



## NIVELES Y VARIABLES DEL CAPITAL HUMANO ASOCIADOS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Delio Ignacio Castañeda

- Pragma e Ideas -

Aunque se puede hablar de conocimiento casi desde la aparición del mismo hombre y existen profesiones milenarias como la educación, que al menos en teoría, promueven la gestión del conocimiento, sólo hasta la década de los 90 del siglo anterior, surge la Gestión del Conocimiento con mayúscula, como un campo multidisciplinario creciente, con conceptos y herramientas propias, de amplísimas implicaciones y aplicaciones, en especial al mundo de las organizaciones.

Este crecimiento reciente es explicado parcialmente, por el momento histórico en el que vivimos. Han quedado atrás, por lo menos en un número significativo de países y territorios, las eras agraria e industrial y ha surgido la era de la información y del conocimiento. En palabras de Drucker (en Portela, 2001) "lo que hace diferente a la sociedad actual no es que el conocimiento sea otro recurso como la tierra o el capital, sino que es el recurso". O en palabras de Nonaka (2000), "en una economía como la actual, donde la única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener una ventaja competitiva duradera es el conocimiento".

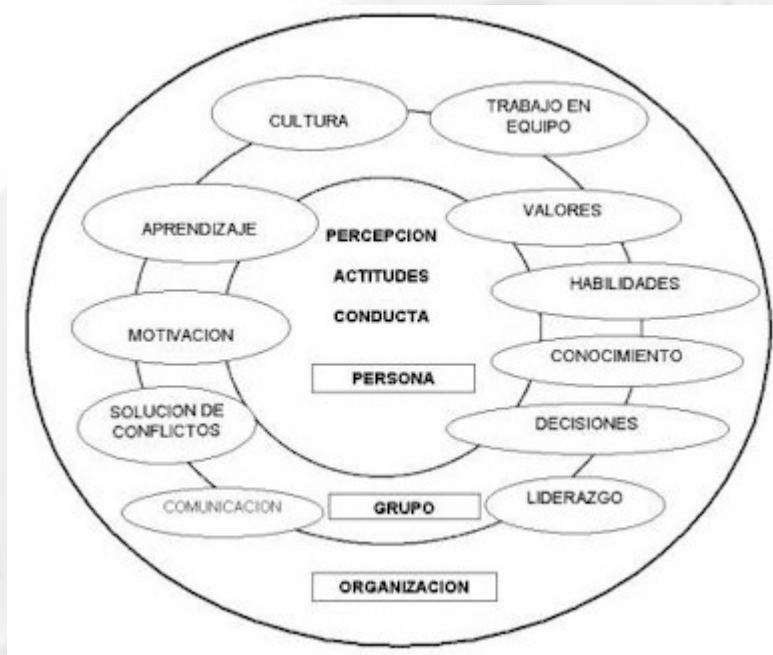
Cuando se escucha el término Gestión del Conocimiento, algunos piensan automáticamente en tecnologías de información. Sin embargo, como plantea Hall (2001), la tecnología es sólo un medio. Lo que realmente importa en las organizaciones es la calidad de los contenidos que se quieren promover y el auspicio de una cultura del aprendizaje, factores altamente asociados con el capital humano.

Una excelente plataforma tecnológica para administrar información en la organización, puede ser subutilizada o en el peor de los casos no utilizada, por desconocer el rol del capital humano en la gestión del conocimiento.

Haciendo una revisión de textos y de portales como [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com), muchos autores coinciden en manifestar la importancia que tienen las personas (capital humano), para garantizar el éxito de cualquier programa en gestión del conocimiento. Sin embargo, en esa misma revisión se encuentra que los mayores desarrollos teóricos y aplicados se han dado en los otros dos campos del capital intelectual, es decir, el capital estructural y el capital relacional y no en el del capital humano.

Este artículo es un intento por identificar tanto niveles, como variables, en el estudio del capital humano, en su relación con la gestión del conocimiento.

El modelo que se presenta se compone de tres niveles: individual, grupal y organizacional. En cada nivel se definen variables, que a la luz de la experiencia del autor son relevantes (ver gráfico). Seguramente otras variables podrán ser agregadas por recomendación de otros autores o por su importancia específica en ciertos contextos.



**Figura 1.** Modelo de Niveles y Variables del Capital Humano Asociados a la Gestión del Conocimiento (Castañeda, D.)

El nivel primario del modelo es el **Individual**. Las variables que se han priorizado por su influencia en los procesos y vida de las organizaciones son: Percepciones, actitudes, valores, aprendizaje, habilidades, conocimiento, toma de decisiones, motivación y conducta.

La división que se propone del individuo es más pedagógica que estructural. Es decir, las variables no son independientes ni autónomas, sino que interactúan permanentemente. Por ejemplo, una percepción específica de un individuo sobre un tema, influye sobre el grado de motivación que tenga para un aprendizaje relacionado.

El segundo nivel es el **Grupal**. Las variables que se han identificado son: Aprendizaje, habilidades, conocimiento, valores, motivación, toma de decisiones, solución de conflictos, liderazgo, trabajo en equipo, comunicación y cultura.

Se entiende por grupo, tanto dependencias estructuralmente constituidas, por ejemplo, departamentos y oficinas, así como funcionalmente conformados, por ejemplo, comisiones de trabajo para realizar una tarea. El criterio sugerido para reconocer si existe o no grupo es el planteado por Robbins (1999), para quien grupo es dos o más personas, interactuantes e interdependientes que trabajan juntas para el logro de un objetivo particular.

El tercer nivel es el **Organizacional**. Las variables de este nivel, en lo que respecta al Capital Humano (no se incluyen variables del capital estructural) son: valores, cultura, aprendizaje, trabajo en equipo, liderazgo, comunicaciones, solución de conflictos, motivación, habilidades, conocimiento, toma de decisiones y comunicación.

Algunas variables como valores, aprendizaje y conocimiento, son importantes en los tres niveles del modelo. Por lo tanto, cada organización, además de preocuparse por identificarlas y definir las, debe evaluar su coherencia entre los niveles.

Sólo a modo de ejemplo, una entidad, además de formular o identificar los valores corporativos explícitos o implícitos (nivel organizacional), debe evaluar si éstos son compatibles con los valores de grupos de trabajo y de las personas que los conforman. Inconsistencias entre los niveles (individual, grupal y organizacional), se traducirán en conductas indeseables, que no favorecen la velocidad y la precisión con la que el conocimiento fluye y se integra en las diferentes dependencias de una Entidad.

El conocimiento, como aparece en el modelo, es propiedad de agentes: individuo, grupo y organización. La información, al ser transformada por el filtro humano deja de ser fría y objetiva y se convierte en conocimiento dependiente de la interpretación que estos agentes hagan de ella.

Desconocer este hecho puede resultar en esquizofrenia organizacional. Es decir, vivir simultáneamente en dos mundos como si fueran uno e idénticos. Por una parte, el teórico, construido con base en las políticas, normas, procesos, procedimientos y en general todo lo asociado al "deber ser" de la organización y por otra parte el aplicado, es decir el mundo construido con base en las percepciones (interpretaciones) que los individuos hacen sobre ese mundo teórico, sus motivaciones hacia él y sus permanentes modificaciones de dichas interpretaciones, como resultado de la interacción con otros agentes en la organización y fuera de ella.

El conocimiento se construye en la interacción con otros. La creación de redes de personas y el fortalecimiento de vínculos para facilitar compartir el conocimiento, son procesos que pueden ser gestionados de una manera más fluida y productiva cuando se conoce el qué y el cómo del capital humano.

En futuros artículos se analizará la influencia de cada una de las variables del modelo presentado, en la gestión del conocimiento.

## REFERENCIAS

**Hall B. (2001).** Claves para Embarcarse en el Aprendizaje Electrónico. Gestión, Volumen 4 No 5, 2001.

**Nonaka, I. (2000)** La Empresa Creadora de Conocimiento. En: Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review. Edic Deusto, Bilbao.

**Portela, P. (2001)** La Gestión del Conocimiento en la Economía del Valor.  
www.gestiondelconocimiento.com.

**Robbins, S. (1999)** Comportamiento Organizacional. Prentice Hall, Mexico.

© Delio Ignacio Castañeda Zapata, 2002.

Todos los derechos reservados. Puedes redistribuir, reenviar, copiar o citar este documento siempre que no lo modifiques y no lo uses con fines comerciales.

Debes incluir esta nota, así como el nombre [Delio Ignacio Castañeda](mailto:Delio Ignacio Castañeda), el correo [dicastaneda@pragmaeideas.com](mailto:dicastaneda@pragmaeideas.com) y la dirección [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)  
Gracias.