

Gestión del conocimiento: una visión integradora del aprendizaje organizacional

Reinaldo Plaz Landaeta

Instituto Universitario de Administración de Empresas (IADE)
Universidad Autónoma de Madrid (UAM)

resumen

Los argumentos centrales de este artículo se sustentan en la necesidad de concebir una gestión del conocimiento vinculada al aprendizaje organizacional como medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos clave indispensables para la agregación de valor y la construcción de ventajas competitivas sólidas.

palabras clave

gestión del conocimiento

ventajas competitivas

aprendizaje organizacional

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión del conocimiento ha ocupado el interés de investigadores, directivos de empresas, instituciones y organizaciones. La obtención de ventajas competitivas basadas en el conocimiento se ha convertido para éstas en la «búsqueda del Dorado» que asegure su éxito y subsistencia en el largo plazo.

Se están llevando a cabo importantes esfuerzos para conceptualizar y estructurar corrientes de pensamiento que permitan una comprensión más holística del tema. No obstante, aún persiste cierta confusión en cómo instrumentar la gestión del conocimiento y cómo hacerla útil para la toma de decisiones cotidianas de las organizaciones.

Los argumentos centrales de este artículo se sustentan en la necesidad de concebir una gestión del conocimiento vinculada al aprendizaje organizacional como medio para asegurar la correcta asimilación de conocimientos clave indispensables para la agregación de valor y la construcción de ventajas competitivas sólidas.

En nuestra línea de argumentación, el ciclo de la gestión del conocimiento contempla facetas de naturaleza variada. Por una parte, los procesos de gestión del conocimiento se sitúan en dos planos conceptualmente diferentes: el plano de los individuos y el plano de la organización. Además, la gestión del conocimiento contempla elementos motivacionales–cognitivos que la hacen un proceso de alta complejidad. Por otra parte, los instrumentos disponibles para dar soporte a la gestión del conocimiento son independientes de los modelos mentales de comprensión y asimilación del conocimiento. Esto hace que dichos modelos no sean fácilmente trasladables al contexto de la organización. En este sentido se plantea la necesidad de avanzar en esta dirección para definir modelos eficientes de gestión del conocimiento en las organizaciones.

Nonaka y Takeuchi (1995) enfatizan que sólo los seres humanos pueden asumir el papel central en el proceso de creación del conocimiento. Esta asunción, que se ha convertido casi en un axioma en las comunidades de expertos, investigadores y practicantes del tema, sitúa al individuo en el centro del proceso de gestión del conocimiento. No obstante, lo que detona este proceso de creación son las continuas interacciones de este «individuo»

con otros agentes, fuentes de información, conocimiento y experiencias previas. Los individuos son una condición necesaria mas no suficiente. Es imprescindible que exista un contacto, una conexión que permita, facilite, propicie y estimule el proceso de creación. Como propone, dicen algunos, el conocimiento es mestizo y básicamente es el producto de un proceso de socialización entre individuos en un contexto determinado.

No se crea desde la nada, y en este respecto, crear y aprender son dos procesos que van de la mano. En efecto, los procesos de creación y absorción de conocimiento en las organizaciones están estrechamente vinculados a las dinámicas de aprendizaje ligadas a los individuos y también a los mecanismos de absorción y asimilación por parte de la organización. Esto conduce a microciclos de producción y de aprendizaje que se retroalimentan entre sí y que le dan un carácter dinámico y evolutivo a los procesos de gestión del conocimiento.

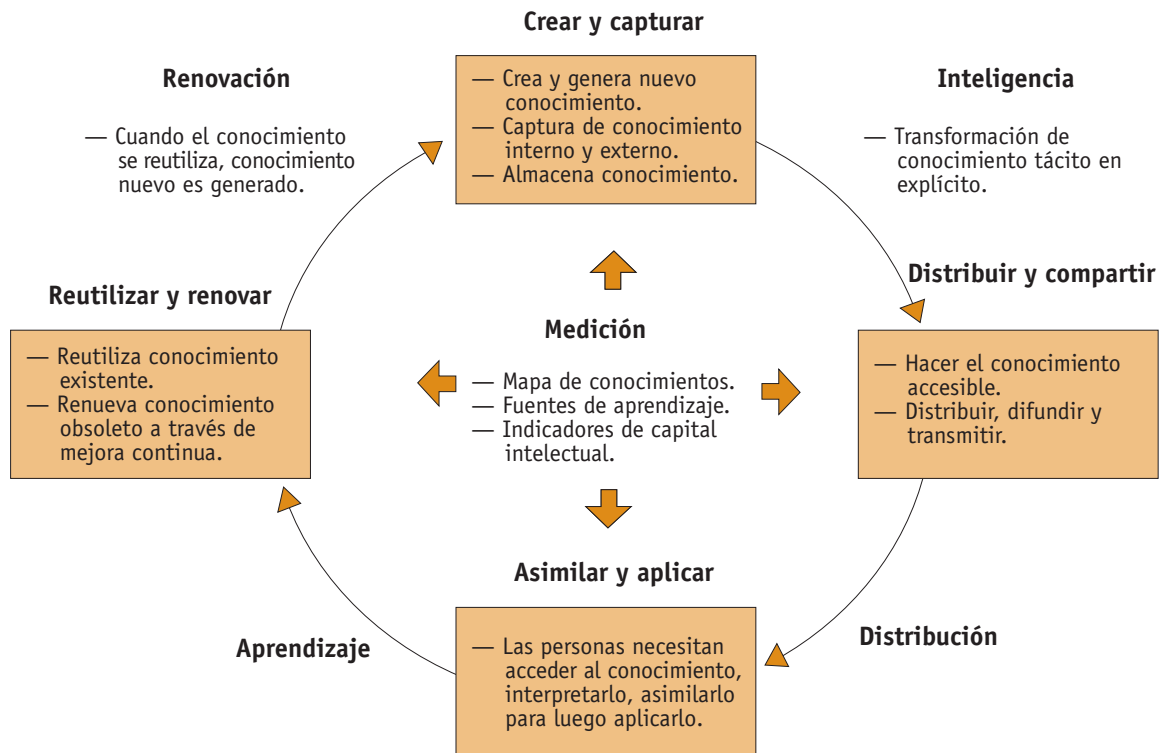
El razonamiento anterior nos lleva a formular el siguiente planteamiento: *«La gestión del conocimiento supone un proceso de administración y tratamiento de información para su reutilización dentro de la organización. No obstante, su verdadero valor está en los mecanismos de asimilación y absorción de información para resolver problemas y generar a partir de allí un nuevo conocimiento»*. Conocimiento es información en acción y desde esta perspectiva, la gestión del conocimiento actúa como una capa superior de inteligencia que se superpone a los sistemas tradicionales de gestión de la información.

2. EL CICLO DEL CONOCIMIENTO

No existe linealidad en la gestión del conocimiento, sino espirales positivas (*positive loops*) que retroalimentan permanentemente el sistema y permiten a su vez su autosustentación. Basado en este argumento, cuatro dimensiones pueden identificarse en el ciclo del conocimiento.

2.1. La dimensión «Inteligencia» está asociada a los procesos de creación de nuevo conocimiento dentro de la organización, la identificación, en fuentes internas y externas, de conocimiento útil y relevante y la captura de este conocimiento para la creación de la memoria de conocimiento corporativo como una expresión de los

Figura 1



conocimientos explícitos codificados. Se contemplan, igualmente, en esta fase del ciclo la identificación de las fuentes de conocimiento tácito disponible dentro y fuera de la organización (bases de expertos).

2.2. La dimensión «Distribución» está vinculada con los mecanismos de tratamiento, codificación y transmisión que facilitan el acceso, transferencia y difusión del conocimiento disponible en la organización. El conocimiento codificado se convierte en información para el que lo consume. Una determinada información codificada puede evocar distintas consideraciones dependiendo del receptor de dicha información. En este sentido, la información no tiene contexto y es muy importante dotarla de una taxonomía apropiada para orientar su aprovechamiento.

2.3. La dimensión «Aprendizaje» se relaciona con los mecanismos de asimilación e internalización de la información que se comunica, se transmite y se comparte ya sea de manera tácita o explícita. Por ello no se puede hablar de transferencia de conocimiento sin que ocurra de manera intrínseca un proceso de aprendizaje en el plano del individuo

y también en el plano de la organización. Absorber y asimilar el conocimiento en el plano del individuo supone una estructura de modelos mentales que facilitan la comprensión de dicha información para su aplicación a situaciones y problemas concretos. En este sentido, los modelos de asociación permiten trasladar el conocimiento de un contexto a otro para lograr potenciarlos y reutilizarlos.

2.4. La dimensión «Renovación» está organizada a través de los procesos de renovación y creación de nuevo conocimiento a partir del conocimiento existente, experiencias prácticas y lecciones aprendidas. La renovación del conocimiento está atada a los procesos de replicación del mismo que conducen a su reutilización en otros contextos y que se traducen a su vez en mejoras.

3. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE

Gestionar el conocimiento, desde una perspectiva sistémica, es ante todo un proceso de asimilación y absorción del mismo por los individuos y por la organización.

«No existe aún una clara conexión entre aprendizaje y gestión del conocimiento, creándose de esta manera eslabones no conectados de una cadena de transmisión del conocimiento que fluye a través de la red de individuos y a través de las estructuras formales de la organización.»

Hemos puesto el acento en las dinámicas de cómo la información se transforma en conocimiento útil para la organización. Conocimiento es «información en acción». A partir de este postulado, es importante situar la discusión en un marco de análisis en el que se destacan los siguientes elementos e interrogantes:

3.1. La información no tiene contexto. O dicho de otra forma, es la expresión codificada de un conocimiento aplicable a un contexto específico. Esta condición hace imposible su aplicación directa en otro contexto.

3.2. La información se expresa a través de modelos de codificación de datos que facilitan su comprensión. Por tanto, contiene sólo aquellos elementos del conocimiento que pueden ser explicitados y codificados. De allí que exista una brecha, que puede ser más o menos importante, entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito.

3.3. La información: ¿Se puede absorber?... ¿Y qué significa? La absorción de la información conduce a una asimilación de la misma como conocimiento que puede ser reutilizado en otros contextos.

3.4. El proceso de absorción se sitúa en el plano del individuo al convertirse en parte de nuestras rutinas de comportamiento y en el plano de la organización al convertirse en rutinas organizacionales que definen estándares y procesos de trabajo.

3.5. La absorción contempla procesos motivacionales-cognitivos que son intrínsecos del individuo, lo que hace imperativo el conocer los modelos mentales de tratamiento y comprensión de la información.

3.6. Los instrumentos disponibles para facilitar la absorción de la información son independientes de los modelos mentales de comprensión y asimilación de la misma. En este sentido, la selección de estos instrumentos requiere de un análisis exhaustivo para garantizar su coherencia y acoplamiento.

3.7. Los modelos mentales individuales no son fácilmente trasladables al plano de la organización, por lo que se plantea la necesidad de trabajar en esta dirección para definir modelos eficientes de aprovechamiento de la información en las organizaciones.

Podemos deducir de lo anterior que el tratamiento de información en el ámbito de la gestión del conocimiento es ante todo un proceso de aprendizaje. No obstante, un importante número de organizaciones concibe la formación y el aprendizaje como procesos aislados. Estas empresas no desarrollan estrategias para potenciar el aprendizaje organizacional, ni tampoco consideran el aprendizaje como parte integral de los procesos de gestión de los conocimientos. Su acción se sitúa sólo en el plano de los individuos y con una óptica de desarrollo personal. **No existe aún una clara conexión entre aprendizaje y gestión del conocimiento, creándose de esta manera eslabones no conectados de una cadena de transmisión del conocimiento que fluye a través de la red de individuos y a través de las estructuras formales de la organización.**

El aprendizaje es la clave de la absorción y transmisión del conocimiento. Es un proceso continuo que reside en los individuos y que actúa como un vehículo de transferencia de conocimiento desde fuentes internas y externas. Facilita las comunicaciones, la colaboración y las alianzas a través de las dinámicas de socialización que se puedan establecer como parte del contexto mismo del aprender.

En este punto de la discusión es importante destacar los esfuerzos recientes que se han hecho en el tema del “e-learning” como instrumento para dar formación masiva a bajo costo. Si bien son ciertos muchos de los atributos que se le confieren a las tecnologías recientes basadas en el concepto de “e-learning”, también es importante enfatizar que su viabilidad como modelo de aprendizaje sostenible está sujeto a su capacidad de adaptarse a las condiciones culturales, sociales y motivacionales de la organización y sus individuos.

El aprendizaje comprende complejas relaciones entre individuos, grupos y unidades de la organización. De ninguna manera se puede limitar al proceso de consumo y comprensión de contenidos. Por tanto, se necesitan estrategias de aprendizaje y desarrollo guiado que faciliten la selección, absorción y asimilación de los conocimientos.

El aprendizaje efectivo requiere una comprensión de la estructura del conocimiento, sus componentes y el contenido. Algunas claves para la reflexión son las siguientes:

— El aprendizaje es un proceso de construcción de conocimiento.

- El aprendizaje es dependiente del conocimiento, las personas usan su conocimiento para crear nuevo conocimiento.
- El aprendizaje depende de la situación en la que ocurre.
- El aprendizaje necesita distribución cognitiva. Esto implica combinar el conocimiento que se posee con el conocimiento exterior.
- El aprendizaje está influenciado por elementos motivacionales y cognitivos.
- La solución no es sólo “e-learning”.

4. MODELOS DE ABSORCIÓN DE INFORMACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE

No existe una mejor práctica para la gestión del conocimiento. Los modelos de absorción de la información y la gestión del conocimiento son específicos a cada realidad particular. No obstante, un intento de estructuración básica es útil para comprender sus dimensiones y seleccionar aquellos procesos que mejor se adaptan a las particularidades de cada organización.

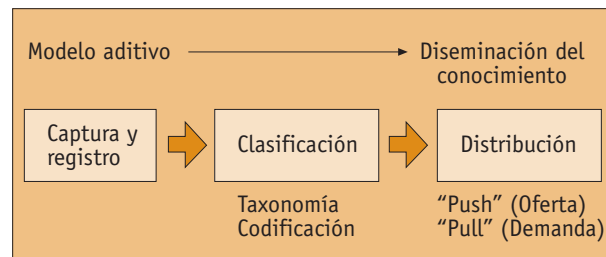
A los fines de construir este marco conceptual, y a la luz de la discusión anterior, proponemos tres dimensiones relevantes:

- La dimensión diseminación.
- La dimensión motivación.
- La dimensión coordinación.

La dimensión diseminación contempla los procesos, mecanismos, agentes e instrumentos que intervienen en la dinámica de cómo la información y el conocimiento se transmiten dentro del sistema organizativo. Se focaliza en las áreas de captura y registro, que implican la selección, localización, búsqueda de fuentes de contenidos y la transferencia a otros soportes. Normalmente se apoya en herramientas de gestión documental para facilitar la codificación, edición y almacenaje de documentos. Un componente importante de esta dimensión es la clasificación de la información a los fines de asociarle un contexto taxonómico y ontológico que permita su codificación a los fines de su consumo y explotación posterior. En la perspectiva de la gestión del conocimiento, es esta meta-data la que confiere valor a la información, ya que por esta vía se le asocia un contexto de utilidad y aprovechamiento.

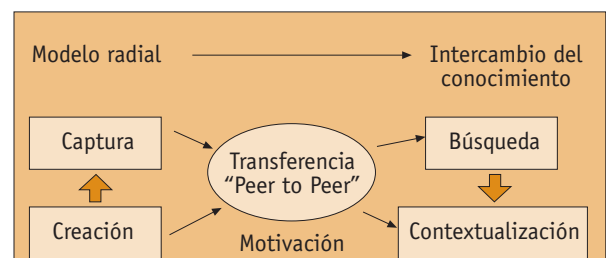
Finalmente, se destaca la distribución de la información que implica su diseminación y transferencia pertinente a través de los agentes que conforman la organización (véase figura 2).

Figura 2



La dimensión motivación contempla los mecanismos y condicionantes que favorecen la transferencia y asimilación de conocimientos. Está centrada en las dinámicas de creación y transferencia de información y conocimientos entre los individuos. Su detonante son las necesidades de aprendizaje basadas en las carencias de conocimiento y brechas de competencias manifiestamente explicitadas. Esta dimensión se orienta a los procesos de creación y captura individual de conocimiento y los procesos de búsqueda y contextualización que permiten, por la vía de la asociación, el intercambio de conocimiento (véase figura 3).

Figura 3

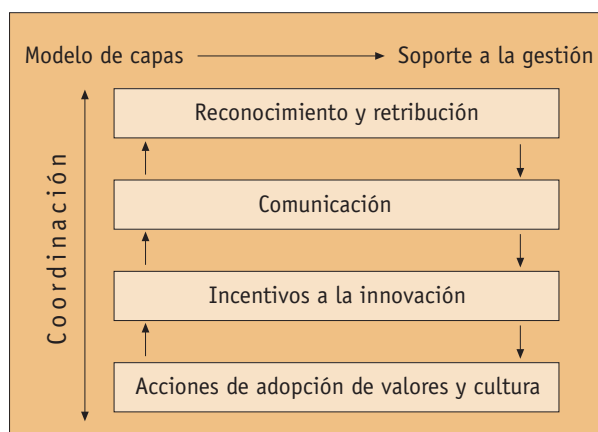


La dimensión coordinación da soporte a los procesos de gestión de ámbito organizacional. Este modelo, que pudiese denominarse «Modelo de capas», incluye: las políticas de reconocimiento y retribución a los individuos; las estrategias de comunicación, tanto de los esfuerzos que se llevan a cabo en materia de gestión del conocimiento, como de los logros individuales y organizacionales; los incentivos a la innovación, permitiendo de esta manera, el fomento de conductas positivas hacia la gestión del conocimiento, y

finalmente las políticas que redunden en la adopción de valores y una cultura organizativa que fomente y estimule el aprendizaje, la innovación y la agregación de valor.

Este plano de actuación supone una estructura organizativa de soporte a las acciones e iniciativas individuales que pasa por la definición de pautas de trabajo, procedimientos y normas (véase figura 4).

Figura 4



Las tres dimensiones anteriormente descritas conforman un posible marco de actuación para la gestión del conocimiento y la definición de procesos clave de conocimiento en la organización. Su aplicación está en función de la madurez organizativa y de las necesidades propias de cada organización en materia de gestión del conocimiento, absorción de la información y aprendizaje organizacional.

Es posible, en este sentido, identificar tres estereotipos de organización basados en los modelos antes descritos, lo que no necesariamente supone una aplicación clara e individualizada de cada uno de ellos por separado. Todo lo contrario, las tres dimensiones están normalmente presentes sólo que con énfasis distinto y con niveles de explicitación diferentes.

Por una parte, podemos identificar organizaciones en las que el énfasis se centra en dotar a la propia organización de medios y herramientas para la diseminación de información. Estas organizaciones disponen de plataformas tecnológicas avanzadas (bases de datos, Intranet, Internet, sistemas de tratamiento de información, motores de búsqueda, etc.) que

facilitan la captura, codificación y disposición de la información para su consumo. En algunos casos se conocen los patrones de comportamiento e intereses de grupos e individuos permitiendo así la difusión selectiva de la información. Este tipo de organizaciones asume, por el contrario, que la exposición telemática asegura la educación de los individuos y su predisposición a compartir información y conocimiento. En este sentido, estamos en presencia de un complejo sistema de tuberías que no asegura que fluya algún conocimiento por ellos.

Como segundo tipo podemos identificar la organización que centra su atención en la conformación de estructuras de colaboración basadas en la automotivación de los individuos. Parten de la premisa que los individuos están automotivados y que sólo es necesario propiciar y favorecer los contactos para que el conocimiento fluya. Las necesidades de aprendizaje individual son los detonantes de un proceso de colaboración y transferencia de conocimiento. Bajo este esquema se encuentran las iniciativas de comunidades de práctica que han concentrado la atención reciente.

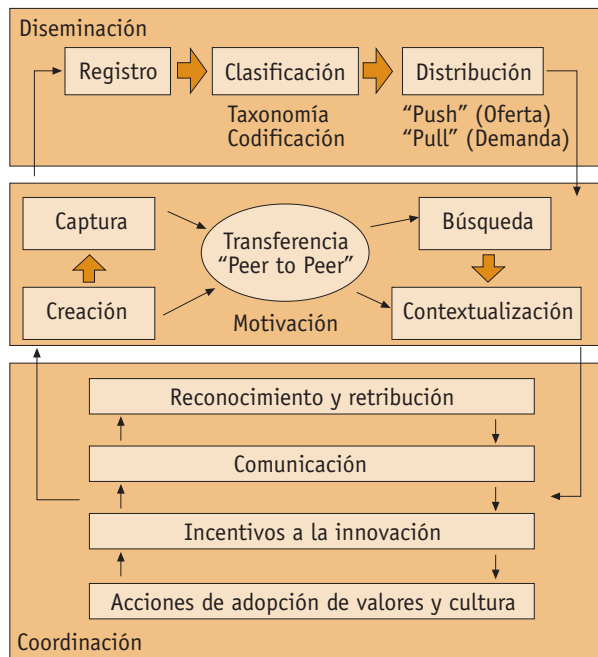
Por último, se identifican las organizaciones que establecen rutinas administrativas para crear un marco de actuación que facilite los procesos de transferencia del conocimiento.

Como insistimos anteriormente, este marco conceptual de actuación se integra dando lugar a un modelo general en el que podemos identificar los tres componentes o dimensiones del modelo y que se muestra en la figura 5.

4. RETOS Y CONCLUSIONES

En los últimos años, las organizaciones han mostrado un interés creciente en la adopción de modelos para la gestión del conocimiento como vía para incrementar su capacidad innovadora y la creación de ventajas competitivas. Sin embargo, a pesar de la popularidad que ha adquirido recientemente el término aún persisten vacíos conceptuales que dificultan llevar a la práctica de manera exitosa los conceptos y modelos desarrollados hasta el momento. La falta de aproximaciones prácticas al tema hace difícil justificar el porqué soluciones específicas basadas en tecnologías de la información adolecen de los elementos blandos necesarios para garantizar una adecuada gestión y absorción de conocimientos en las organizaciones.

Figura 5. Modelo integral de gestión



En este artículo hemos explorado diversos enfoques y aproximaciones para la gestión del conocimiento en un contexto de aprendizaje organizativo. Hemos argumentado que la gestión del conocimiento es un proceso ligado estrechamente a las dinámicas de aprendizaje individual y organizacional. En este sentido, la gestión de la información y los conocimientos codificados requieren de procesos de absorción y asimilación con una alta componente motivacional-cognitiva.

Este planteamiento hace necesario la elaboración de modelos en los que las soluciones instrumentales y tecnológicas deban estar muy alineadas con una comprensión sistémica de los procesos de aprendizaje y su inserción en las rutinas de la organización. Por eso que se plantea la necesidad de avanzar hacia un mejor entendimiento de los modelos de comprensión, tratamiento y asimilación de la información y los conocimientos que conduzca a formular respuestas más acordes con las necesidades de las organizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

BUENO, E., y SALMADOR, M. P., (2003): «Knowledge management in the emerging strategic business process», *Journal of knowledge management*, vol. 7, n.º 3, pp.1-25.

BUENO, E.; SALMADOR, M. P. y ORDÓÑEZ, P., (2003): «Towards an Integrative Model of Business, Knowledge and Organizational Learning Processes», *International Journal of Innovation and Learning*, forthcoming.

BUENO, E.; ARRIEN, M. y RODRÍGUEZ, O. (2003): *Modelo Intellectus. Medición y gestión del Capital Intelectual*, Documento Intellectus n.º 5, IADE-CIC, Universidad Autónoma de Madrid, Madrid.

BUENO, E. (2003): «Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento (knowledge management)», capítulo libro, en: HERNÁNDEZ, R. (ed.): *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*, Ediciones La Coria, Cáceres, pp. 21-54.

COMMUNITYINTELLIGENCE, LTD. (2002): *Radical Innovation with Communities of Practice. Unpublish white paper*. Version. 03.05.21

DAVENPORT, T. y PRUSAK, L. (1997): *Working Knowledge. How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business Press.

DRUKER, P. (2001): «The Next Society», *The Economist*, noviembre, supl. 3-22.

EDVINSON, L. y MALONE, M. S. (1997): *Intellectual Capital. Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*, Harper Collins, Nueva York.

GARVIN, D. A. (1998): «Building a Learning Organization», en *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business Press. Boston, MA.

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. (1996): *The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*, Harvard Business School Press, Boston, MA.

NONAKA, I. y cols (1995): *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Nueva York.

MOREY, D.; MAYBURY, M. y THURASINGHAM, B. (2000): *Knowledge Management. Classic and Contemporary Work*. The MIT Press, Cambridge, MA.

O'DELL, C. S. y cols. (1998): *If Only We Knew What We Know: The Transfer of Internal Knowledge and Best Practice*. Free Press, Nueva York.

PLAZ LANDAETA, R. (1999): *Gestión del Conocimiento*. Universitas 2000, Chile.

— (1995): *Propitiatory Actions for Technology Growth*. V Internacional conference for the management of technology. IAMOT (International association for Management of Technology) Miami-USA.

— (1997): *Innovación para el cambio. Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento*. Jornadas Técnicas de ASOQUIM.

- Asociación de Industriales del Sector Químico. Caracas. 1997.
- (1993): *El Modelo de Enseñanza-Aprendizaje y la Formación de Empresarios*. Ediciones IESA. Caracas.
- (1999): *El Capital Intelectual*. Ediciones PDVSA. Caracas.
- RODRÍGUEZ POMEDA, J. (2001): «Aprendizaje organizativo y nueva economía: hacia la frontera del conocimiento en dirección y organización de empresas», *Revista de Investigación e Información Tecnológica Madrid*, n.º 1, Madrid, pp. 67-88.
- SELY-BROWN, J. y DUGUID, P. (1991): «Organizational Learning and Communities of Practice: Towards a Unified View of Working, Learning and Innovation», *Organization Science*, 2, pp. 40-57.
- WENGER, E y cols. (2002): *Cultivating communities of Practice*. Harvard Business Press. Boston, MA.