

Encontrar valor en el conocimiento: buenas prácticas de su gestión para administradores

Franco Finocchiaro¹

Resumen

Es habitual escuchar que el conocimiento es un recurso fundamental de las organizaciones en la actualidad. En forma de “activo”, “capital humano” y otros términos similares se pretende poner al conocimiento de las personas a la altura de los recursos materiales. Esto requiere que todos conozcan qué es el conocimiento, cómo se crea y cómo se transmite o transforma. Más allá de ello, los trabajos que se encuentran habitualmente se dedican a elaborar modelos y conceptos sobre la gestión del conocimiento, pero pocos avanzan sobre acciones o prácticas concretas de su desarrollo. En este estudio, se define como objetivo general identificar un listado de buenas prácticas que se consideran posibles para dotar de herramientas de gestión del conocimiento a los administradores de las organizaciones. Los objetivos específicos son: 1) caracterizar el conocimiento organizacional a partir de distintas definiciones emergentes de la literatura; 2) sintetizar las principales formas de reproducción del conocimiento a partir de teorías del aprendizaje organizacional y; 3) ensayar un listado preliminar de buenas prácticas a partir de casos de aplicación que indiquen su uso y éxito en determinados contextos organizacionales. Para lograrlo, se realizó un relevamiento bibliográfico de conocimiento y aprendizaje organizacional. Se observa que se reconoce la necesidad de distintas formas de generar el conocimiento y reproducirlo, no obstante, no siempre se comparte con los integrantes la importancia que tiene. Esto hace que los administradores deban elaborar un plan de acción para obtener el máximo potencial posible de cada tipo de conocimiento.

Palabras claves: gestión del conocimiento – ventaja competitiva – sociedad del conocimiento – capital intelectual – gestión por competencias – quinta disciplina

Clasificación JEL: M12; M53

Clasificación UNESCO: 5311.04

Finding Value in Knowledge: good practices for knowledge management

Abstract

It is common to hear that knowledge is a fundamental resource for organizations today. In the form of “assets,” “human capital,” and other similar terms, the aim is to place people’s knowledge on a par with

¹Departamento Cs. Administración, Universidad Nacional del Sur (DCA-UNS). Email: franco.finocchiaro@uns.edu.ar
<https://orcid.org/0000-0001-8021-3396>

material resources. This requires everyone to understand what knowledge is, how it is created, and how it is transmitted or transformed. Beyond this, the most found works focus on developing models and concepts about knowledge management, but few advance specific actions or practices for its development. The general objective is to identify a list of best practices considered possible to provide knowledge management tools to organizational managers. The specific objectives are: 1) to characterize organizational knowledge based on various definitions emerging from the literature; 2) to synthesize the main forms of knowledge reproduction based on organizational learning theories; and 3) to test a preliminary list of best practices based on case studies that indicate their use and success in specific organizational contexts. To achieve this, a bibliographic survey of organizational knowledge and learning was conducted. The need for different ways of generating and reproducing knowledge is recognized. However, its importance is not always shared with team members. This means that administrators must develop an action plan to maximize the potential of each type of knowledge.

Keywords: knowledge management – competitive advantage – knowledge society – intellectual capital – competency management – fifth discipline

Encontrando valor no conhecimento: boas práticas para gestão do conhecimento

Resumo

É comum ouvir que o conhecimento é um recurso fundamental para as organizações hoje em dia. Na forma de “ativos”, “capital humano” e outros termos semelhantes, o objetivo é conscientizar as pessoas sobre eles no mesmo nível dos recursos materiais. Isso exige que todos saibam o que é conhecimento, como ele é criado e como ele é transmitido ou transformado. Além disso, os trabalhos mais comuns são dedicados ao desenvolvimento de modelos e conceitos para a gestão do conhecimento, mas poucos abordam ações ou práticas específicas para seu desenvolvimento. O objetivo geral é identificar uma lista de melhores práticas consideradas possíveis para fornecer ferramentas de gestão do conhecimento aos administradores organizacionais. Os objetivos específicos são: 1) caracterizar o conhecimento organizacional com base em diferentes definições emergentes da literatura, 2) sintetizar as principais formas de reprodução do conhecimento com base nas teorias de aprendizagem organizacional e 3) testar uma lista preliminar de boas práticas com base em casos de aplicação que indiquem sua utilização e sucesso em determinados contextos organizacionais. Para tanto, foi realizado um levantamento bibliográfico sobre conhecimento e aprendizagem organizacional. Percebe-se que é reconhecida a necessidade de diferentes formas de gerar e reproduzir conhecimento. Entretanto, sua importância nem sempre é compartilhada com os membros. Isso exige que os administradores desenvolvam um plano de ação para maximizar o potencial de cada tipo de conhecimento.

Palavras-chave: gestão do conhecimento – vantagem competitiva – sociedade do conhecimento – capital intelectual – gestão de competências – quinta disciplina

1 Introducción

La relación entre el conocimiento y el valor es un aspecto de análisis frecuente en los artículos sobre información y aprendizaje en el ámbito organizacional. Así, las posturas que se detectan son múltiples. Algunas de ellas encuentran una relación directa entre ambos términos: a mayor conocimiento, mayor valor. Otras, en cambio, desde una visión crítica hablan de "sociedad del valor" al entender la preponderancia que se le da al valor, que generalmente es un valor económico, en las organizaciones. Así, enuncian que el valor no se puede ver como consecuencia inmediata de la información y el conocimiento, como tampoco la sociedad del valor surge necesariamente de la sociedad del conocimiento (Rendón Rojas, 2005).

En cuanto a las teorías que sí vinculan al valor con el conocimiento, es habitual leer que el conocimiento es un recurso fundamental de las organizaciones en la actualidad. En forma de "activo", "capital humano" y otros términos similares se pretende poner al conocimiento de las personas a la altura de los recursos materiales, e incluso de valorar económicamente el beneficio obtenido por una organización o empresa por una buena gestión del conocimiento. Si bien estos desarrollos son seguidos por varios autores, estos mencionan en sus investigaciones la importancia de que el conocimiento sea fomentado, compartido y transformado por los integrantes de la organización.

En un tercer lugar, existe un campo nutrido de investigación abocado a estudiar el valor con base en las competencias como indicador de conocimiento, destreza o actitud. Estas teorías consideran que las competencias son gestionables y por tanto medibles, por lo que el punto de partida está en la definición de los comportamientos que se asocian al conocimiento o desempeño de una habilidad en el puesto de trabajo. El valor se traduce en mejoras en el rendimiento, en la productividad, la creatividad, y otros aspectos que permiten distinguirse de la competencia por el factor humano.

En cualquiera de las tres visiones mencionadas, se requiere que todos conozcan qué es el conocimiento, cómo se crea y cómo se transmite o transforma. Aquí es donde adquiere relevancia saber cuáles son los aspectos que inciden sobre la transmisión del conocimiento y también reseñar los demás procesos de gestión de este, ya que, presentados en forma secuencial, la efectividad de uno incide sobre la de otros.

1.1 Formulación del problema

En los últimos años, el conocimiento ha sido el foco de desarrollo de diversos estudios de investigación, lo que revaloriza la importancia de ese intangible por encima de otros recursos de las organizaciones. Sin embargo, las preocupaciones habituales tienen que ver con definir al conocimiento desde un posicionamiento particular, elaborar modelos que permitan explicar cómo se adquiere y trans-

mite e incluso cómo se evalúa.

No obstante, las herramientas con las que cuentan los administradores para detectar el potencial de sus trabajadores y desarrollar un conocimiento conjunto que se pueda institucionalizar y perdurar no siempre están al alcance de la mano. Las capacitaciones en el ámbito de trabajo suelen ser la respuesta consensuada, pero no siempre logran el éxito deseado. Por lo tanto, este trabajo parte de la creencia de que saber sobre representaciones del conocimiento y modelos desarrollados por autores que investigan la temática es relevante, pero no suficiente para que los gestores de organizaciones fomenten la creación y mantenimiento del conocimiento en sus trabajadores.

Como respuesta a esta circunstancia, el término buenas prácticas es empleado con frecuencia en la disciplina y también en otras, pero no siempre se aclara debidamente qué define a una práctica como buena o mala. Para Zabalza Beraza (2012) las buenas prácticas son aquellas que cumplen las siguientes condiciones: 1) que existan, es decir, que se hagan o que puedan hacerse, que su nivel de abstracción no sea tal que las torne "impracticables"; 2) que puedan hacerse visibles, es decir, que trasciendan el individualismo y la opacidad como para situarse en una línea estratégica y; 3) que se encuadren en un contexto y condiciones determinadas, ya que no hay buenas prácticas universales.

En este trabajo se persigue el segundo

aspecto, ya que se pretende visibilizar sobre la importancia de estas prácticas, y el tercer aspecto se toma como una advertencia: no se busca listar prácticas taxativas y universales, sino abrir camino en la detección de prácticas que luego puedan ser utilizadas, modificadas y contextualizadas por cada administrador.

1.2 Objetivos

Con base en lo mencionado, se define como objetivo general identificar un listado de buenas prácticas que se consideran posibles para dotar de herramientas de gestión del conocimiento a los administradores de las organizaciones. Los objetivos específicos son: 1) caracterizar el conocimiento organizacional a partir de distintas definiciones emergentes de la literatura, 2) sintetizar las principales formas de reproducción del conocimiento a partir de teorías del aprendizaje organizacional, y 3) ensayar un listado preliminar de buenas prácticas a partir de casos de aplicación que indiquen su uso y éxito en determinados contextos organizacionales.

El trabajo comienza con una breve referencia al marco teórico de buenas prácticas y la metodología de relevamiento bibliográfico, y luego se dedica un título por cada objetivo específico. El primero de ellos alude a las teorías del conocimiento más comunes, categorizadas en sociedad del conocimiento, capital intelectual y gestión de competencias. Luego, en el siguiente título, los procesos del conocimiento basados en la

reproducción de este y, finalmente, las acciones sugeridas para los administradores que gestionan el conocimiento en su organización. Se cierra el trabajo con las reflexiones finales que pretenden identificar líneas futuras de investigación sobre la temática.

2 Desarrollo

Este apartado es el núcleo integrador del trabajo, debido a que presenta un breve marco teórico sobre dos aspectos mencionados en el título que se ponen en discusión en el resto del trabajo: la relación entre el conocimiento y el valor, por un lado, y las buenas prácticas, por el otro. Luego, se hace mención a la metodología implementada para la obtención de los resultados y, a continuación, se detallan estos con el mismo orden que se definió en los objetivos específicos.

2.1 Marco teórico

El presente marco busca profundizar dos aspectos: la relación entre el valor y el conocimiento, por un lado, y el concepto de buenas prácticas asociado al conocimiento, por otro. Este último término no se aborda en profundidad, ya que en el título 2.3.1 se hace alusión a los conceptos del conocimiento desde diferentes teorías. Con respecto al concepto de valor, se profundiza la relación establecida con el conocimiento en la introducción. El término valor suele resultar vago para determinar específicamente a qué hace referencia, pero en el campo del conocimiento, puntualmente, el valor se ha

asociado a la capacidad de generar con él una ventaja competitiva. Desde el punto de vista de los cambios que produce el conocimiento en la economía, se dice que la diferenciación pasa por desplazar la fuerza económica de la organización desde las tareas rutinarias hacia el talento en la toma de decisiones (Salazar del Castillo, 2004). Esta reflexión resulta interesante, al considerar que se están enlazando dos procesos de innovación que requieren un desarrollo avanzado de conocimiento: el desarrollo de tecnología y automatización de tareas cotidianas y repetitivas, en primer término, y la visión sistémica o capacidad de análisis y toma de decisiones de trascendencia estratégica, en segundo.

Otra visión del valor en relación con el conocimiento es la brindada por Distéfano (2002), quien considera que el objetivo de gestionar el conocimiento no es "reinventar la rueda", sino aprovechar y reutilizar los recursos que la organización posee para que a partir de ellos se puedan aplicar las mejores prácticas. Aquí es donde se vincula el valor del conocimiento con el uso de buenas prácticas como vehículo para encontrar ese valor. Esto requiere un trabajo de captura, organización, disseminación y creación de un ambiente de aprendizaje interactivo, donde las prácticas sean el insumo para producir un conocimiento estructural y formalizado.

En esta tónica, Jerí Rodríguez (2008) define a las buenas prácticas como una acción eficaz que ha facilitado algún pro-

ceso o ha sido una alternativa ante un problema. Es decir, la buena práctica se asocia a la idea de experiencia, de aquello que fue implementado y funcionó, por lo que su replicación es una alternativa para ayudar a resolver otros problemas. La novedad de la acción también es una característica señalada por la autora, que vincula a la buena práctica con la innovación organizacional.

Para otros autores, la gestión del conocimiento en sí permite capturar y compartir buenas prácticas organizacionales para que se añadan a la formación de los trabajadores y se incorporen en los procesos rutinarios (Rodríguez Gómez, 2006). Es ese sentido, las buenas prácticas son una herramienta de comunicación que conduce los esfuerzos hacia un objetivo en común, y también es "enseñable" o se puede transmitir por capacitación. Esta reflexión abraza la idea de Morin (1995), quien considera que dicha transmisión, en el mejor de los casos, puede conducir a una cultura del conocimiento. En sus palabras, "la cultura es organizadora por el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo colectivo de los conocimientos adquiridos, de las habilidades aprendidas, de las experiencias vividas. Así se manifiesta la conciencia colectiva" (Morin, 1995, pp. 73-74).

Zabalza Beraza (2012) propone una estructura del enfoque basado en buenas prácticas que inicia con su establecimiento y fundamentación, y alude a que, si bien el término resulta vago, se requiere de una teoría que le de soporte a estas

prácticas. En segundo lugar, aparece el ámbito en el que surgen, ya que estas prácticas no tienen un espacio específico en la estructura organizacional donde tienen que proponerse. En tercer lugar, menciona el carácter de transformación que dichas prácticas tienen, y aquí es donde aparecen los calificativos para considerar qué es una buena práctica y qué no (por ejemplo, que sea visible, repetible, comunicable y perdurable). En cuarto lugar, pero no menos interesante, las prácticas deben llevar a encontrar nichos de investigación, es decir, a explorar formas de representación en diversos procesos organizacionales.

2.2 Metodología

Para lograr los objetivos del estudio, se recurrió a un diseño cualitativo con alcance descriptivo, y se realizó un relevamiento bibliográfico de conocimiento y aprendizaje organizacional. La exploración de la literatura se constituye en un referente teórico que sirve de guía indicativa y provisional para apoyar la construcción conceptual. En consecuencia, la lectura correspondiente es de naturaleza crítica y selectiva, donde se extraen conclusiones propias y se mantiene la atención sobre los aspectos que resultan atinentes al tópico de investigación planteado y a los hallazgos realizados durante el proceso (Quintana Peña, 2006).

Con base en lo dicho, se rastrearon artículos en el buscador especializado en literatura académica Google Académi-

co, y en distintas bases de datos como Redalyc, mediante palabras clave que sugirieran el abordaje de los siguientes interrogantes: ¿cómo gestionan el conocimiento las organizaciones?, ¿cómo lo producen y transforman?, ¿qué visión tienen los administradores del aprendizaje organizacional?, y ¿qué estrategias/prácticas implementan para fortalecer su proceso de aprendizaje?, entre otras. Como se obtuvieron múltiples resultados, se aplicaron filtros que permitieron conducir a las preguntas específicas del trabajo, puesto que una revisión completa de la literatura sobre gestión del conocimiento excede el alcance del estudio. Una vez obtenidos los artículos, se efectuó una categorización teórica en las tres visiones preponderantes del conocimiento, las cuales son: sociedad del conocimiento, capital intelectual, y gestión por competencias, para analizar las características que cada uno le atribuye al conocimiento, los aspectos en los que focalizan y la percepción de su metodología de reproducción. Además, se presentan en conjunto los factores que las tres categorías consideran en forma coincidente que inciden sobre la adquisición o construcción del conocimiento en las organizaciones. Las categorías implican un significado referido a situaciones, contextos, actividades, prácticas, interacciones, sentimientos o perspectivas sobre un problema (Vives Varela y Hamui Sutton, 2021). En este caso, la forma de dividir los textos fue en función de la perspectiva de abordaje

que se repite en cada uno de ellos.

Finalmente, con la información obtenida de los artículos y los factores incidentes desarrollados, se sugieren acciones o buenas prácticas que los administradores deberían tener en cuenta para fomentar la construcción del conocimiento al interior de la organización. Cabe aclarar dos limitaciones: 1) que este es un trabajo que surge de una investigación más amplia (no de un proyecto de investigación), con lo cual para el presente estudio se elaboró una síntesis de los principales aportes que permiten explicar la problemática del conocimiento en las organizaciones; y 2) que las acciones sugeridas no pueden generalizarse porque los procesos del conocimiento se dan de distinta manera en cada organización, más bien, son las que aparecen con mayor frecuencia en los textos consultados.

2.3 Resultados

En el presente apartado, se exponen los resultados a los que se ha arribado con la revisión bibliográfica. En primer lugar, se detallan las tres teorías o posicionamientos sobre los cuáles se analiza el conocimiento en la mayoría de los artículos. En segundo término, se especifican los procesos del conocimiento y, finalmente, se sugieren las buenas prácticas de cada uno de dichos procesos.

2.3.1 El conocimiento según diferentes teorías

Se ha reconocido la importancia del conocimiento como recurso estratégico y

factor de ventaja competitiva sostenible, lo que no solo lleva a las organizaciones a emprender acciones de adquisición del conocimiento, sino también a modificar su forma de gestión (Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las Cualificaciones profesionales [CIDEDEC], 2000b). Desde definir un presupuesto para investigación y desarrollo hasta proponer un plan de capacitación para sus trabajadores, son algunas de las acciones que pueden emprender los administradores para gestionar el conocimiento al interior de las organizaciones.

En este punto es que se encuentra una primera categorización de aportes, al considerar que hay diferentes formas de ver al conocimiento, y que las preocupaciones en relación con este varían según la categoría que se trate. Así, se especifican las siguientes: a) sociedad del conocimiento: en esta categoría se encuentran aquellos trabajos que ubican a las problemáticas del conocimiento en la sociedad y, a partir de esta idea, lo asocian al nivel organizacional como usuario y productor de ese conocimiento. Esta perspectiva incluye un análisis ético, de competencia y de distribución de recursos en cuanto al acceso al conocimiento. b) Capital intelectual: comprende una visión contable que considera al conocimiento como un bien más, susceptible de ser gestionado, medido y valorado en términos del mercado al igual que otros intangibles y; c) gestión por competencias: se trata

de un proceso de recursos humanos que considera esta área como la responsable de encontrar personas que tengan conocimiento adecuado para su puesto, capacitar y desarrollar el potencial de cada uno, y transferirlo o distribuirlo hacia los sectores de la organización que así lo requieran. A continuación, se describe al conocimiento en términos de las tres categorías mencionadas.

Con respecto de la primera visión, se le atribuye a Peter Drucker la frase con la que asevera que en "la sociedad del conocimiento el recurso económico básico ya no es el capital ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino es y será el conocimiento" (CIDEDEC, 2000b, p. 14). Esta afirmación, acompañada del desarrollo tecnológico y la automatización, produjo debates profundos sobre el futuro del empleo, el reemplazo de los trabajadores por programas, y otros similares. El desafío que se le plantea a las organizaciones actuales, entonces, es en qué medida forman a sus trabajadores para que operen la tecnología y la utilicen como un elemento más de trabajo, sin la pretensión de competir contra ella.

Al tratarse de un concepto de alcance social, las organizaciones de relevancia global se han expresado al respecto, tal es el caso de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en adelante, UNESCO) que en 2005 emitió su Informe Mundial. En él, destacó los siguientes aspectos de la sociedad del conocimiento: la necesidad de que se garantice el aprovechamiento

compartido del saber, la apertura a posibilidades de desarrollo que permiten alcanzar las tecnologías de la información y la comunicación, la importancia de que los países del Sur se incluyan en este desarrollo del conocimiento, y el planteo de los límites y los desafíos que existen en torno al conocimiento y la tecnología (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO], 2005).

Otro debate en torno al conocimiento y la tecnología está representado por las brechas sociales que producen, en donde algunos tienen mayor acceso a los recursos y otros los ven como inalcanzables. Tanto desde el punto de vista de la inversión que requiere implementar tecnología de punta como al esfuerzo que representa aprender a usarla, la sociedad del conocimiento colabora en la intensificación de las diferencias entre quienes poseen capitales y, por ende, el control de los medios de producción, y los que no tienen acceso a ellos. Se plantea entonces la situación en la que cada organización debe internalizar el conocimiento tecnológico en la medida de sus posibilidades. Si bien no es objetivo de este trabajo abordar las diferencias sociales producidas por la tecnología, la sociedad del conocimiento está mediada en su gran mayoría por ellas, por lo cual, mencionar este aspecto colabora con la comprensión del contexto en el que se produce la gestión del conocimiento en las organizaciones.

Volviendo al concepto inicial, Burch

(2005), en consonancia con otros autores, propone una diferenciación posible entre sociedad de la información y del conocimiento al entender al primer término como el proceso de aprehender, procesar y comunicar la información necesaria, y a la sociedad del conocimiento como los agentes económicos que deben tener cualificaciones superiores para el apropiado ejercicio de su trabajo. Krüger (2006), por su parte, agrega al concepto de sociedad de la información el uso intensivo de tecnología en sus procesos y una tercera visión que es la sociedad red. Esta última alude a una situación en la que la transmisión de información se convierte en una fuente fundamental de productividad y poder, debido a las nuevas condiciones tecnológicas que surgen en este período histórico.

El capital intelectual, como segunda categoría conceptual, es el conjunto de intangibles que tiene la organización, representado en tecnologías, habilidades y conocimientos que se generan y aplican en el tiempo (Ortiz de Urbina Criado y Navas López, 2002). Esta visión surge de la disciplina contable, ya que el capital es entendido como los recursos propios que se ponen a disposición de una actividad económica. Por otro lado, esa visión contable hace que se busque medir dicho capital y aumentarlo con el paso del tiempo.

Uno de los principales aportes del capital intelectual es el clasificarlo en tres vertientes: capital humano, capital estructural y capital relacional (Euroforum,

1998). El capital humano suele ser definido como cualidades que poseen las personas y se distingue de los demás capitales en que es propio de cada individuo y no de la organización en su conjunto. Más allá de ello, el nivel de capital humano y su forma de adquisición es disímil entre cada persona, lo que complejiza más la situación. Por otro lado, el debate que permanece abierto en la actualidad es la posibilidad de medirlo y el concepto de "valor" sobre el capital humano que, habitualmente, se asocia a la aplicación de habilidades que distinguen a una persona de otras (CIDEDEC, 2000a).

El capital estructural, en segunda instancia, es cuando el conocimiento latente en las personas consigue ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización (Euroforum, 1998). Cuando un conocimiento se "estructuraliza" perdura en el tiempo a pesar de que los trabajadores que participaron en su generación abandonen la organización, y ahí es cuando se verifica que pasa a ser propiedad de la organización (Vega Falcón, 2017). En general, se utiliza la documentación en procedimientos, software, instructivos o alguna otra manera de plasmar el conocimiento generado para que se transforme en estructural. Finalmente, el capital relacional es el conjunto de relaciones que la organización mantiene con el exterior o bien con agentes internos (Euroforum, 1998). Es común que se subdivida esta categoría en agentes internos, externos y capital de mercado para concentrar en ella las

relaciones con clientes, consumidores y competidores de las empresas (Ortiz de Urbina Criado y Navas López, 2002). Otros autores prefieren hablar del término capital social en el cuál engloban la relación de la organización con todos los agentes del entorno, y lo reconocen como una potencial herramienta para producir innovación y que esta aumente el valor organizacional (Bueno, 2002). Tanto en su visión humana, como estructural o relacional, la visión del capital intelectual busca medirlo. Con esta idea rectora, una de las propuestas que se suele utilizar para la medición es la que elaboraron los autores de recursos humanos a partir del uso de competencias, niveles y formas de evaluación de desempeño que permitan cuantificarlas. Como problemática adicional, algunas competencias son más subjetivas que otras, lo que complejiza el logro de una cuantificación objetiva, por ejemplo, en competencias como liderazgo, iniciativa o trabajo en equipo, que dependen del equipo, el incentivo de la dirección y el contexto organizacional, entre otros. Por último, el modelo de competencias propio de los recursos humanos las define en cuatro tipos: conocimiento, desempeño, afecto y estilo (Tejada Zabaleta, 2003). No obstante, todas ellas tienen un vínculo con el conocimiento. La primera representa el conocimiento que se ha podido adquirir o construir con el tiempo. El desempeño de una acción objetiva del quehacer que se sirve de ese conocimiento previamente adquirido. El

afecto es el sentir, las emociones y los sentimientos de las personas. Finalmente, las preferencias configuran el estilo que vamos construyendo a lo largo de la vida y que nos identifica o caracteriza. Peter Senge (2010), por su parte, introdujo el concepto de organización inteligente como aquella que aprende, y definió cinco elementos o disciplinas que debían darse para aspirar a trabajar en forma inteligente en una empresa: pensamiento sistémico, dominio personal, modelos mentales, construcción de una visión compartida y aprendizaje en equipo. La primera de las mencionadas es la que denomina "la quinta disciplina", puesto que engloba a las demás y permite tener una perspectiva integral de los problemas a la hora de analizar sus causas y elaborar propuestas de solución. Sin embargo, aclara que aun cuando las cinco disciplinas funcionen correctamente, no se llegará en forma plena al concepto de organización inteligente, pero se logrará una oleada de progreso y experimentación.

Si bien la obra de Senge (2012) no es específica de recursos humanos, es ampliamente estudiada en dicha disciplina, ya que esta se basa en experiencias como consultor de organizaciones, y focaliza en el desarrollo de habilidades en las personas y las actitudes de los grupos. En forma sintética, las disciplinas se definen del siguiente modo: 1) pensamiento sistémico: propone cambiar la forma de ver los problemas en las organizaciones, al considerar que las

relaciones causa-efecto no son lineales y que múltiples causas pueden producir un mismo efecto y viceversa. 2) Dominio personal: refiere a las actitudes frente al trabajo y los compañeros que cada uno tiene, a ver la realidad lo más objetivamente posible y afrontar la vida de un modo creativo en lugar de reactivo. 3) Modelos mentales: son los encargados de definir el modo en el que cada persona interpreta el mundo y condiciona su accionar; dos personas pueden observar el mismo acontecimiento y describirlo de manera distinta porque apreciaron otros detalles. Aprender, para el autor, muchas veces implica cuestionar estos modelos. 4) Visión compartida: son las políticas y prácticas que se pregonan en la organización y el nivel de adhesión que estas tienen por sus integrantes; lo que Senge (2012) advierte es que cuando esta visión es realmente compartida, las personas no aprenden porque se les ordena sino porque lo desean. 5) Aprendizaje en equipo: se propone el aprendizaje en conjunto y no individual, ya que los equipos de trabajo que aprenden en conjunto logran resultados muy superiores a los que no tienen esa capacidad de diálogo, en palabras del autor. Ese aprendizaje no necesariamente se da en un contexto de enseñanza tradicional, sino en la experiencia diaria entre participantes.

Con cualquiera de las tres visiones anteriores, el valor del conocimiento, habitualmente, se asocia a su producción, reproducción y aplicación en la actividad organizacional que cada integrante des-

empeña. Por ello, es importante realizar un recorrido previo por los procesos de conocimiento para comprender el lugar que ocupa la reproducción en ese engranaje. Como concepto introductorio, un proceso del conocimiento es una secuencia de pasos que permiten obtener recursos intelectuales del exterior o de los propios trabajadores para mejorar alguna actividad de las que desarrolla la entidad. A continuación, se amplía la mirada sobre los procesos.

2.3.2 Procesos del conocimiento

Existen múltiples formas de nombrar a la forma en la que el conocimiento transita de una persona a otra y también a la propia organización. La palabra proceso indica un conjunto de acciones que puede secuenciarse y repetirse en forma continua. Es por ello por lo que se decidió utilizar dicho término, sin dejar de advertir que algunos de los autores consultados utilizaron otros para hacer mención a los procesos. Tal es el caso de Igal y González (2017), quienes denominan ciclo del conocimiento a aquel conjunto de etapas en las que el conocimiento se convierte en un activo valioso para la organización. Los autores mencionan tres fases del ciclo, de las cuáles la primera es la identificación, captura y creación del conocimiento. En ella se incluyen todos los mecanismos que conducen a que la organización disponga de un nuevo conocimiento que es requerido por algún motivo. Ese conocimiento puede localizarse dentro de la organización o la bús-

queda fuera de ella para internalizarlo. Hay quienes diferencian a la adquisición del conocimiento cuando este surge del exterior, y cuando la construcción es interna la denominan generación.

La segunda etapa del ciclo es el almacenamiento, puesta en común y diseminación del conocimiento: el almacenamiento puede ser en un soporte material o bien en forma tácita en la mente de los miembros de la organización. Conforme sea el orden del almacenamiento, más fácil resultará su utilización posterior y difusión dentro de la organización. Esta etapa suele conocerse como conocimiento estructural, ya que este pasa a estar a disposición de la organización y no de las personas individualmente. La documentación refiere a cuando se realiza un procedimiento escrito y el almacenamiento alude a procesos digitales de guardado de información.

Finalmente, la tercera etapa es la aplicación y aprendizaje, en la cual el conocimiento se aplica en áreas que tal vez no estaban previstas originalmente. Aquí es donde se dice que se puede generar nuevo conocimiento al ponerlo a prueba en la experiencia y el ciclo propuesto por los autores se cierra o, mejor dicho, se vuelve a iniciar (Igal y González, 2017). Los procesos medulares de la gestión del conocimiento comprenden cinco pasos (Probst et al, 2001, como se citó en Hernández Silva y Martí Lahera, 2006), que son: 1) identificación selectiva del conocimiento: la organización define conocimientos útiles para transitar los

procesos de cambio; 2) adquisición del conocimiento: las organizaciones determinan la forma más factible en que se debe adquirir el activo; 3) desarrollo del conocimiento: se concentra en el perfeccionamiento del conocimiento organizacional como en el de sus integrantes, pasando por todas las etapas administrativas de su construcción; 4) compartir y distribuir conocimiento: esa distribución se hace a partir de la transferencia tanto en forma individual como en equipos o grupos específicos a las tareas de la organización; 5) proceso de retención del conocimiento: basado en políticas tendientes a mantener el conocimiento a partir de debates grupales, desarrollar un lenguaje colectivo, almacenarlo, etc.; y 6) utilización del conocimiento: se transforma en resultados concretos, se identifican y eliminan barreras que frenan su flujo y se garantiza su utilidad. En las teorías referenciadas anteriormente, se pudo ver que poseen similitudes y diferencias, pero hay algunos aspectos que tienen en común. El primero de ellos es la importancia de la cultura del conocimiento, la cual se fomenta desde los espacios de liderazgo de la organización. Según Muñoz Zapata y Valencia Rey (2015), para que la cultura sea compatible con el conocimiento debe ser flexible, dispuesta al cambio o abierta a nuevas realidades, e incentivar el desarrollo estratégico de la organización. En algunos casos, implica modificar estándares arraigados en los colaboradores como las tradiciones, los hábitos, principios,

valores e ideas.

Por otro lado, los mismos autores señalan la comunicación como facilitadora de adquisición del conocimiento, como también en las actitudes necesarias para que el aprendizaje continuo colabore en esos cambios de cultura organizacional (Muñoz Zapata y Valencia Rey, 2015). Al respecto, cabe aclarar que dentro de las competencias que la visión de recursos humanos define para el desarrollo de personas, las actitudes son consideradas las más importantes para mejorar y, al mismo tiempo, las más difíciles de adquirir por vía de capacitación (Blake, 1997). Senge (2012), en el libro en el que aplica en organizaciones reales sus disciplinas, identifica factores que fueron fundamentales a la hora de producir el conocimiento, tales como la visión de las personas y la comunicación de los objetivos organizacionales, la capacidad de diálogo desarrollada en cada equipo y la astucia del líder para despertar el deseo de aprender de sus propios trabajadores. Estas ideas van de la mano con su visión del pensamiento sistémico y de cómo el aprendizaje en equipo potencia el desempeño del grupo en las actividades que desarrollan en conjunto.

En cuanto a otros procesos organizacionales en los que colabora la gestión del conocimiento, podemos mencionar: 1) empoderamiento, ya que al formar a los trabajadores se les otorgan herramientas para trabajar en forma autónoma; 2) endomarketing, que refiere a las políticas que implementa la organización para

lograr la satisfacción de sus trabajadores en el puesto, al entender que tiene que persuadirlos al igual que a los clientes pero, en este caso, para que continúen con deseos de trabajar en la organización y desarrollen su sentido de pertenencia; y 3) diversidad, para aceptar las diferencias el primer paso es comprenderlas, entender las experiencias y vivencias de cada uno para poder integrar a compañeros de trabajo y clientes o consumidores que se distingan de "los hegemónicos", y este paso puede ser transitado a partir de procesos de capacitación u otros propios de la gestión del conocimiento (Finocchiaro, 2022).

2.3.3 Buenas prácticas para apoyar la generación del conocimiento

Según la propuesta de los autores, se puede ver que se identifican diferentes tipos de conocimiento organizacional y se reconoce la necesidad de diferentes formas de generarlo y reproducirlo. No obstante, no siempre se comparte con los integrantes la importancia que tiene el desarrollo de conocimiento. Esto hace que los administradores deban elaborar un plan de acción para obtener el máximo potencial posible de cada tipo de conocimiento.

Sin pretender funcionar como una receta y reconociendo que cada organización es diferente y no se pueden generalizar dichos planes, consideramos que se podrían considerar los siguientes aspectos en el plan de fortalecimiento del conocimiento:

1. Planteo de la visión organización a todos: muchas veces los administradores creen que todos tienen claro el rumbo de la organización porque les fue mencionado al momento de contratarlos o en alguna reunión protocolar. No obstante, reafirmar los valores, la cultura y los objetivos en forma periódica es útil para que cada trabajador se sienta incluido y fortalezca el sentido de pertenencia.
2. Apertura al cambio por parte de los líderes: muchas veces el conocimiento nuevo requiere que los que están a cargo de las decisiones se cuestionen su accionar. No solo porque pueden estar cometiendo errores, sino debido a que los cambios en el entorno exigen que las organizaciones se adapten a estos para sobrevivir.
3. Mejorar el diálogo entre compañeros: las conversaciones entre trabajadores suelen no estar bien vistas o ser tildadas como "pérdida de tiempo". Allí es donde el cambio de pensamiento de los líderes debe ir de la mano con la construcción colectiva del conocimiento a partir del diálogo, como planteaba Senge (2012).
4. Destinar presupuesto a la renovación tecnológica: si bien se mencionó la imposibilidad que muchas organizaciones tienen de acceder a la tecnología avanzada, también es importante la idea de la UNESCO

que refería a buscar los medios para participar de procesos de transformación tecnológica. Es por ello por lo que aquellas que no tengan un total acceso a las tecnologías deberían comenzar a destinar presupuesto para invertir y también indagar sobre herramientas gratuitas

o de bajo costo que les permitan comenzar con la transición.

Más allá del listado previamente mencionado, se muestra en el gráfico 1 una síntesis de buenas prácticas que podrían añadirse a las anteriores, pero contextualizadas a cada uno de los procesos del conocimiento.

Gráfico 1. Buenas prácticas asociadas a procesos de conocimiento



Fuente. Elaboración propia

Los ítems iniciales sugieren acciones genéricas, es decir, aquellas que se consideran medios para lograr las prácticas. Por ejemplo, la asignación presupuestaria y la cultura del diálogo son aspectos que llevan tiempo y su correcta implementación permite que se pueda avanzar sobre otras como las capacitaciones, reuniones, jornadas, etc.

Si bien la mayoría de las buenas prácticas sugeridas aluden a reuniones y otras acciones propias de los procesos

de recursos humanos, es dable destacar que el cambio hacia una organización inteligente parte del ámbito gerencial, en el cual se deben enunciar las bases de la gestión del conocimiento y, al mismo tiempo, habilitar los espacios para que este fluya sobre la secuencia de procesos que ilustra el gráfico. Sin el apoyo de una dirección comprometida, estas y otras prácticas no serían posibles de llevar a cabo.

El proceso de documentación muchas

veces es considerado una pérdida de tiempo o un momento en el cual hay que interrumpir la jornada para sentarse a documentar, e incluso cuesta encontrarle el sentido cuando se realiza, no obstante, el valor que produce es exponencial a largo plazo para fortalecer las actividades y los tiempos, establecer acuerdos y evitar rispideces, y coordinar el proceso de inducción de nuevos trabajadores, entre otros. En efecto, inculcar la importancia de esa tarea en los empleados que deben realizarla es el punto de partida.

La reingeniería de procesos, por su parte, aparece como motor de innovación, ya que el conocimiento estructural que produzca la organización puede replantear procesos que esta realiza de un modo y que podría mejorar para tornarse más eficiente, productiva, automatizada, solo por mencionar algunos aspectos de valor. Si bien la reingeniería suele verse como un campo del área técnica o productiva, su conexión directa con la innovación también le otorga un importante potencial estratégico.

Aun cuando no se pretende abarcar todas las acciones que las organizaciones podrían emplear en materia de conocimiento, estos aspectos son algunos de los que pueden dar respuesta a la siguiente cuestión: ¿por dónde empezamos para emprender un cambio hacia una organización inteligente?

3 Conclusiones

La gestión del conocimiento es un proceso que puede enfocarse desde po-

sicionamientos diversos, dependiendo de la ideología seguida por la dirección. Sin embargo, la mayoría de los trabajos que existen en la temática se dedican a desarrollar alguna de ellas o focalizan en sus diferencias. Este trabajo buscó mostrar que, en su diversidad, todas las posturas convergen en la falta de establecimiento de prácticas aplicables al ámbito organizacional.

Desde la visión del administrador, el conocimiento puede ser interpretado desde diferentes ángulos: como una limitante, una ventaja, un desafío o una oportunidad de innovación. En cualquiera de esas visiones, la gestión tiene acciones para implementar en él: el universo del conocimiento es amplio e inabarcable, pero sus procesos son un punto de partida para saber cómo gestionarlo.

El presente trabajo pretendió ahondar en algunas miradas de las muchas que existen al respecto con un fin práctico, de acción. La relación con el valor, por su parte, es una de las tantas que puede efectuarse con el conocimiento y que sirve como motivación para poder avanzar en su construcción. En este camino, el trabajo colectivo y el diálogo continúan siendo los grandes motores de innovación, más allá de la tecnología con la que se cuente. Es por ello por lo que contar con un liderazgo más abierto, una estructura más flexible y comunicación menos verticalista son algunos de los aspectos sobre los que se sugiere trabajar para desarrollar mayor conocimiento organizacional.

Por otro lado, aquellos aspectos de debate que se producen en torno al conocimiento, por ejemplo, cuál es el concepto de valor o qué vínculo con la tecnología debería seguirse, se pueden dar a partir de espacios de capacitación en los cuáles es posible formar a los trabajadores para hacer frente a los cambios que ofrece la tecnología. La adaptación de cada herramienta a la realidad de una organización puntual, entonces, es clave para poder avanzar en procesos de aprendizaje que aumenten el conocimiento estructural. En futuros trabajos sobre la temática, se podría profundizar en la aplicación de procesos del conocimiento en organizaciones reales o evaluar perfiles de administradores con base en las tres categorías del pensamiento analizadas. Además, como se mencionó previamente, las perspectivas del conocimiento no se agotan en las tres presentadas, por lo que se podría continuar la revisión y añadir categorías con otras características del fenómeno.

Referencias bibliográficas

- Blake, O. J. (1997). La capacitación: un recurso dinamizador de las organizaciones. Macchi.
- Bueno, E. (2002). El capital social en el nuevo enfoque del capital intelectual de las organizaciones. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(2-3), 157-176. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318274003.pdf>
- Burch, S. (2005). Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento. *Palabras en juego*, 45(5), 1-9. <http://www.ub.edu/prometheus21/articulos/obsciberprome/socinfocon.pdf>
- Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las Cualificaciones profesionales [CIDEDEC] (2000a). Valorizar el capital humano: reto clave para la sociedad del conocimiento (Cuadernos de trabajo N.º 30). <https://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/30.pdf>
- Centro de Investigación y Documentación sobre problemas de la Economía, el empleo y las Cualificaciones profesionales [CIDEDEC] (2000b). Gestión del conocimiento y capital

- intelectual (Cuadernos de trabajo N° 31). <https://www.cidec.net/cidec/pub/archivos/31.pdf>
- Distéfano, E. L. (2002). La gestión del conocimiento en la empresa [Tesis de doctorado, Universidad de Belgrano. Facultad de Ciencias Económicas]. Repositorio Universidad de Belgrano.
- Euroforum (1998). Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual.
- Finocchiaro, F. (2022). Organización que aprende: nociones, condicionantes e importancia en la actualidad. *Revista Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 123-243. <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/3746>
- Hernández Silva, F. E., y Martí Lahera, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed*, 14(1).
- Igal, J. E., y González De Morales, G. (2017). Marco teórico de la gestión del conocimiento. *Cuadernos de estrategia*, (194), 27-70. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6356926>
- Jerí Rodríguez, D. (2008). Buenas prácticas en el ámbito educativo y su orientación a la gestión del conocimiento. *Educación*, 17(33), 29-48. <https://doi.org/10.18800/educacion.200802.003>
- Krüger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, 11(683), 1-14. <https://www.ub.edu/geocrit/b3w-683.htm>
- Morin, E. (1995). Cultura y conocimiento. En P. Watzlawick y P. Krieg (Comps.), *El ojo del observador* (pp. 73-81). Editorial Gedisa.
- Muñoz Zapata, D. E., y Valencia Rey, J. E. (2015). Gestión del conocimiento organizacional: un encuentro necesario

- entre plataformas digitales, comunicación, educación y cultura. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 105-111. <https://www.redalyc.org/pdf/695/69542291012.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura [UNESCO] (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento: informe mundial de la UNESCO*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000141908>
- Ortiz de Urbina Criado, M., y Navas López, J. E. (2002). El capital intelectual en la empresa: Análisis de criterios y clasificación multidimensional. *Economía industrial*, 346(4), 163-172. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/01099.pdf>
- Quintana Peña, A. (2006). Metodología de Investigación Científica Cualitativa. En A. Quintana Peña y W. Montgomery (Eds.), *Psicología tópicos de actualidad* (pp. 65-73). UNMSM.
- Rendón Rojas, M. Á. (2005). Relación entre los conceptos: información, conocimiento y valor. Semejanzas y diferencias. *Ciência da Informação*, 34, 52-61. <https://doi.org/10.1590/S0100-19652005000200006>
- Rodríguez Gómez, D. (2006). Modelos para la creación y gestión del conocimiento: una aproximación teórica. *Educación*, 37, 25-39. <https://www.redalyc.org/pdf/3421/342130826003.pdf>
- Salazar del Castillo, J. M. (2004). Algunas reflexiones sobre la gestión del conocimiento en las empresas. *Intangible Capital*, (1), 1-6. <https://upcommons.upc.edu/server/api/core/bitstreams/21c4c93f-efa3-4be7-b561-4f2ba6b0574a/content>

- Senge, P. M. (2010). *La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente* (2da edición). Ediciones Granica.
- Senge, P. M. (2012). *La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente* (6ta edición). Ediciones Granica.
- Tejada Zabaleta, A. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología desde el Caribe*, (12), 115-133. <https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1725>
- Vega Falcón, V. (2017). Una mirada al concepto de Capital Intelectual. *Revista Uniandes Episteme*, 4(4), 491-503. <https://www.redalyc.org/pdf/5646/564677246008.pdf>
- Vives Varela, T. y Hamui Sutton, L. (2021). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Investigación en educación médica*, 10(40), 97-104. <https://doi.org/10.22201/>