, ya que, de hecho, es el que consolida el nuevo conocimiento. “Las palabras no solo expresan el pensamiento, sino que este existe gracias a ellas” (Vigotsky, 1998). Es más, “en el significado de una palabra, el pensamiento y el lenguaje están tan íntimamente ligados que resulta

difícil saber si se trata de un fenómeno del habla o de un fenómeno del pensamiento” (ibídem).

Se construye conocimiento con cada conexión que el cerebro humano establece a partir de las diferentes lecturas de las experiencias vividas por el individuo; el conocimiento es, por lo tanto, acumulativo. “Las ideas son creadas en los lóbulos frontales; los planos, construidos; los pensamientos, unidos a las asociaciones para formar nuevas memorias” (Carter, 2003; traducción libre).

Las asociaciones se realizan de un modo individual; por eso el conocimiento construido es individual y único. En este contexto, las organizaciones han de crear mecanismos de gestión que promuevan el intercambio del conocimiento generado por cada individuo para lograr una mayor socialización e integración, lo que producirá resultados positivos para su negocio.

Algunas corrientes creen que este tipo de gestión perjudica al bien más valioso de los individuos: la inteligencia. Sin embargo, una cultura dirigida al intercambio y la socialización del conocimiento beneficia a todos, pues a cambio también posibilita el acceso al conocimiento generado por otros. En este caso, todos ganan. Si tenemos en cuenta que la ciencia se construye a partir del acceso al conocimiento producido por diferentes individuos, y que esto ha hecho posible el avance de la humanidad, entenderemos hasta qué punto es importante ese intercambio para una organización.

4.1. Construcción del conocimiento y mediación

Tal como hemos mencionado anteriormente, el proceso de inteligencia competitiva organizacional se apoya en la gestión de la información y en la gestión del conocimiento para desarrollar sus actividades. En este contexto para la construcción del conocimiento corporativo hay que tener en cuenta la mediación, pues las personas necesitan acciones dirigidas que fomenten la creación, el intercambio/socialización y la retroalimentación del conocimiento humano en el espacio corporativo. “La transmisión racional e intencionada de experiencia y pensamiento a otros requiere un sistema mediador, cuyo prototipo es el lenguaje humano, que se deriva de la necesidad de intercambio durante el trabajo” (Davenport y Prusak, 1998; traducción libre).

Partiendo de este presupuesto, se puede afirmar que el conocimiento generado por medio de experiencias vividas y/o de reflexiones habrá de ser socializado, pues se trata de una necesidad humana, mediante su exposición a los otros. El intercambio puede llevarse a cabo de manera oral o escrita. Así, hay varias acciones estratégicas que pueden ser desarrolladas para alcanzar el objetivo de la socialización/intercambio. En este proceso, la mediación es extremadamente importante, ya que el conocimiento generado por los individuos ha de ser comunicado en el ám-

bito corporativo. La comunicación, a su vez, requiere una mediación efectiva, pues de lo contrario no tendría un resultado satisfactorio.

Esto significa que la mediación tiene un papel fundamental en la gestión del conocimiento, pues una persona o equipo tendrá que encargarse de la organicidad y logicidad del conocimiento generado por los individuos de la organización, con vistas al intercambio. Se puede establecer una analogía con lo que ocurre en el cerebro humano en relación con los datos e informaciones aprendidos durante el día, pues se sabe que la organización de estos datos e informaciones tiene lugar mientras el individuo duerme. Al día siguiente, todo lo aprendido el día anterior estará almacenado, catalogado y clasificado, de modo que podrá ser utilizado cuando el individuo lo necesite; o sea, el propio organismo realiza la mediación entre el conocimiento existente y el aprendido/asimilado, y lo organiza, lo sistematiza, establece relaciones, etcétera. En el espacio corporativo, el intercambio/socialización exige un lenguaje que pueda ser comprendido por todos los individuos de la organización, y debe tener consistencia en cuanto a su significado, pues si no el conocimiento explicitado no será comprendido ni asimilado por todos. La mediación tiene esta función. El conocimiento generado por cada individuo se carga con sus propias creencias, valores, etcétera, y por eso es necesario realizar una relectura de los signos verbales con el fin de buscar una consistencia entre el conocimiento generado y el contexto corporativo (Frawley, 2000).

Por lo tanto, las acciones dirigidas a estimular la comunicación oral y escrita entre los individuos en el ambiente corporativo fomentarán el intercambio/socialización del conocimiento. En este caso, nos referimos a la capacidad de exponer con claridad las ideas y reflexiones, tanto de modo oral como por escrito. Es importante mencionar que la escritura exige una mayor capacidad analítica por parte del individuo, pues requiere expresar de manera clara lo que se intenta comunicar. Otra acción concreta se refiere a las estructuras de comunicación que se hallan a disposición de los individuos de la organización; es decir, las tecnologías de información y comunicación son muy importantes para la mediación en el ámbito de la gestión del conocimiento, ya que sirven de gran ayuda en este tipo de gestión.

La elaboración de terminologías especializadas dirigidas al negocio de la corporación es otra acción concreta que favorece la mediación en el ámbito de la gestión del conocimiento, propiciando mayor consistencia al lenguaje utilizado por los miembros de la corporación y, en consecuencia, mayor comprensión y asimilación.

Por último, se pueden llevar a cabo diversas acciones concretas enfocadas a la gestión del conocimiento, pero lo más importante es entender el significado de la mediación en este proceso.

5. Consideraciones finales

A lo largo del texto se ha intentado determinar la importancia de la construcción del conocimiento dentro del proceso de inteligencia competitiva organizacional, así como los elementos y fases que componen esta construcción. El proceso de ICO depende del trinomio *datos, información y conocimiento*, pero es el conocimiento construido por el hombre el que sustenta los dos primeros términos. Por este motivo, la gestión del conocimiento debe ser entendida como un importante modelo de gestión en el ámbito corporativo, pues por medio de ella se crearán condiciones y estructuras capaces de fomentar y viabilizar la construcción de conocimiento por parte de las personas que actúan en dicho ámbito.

El conocimiento generado en el espacio corporativo, tanto en el ámbito interno como en el externo, ha de ser procesado de manera que los individuos tengan acceso al conocimiento. Crear un mecanismo dinámico que desempeñe esta función es fundamental para el proceso de ICO. El conjunto de acciones llevadas a cabo para ello da como resultado la *organización del aprendizaje*.

Sistematizar el conocimiento es, por lo tanto, la única forma de construir nuevo conocimiento. Mientras tanto, la organización ha de encargarse de crear un ambiente favorable que permita a los individuos ejercer su principal facultad: la de construir conocimiento.

Referencias

- Carter, R. (2003). O livro de ouro da mente: o funcionamento e os mistérios do cérebro humano. Río de Janeiro: Ediouro, 2003.
- Choo, C. W (2003). A organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões. São Paulo: SENAC, 2003.
- Davenport, T.; Prusak, L. (1998). Ecologia da informação: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- Frawley, W. (2000). Vygotsky e a ciência cognitiva. Porto Alegre: Artmed, 2000.
- Hessen, J. (2000). Teoria do conhecimento. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- Morin, E. (1999). O método 3: o conhecimento do conhecimento. Porto Alegre: Sulina, 1999.
- Morin, E. (2003). Ciência com consciência. Río de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003, 7.ª ed.
- Schein, E. H. (2001). Guia de sobrevivência da cultura corporativa. Río de Janeiro: José Olympio, 2001.
- Valentim, M. L. P (2003a). Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva. Londrina: Infohome, 2003. http://www.ofaj.com.br/colunaicgc_mv_1203.html (2005-06-03).
- Valentim, M. L. P (2003b). Cultura organizacional e gestão do conhecimento. Londrina: InfoHome, 2003. http://www.ofaj.com.br/colunaicgc_mv_0303.html (2005-06-03).

- Valentim, M. L. P. (2004). Comunicação organizacional no processo de inteligência competitiva (2). Londrina: Infohome, 2004. http://www.ofaj.com.br/colunaicgc_mv_0104.html (2005-06-03).
- Valentim, M. L. P., et ál. (2003). O processo de inteligência competitiva em organizações. // DataGramZero. 4:3 (June 2003) 1-23. http://www.dgz.org.br/jun03/Art_03.htm (2005-06-03).
- Vigotsky, L. S. (1998). Pensamento e linguagem. São Paulo: Martins Fontes, 1998, 2.^a ed.
- Wurman, R. S. (1995). Ansiedade de informação: como transformar informação em compreensão. São Paulo: Cultura, 1995, 5.^a ed.