

La evolución del conocimiento en las organizaciones inteligentes

The Evolution of Knowledge in Intelligent Organizations

Fecha de recepción: 10 de julio de 2012
Fecha de evaluación: 26 de julio de 2012
Fecha de aprobación: 16 de agosto de 2012

Sandra Yamile Larrota Castro (Colombia)

Universidad de La Salle

Administradora de Empresas y Magíster de la Universidad de La Salle. Docente de tiempo completo en la Universidad de La Salle.

Resumen

En este artículo se hará referencia a la evolución del conocimiento y cómo éste ha llegado a convertirse en pieza fundamental en las organizaciones inteligentes u organizaciones que aprenden. La sola existencia del conocimiento carece de importancia tanto para los individuos como para las organizaciones. Él toma valor cuando lleva implícito un objetivo, convirtiéndose en un elemento útil para dar solución a los retos que enfrentan las organizaciones.

En el desarrollo del artículo, se hará un ameno viaje, en temas como: 1) la sociedad del conocimiento, 2) los trabajadores y las empresas que crean conocimiento, 3) la gestión del conocimiento como actividad de aprendizaje, 4) la gestión del aprendizaje como herramienta única para la gestión del conocimiento y, por último, 5) las implicaciones de la creación del capital intelectual.

Palabras clave

Capital intelectual, sociedad del conocimiento, aprendizaje, gestión del conocimiento, trabajadores, organizaciones inteligentes

Abstract

This article makes reference to the evolution of knowledge and how it has become a touchstone in intelligent organizations, also known as organizations that learn. The existence of knowledge by itself lacks importance for individuals as well as for organizations. Knowledge becomes valuable when it entails an objective. It turns into a useful element to face challenges that organizations normally deal with.

Throughout the article, the reader will take a pleasant journey along topics such as: Society of Knowledge, companies and workers that create knowledge, knowledge management as a learning activity and last but not least, the implications of the creation of intellectual capital.

Keywords

intellectual capital, society of knowledge, learning, knowledge management, workers, intelligent organizations

*La inteligencia consiste no solo en el conocimiento,
sino también en la destreza de aplicar
los conocimientos en la práctica.*

ARISTÓTELES

Introducción

Este documento es un análisis reflexivo acerca de la evolución que ha tenido el conocimiento a través de los tiempos y el papel fundamental que ha desempeñado en la constitución de los pueblos y las sociedades. En el mundo empresarial agitado y competitivo, ya no solo es imprescindible relacionarse con personas que brinden acceso a las mejores tecnologías, sino que es vital que las organizaciones cuenten con los conocimientos que les permita competir y destacarse en este mundo, pero ese conocimiento debe ser entendido no como la acumulación de saberes, sino como conocimientos que se ajustan o se acomodan a las metas de las organizaciones.

Los principales temas sobre los que se reflexionará son: 1) la sociedad del conocimiento, 2) los trabajadores y las empresas crean conocimiento, 3) la gestión del conocimiento como actividad de aprendizaje, 4) la gestión del aprendizaje como herramienta única para la gestión del conocimiento y 5) las implicaciones de la creación del capital intelectual.

El lector podrá encontrar una serie de apartados que le darán una visión más objetiva y clara de la importancia de tener un conocimiento direccionado en las organizaciones. Ese conocimiento puede tener diferentes fuentes, pero lo realmente importante es que la organización le dé la debida importancia a todos y cada uno de los integrantes que constituyen la

organización y no desprecie o desvalore un conocimiento cuando proviene de una fuente de menor rango.

La organización inteligente

Antes de hacer referencia a la evolución que ha tenido el conocimiento en las organizaciones, es conveniente tener presente la definición del término 'organización inteligente' u 'organización que aprende' por algunos expertos en el tema. Para Senge, P. (1999): "Una organización inteligente es aquella en la que las personas expanden su capacidad de crear los resultados que realmente desean, en la que las nuevas formas y patrones de pensamiento son experimentadas, en la que las personas aprenden continuamente a aprender conjuntamente". Una segunda definición, se encuentra en Garvin, D.A. (1993), quien enuncia: "Es una organización con capacidad para crear, adquirir y transferir conocimiento y para modificar sus actitudes y formas de hacer en base al nuevo conocimiento y visión". En una tercera definición realizada por Garratt, B. (1987), afirma que: "es aquella organización donde existe el clima y los procesos que permiten a todos sus miembros aprender conscientemente de su trabajo, que es capaz de trasladar ese aprendizaje donde se necesita y se asegura de que es utilizado por la organización para transformarse constantemente". Finalmente

para Nonaka, I. (1991): “Son los lugares en los que crear nuevo conocimiento no es una actividad especial, [...] es una forma de comportarse, incluso de ser, en la que todas las personas son trabajadores del conocimiento”.

Teniendo en cuenta las anteriores definiciones, se puede hacer un acercamiento más detallado del significado del “conocimiento y sus lineamientos” que enmarcan la evolución de la humanidad (Choo, C. W., 1999). Los conceptos y la percepción del hombre acerca de los fenómenos que ocurren en el planeta, en los animales, en las plantas y en especial en la cultura humana, ha cambiado a través de los tiempos, e indiscutiblemente un concepto como “el conocimiento” no podía quedar excluido de este panorama que caracteriza a los distintos pueblos y naciones existentes.

Los autores previamente mencionados brindan una base para la construcción de esta investigación, pero la misma debe ser enriquecida con factores del diario vivir de una organización, es sabido que una empresa es un ente dinámico; puesto que, debe interactuar en su operación con muchos *Stakeholders* que tienen incidencia sobre la forma en la cual se desarrolla el trabajo de ésta. El conocimiento y la información no siempre fluye desde la gerencia hacia abajo también debe ser tenido en cuenta el conocimiento empírico ganado en el día a día por los trabajadores que desempeñan labores operativas y, en el desarrollo de las mismas, ganan información de mucho valor para la empresa; pues allí es donde se da la interacción real con el entorno dinámico y es donde se aplican los cambios necesarios para que la empresa se adapte y logre aumentar la productividad esperada en todos los contextos. Es así, como

queda demostrado que la información que debe ser común a todos en la empresa, no siempre tiene su origen en la gerencia dado que, los ejecutivos no tienen contacto directo con aquellos factores físicos o comportamentales, con los que el empleado operativo está relacionado en su actividad cotidiana, y es este quien crea conocimiento al identificar problemas y empíricamente crea soluciones que propone a la dirección, para que allí, sean analizadas y transformadas en directrices que mejorarán el desempeño de toda la organización.

Hoy en día el concepto “conocimiento”, que en los tiempos antiguos pasaba desapercibido, ha cobrado una relativa importancia, porque ha ocupado un puesto muy destacado dentro de las organizaciones y porque en la actualidad es un concepto indispensable para que una empresa pueda competir a nivel comercial de manera satisfactoria; más aún si se tiene en cuenta que el medio externo que rodea a las empresas actualmente está enmarcado por dos principales conceptos: 1) la globalización de los mercados y 2) la continua y creciente evolución en materia tecnológica. Ellas se constituyen en pautas o aspectos que direccionan el rumbo de las empresas sin importar lo pequeña o grande que estas sean, porque están cambiando fundamentalmente la estructura competitiva de los mercados (Fruin, W. M., 1997).

En un pasado relativamente corto, las empresas “privilegiadas” eran las que tenían acceso preferencial a las materias primas o a segmentos protegidos del mercado. Contaban con los mejores activos físicos, financieros o con la mejor tecnología de punta. Hoy en día, esto ya no es suficiente para las empresas que pretenden sostenerse o estar a la vanguardia en el mundo empresarial

y/o comercial, porque todos estos elementos que colocaban a unas empresas en una “ventaja competitiva” frente a otras del mismo sector, se encuentran en el presente más y más a disposición de todo el mundo, no solo en lo que se refiere a la igualdad de condiciones sino en la posibilidad de acceso a mercados abiertos.

Teniendo en cuenta la descripción de las características del mundo externo al que se ven enfrentadas las empresas u organizaciones empresariales; se descubre que en este panorama surge un nuevo elemento con el que las organizaciones pueden hacer frente a sus competidores comerciales, el cual es “el conocimiento”, constituyéndose en elementos indispensables para el desarrollo: la competencia y el sostenimiento de las empresas.

El conocimiento es entendido como la herramienta base que se ha constituido en el pilar del avance de la humanidad, pues ha sido no solo utilizado para el desarrollo y la evolución de las civilizaciones a lo largo de la historia, sino que se ha constituido en un elemento fundamental para el progreso de las sociedades modernas a nivel global (Bueno, E., 2001).

En primer lugar es indispensable entender que el conocimiento por sí solo no es valioso, sino tiene un propósito o un objetivo claro, es decir debe tener un elemento que lo dirija o lo enfoque. Cuando establece esta meta, entonces el conocimiento se vuelve un elemento de gran valor y adquiere la capacidad de cambio en los individuos, en las poblaciones, en las sociedades y en las organizaciones, porque adquieren una forma distinta de ver el entorno que los rodea. Si el conocimiento es adecuado, se producirán transformaciones ya sean grandes o pequeñas que a la final desembocarán en el desarrollo o progreso de los mismos.

Cuando en una organización es conciso este concepto, puede hacerse la siguiente pregunta ¿para qué el conocimiento?, la respuesta a esta pregunta debe ser siempre propositiva y proactiva. En realidad atesorar o acumular conocimiento no es bueno, si no se tiene una justa medida, además de tener, como ya se mencionó, una dirección, es decir, un objetivo. Cuando una persona o una organización acumula conocimiento, puede ocurrir que a dicho individuo u organización no le sea retribuida económicamente todo el conocimiento que posee y llegado el caso estos individuos pueden convertirse en personas incomprendidas o sencillamente desaprovechadas por el medio.

La sociedad del conocimiento

“El concepto de la sociedad del conocimiento: no está centrado en el progreso tecnológico, sino que lo considera como un factor del cambio social entre otros...” (Krüger, 2006). De acuerdo a lo enunciado por el autor, el conocimiento que generalmente se toma como un elemento más y que es pieza fundamental para la comercialización de la tecnología existente, generalmente es aceptado por las organizaciones como parte integrante del paquete que les venden y debe ser revaluado para ser visto como un elemento que no solo se centra en el desarrollo tecnológico, sino que abarca toda una serie de conceptos y concepciones de individuos para finalmente conformar una sociedad, que lidera e impulsa el cambio a través de ideas innovadoras abarcando todos los campos y oficios.

Se llega a esta deducción, después de tomar en cuenta los argumentos presentados por Krüger, 2006, el cual los explica en un marco empresarial rodeado de muchos factores sociales y económicos propios de la industria colombiana tales como: la idiosincrasia de los trabajadores y la forma de crear y dirigir empresa de los empleadores, es aquí donde este análisis se separa un poco de la teoría pura y se empieza a buscar nexos con aquello que se podría llamar la “sociedad del conocimiento” en Colombia. La deducción inicial presentada en este escrito traza los lineamientos generales de cómo se aplica a nivel global el concepto de “Learning Organization” pero para concretarlo y aplicarlo a la industria nacional en particular, se hace referencia a publicaciones nacionales como la Revista Dinero (2012) en el artículo titulado *El TLC frente a la comunicación digital, es oportunidad y amenaza* donde nos muestra una dualidad en la cual se puede ver que a nivel nacional no es cien por ciento aplicable el concepto planteado por (Krüger, 2006) –dado que, un ejemplo de *sociedad del conocimiento* como lo es el TLC con Estados Unidos– no solamente representa ventajas para Colombia sino que dentro de la gran cantidad de aportes que hará a la economía y al desarrollo del país también se encontrarán sectores afectados y perjudicados por el tratado.

Es indiscutible que el origen de concepto y evolución de ideas, se da al interior de los individuos que, al ser transmitidas a sus semejantes, toman diferentes matices y algunas de ellas evolucionan y son aceptadas hasta convertirse en normas, por el conjunto de individuos que constituyen las sociedades.

Es por esta razón que no solo basta con tener las ideas, conceptos u opiniones

en la mente, es trascendental la forma y las características de las personas a las que se les transmiten esos conocimientos; por ejemplo se ve que a lo largo de la historia de la humanidad, a hombres destacados como Einstein, no solo le bastaba con tener excelentes ideas y conocimientos en su mente, sino que le era imprescindible rodearse de personajes destacados dentro de la sociedad de la que él hacía parte, y específicamente de un círculo social cerrado a los que les podría interesar estos saberes y, que al transmitirlos, podía darles desarrollo y evolución. En definitiva cuando un individuo tiene el saber y el verdadero dominio de algún tema específico y relevante, realmente empieza a hacer partícipe de un pequeño grupo de la *sociedad del conocimiento*. Pero puede ocurrir un fenómeno contrario, cuando el conocimiento trasciende los límites impuestos por este círculo social cerrado y se difunde a la sociedad general, son los individuos del común y corriente los que buscan ese conocimiento o al individuo que lo creó y es entonces cuando ese individuo adquiere una dimensión social (Bueno, E. 2002).

La *sociedad del conocimiento* cosa resulta del interactuar de unas personas con otras, de forma ordenada para saber cómo, cuándo y por qué un tipo de conocimiento relevante empieza a germinar como una semilla y cumple las expectativas específicas de los integrantes del grupo social, empezando de este modo a convertirse en una norma o mandato que deben seguirse al estar enfocado hacia el crecimiento y progreso de la sociedad. (Villacorta, 2005).

Teniendo en cuenta lo anteriormente enunciado, el intelecto y la actividad intelectual deben ser reconocidas como ejes generadores de riqueza que adquieren

gran importancia dentro de la sociedad y que pueden llegar a cambiar el desarrollo de una nación. Es por ello que los gobiernos deben priorizar la educación en sus pueblos para que ellos se conviertan, a su vez, en divulgadores de los conocimientos adquiridos.

Es de resaltar que países con gran experiencia en el ámbito comercial, como los Estados Unidos de América, están haciendo esfuerzos por educar a las personas menos favorecidas económicamente, porque a través de ellos incorporan en un tiempo relativamente corto la población campesina a una producción industrial y posteriormente al sector de servicios. Sin embargo aquí cabe destacar que para los norteamericanos, e incluso para los japoneses, la sociedad del conocimiento no está conformada por las gentes del común y corriente, pues para ellos en esta época postindustrial, se están creando y capacitando continuamente personal especializado en las distintas áreas del saber que en definitiva van a conformar la denominada “sociedad del conocimiento”; y que Colombia, clasificado como uno de los países en vía de desarrollo, debe propender por el bienestar y el aprovechamiento de todos los conocimientos de las personas que constituyen la fuerza agrícola e industrial. Los obreros y campesinos deben marchar juntos a las personas que poseen conocimientos más avanzados para que unidos puedan hacer frentes a los retos económicos financieros y comerciales que definen el desarrollo mundial, a través de la creación de nuestro propio desarrollo intelectual. De lo contrario, el país terminará sucumbido en una gran dependencia de los países más avanzados.

De otra parte se debe tener en cuenta que poseer el desarrollo del conocimiento

o del intelecto a nivel social para generar riqueza, aunque es un factor primordial, no es todo lo que se necesita. (Selznick, 1957). Que las empresas ofrezcan su infraestructura y sus propias organizaciones y que sean capaces de adquirir y aceptar el conocimiento direccionándolo hacia la generación de productos y servicios demandados por la sociedad actualmente. En realidad estas organizaciones se distinguirán de la mayoría que existen hoy en día porque su mayor riqueza será el conocimiento, enmarcado en la infraestructura y la organización propia, Siliceo, A., Casares, D. y González, J. L. (1999).

La creación del conocimiento por los trabajadores y las empresas

Una organización está conformada por un grupo de personas que ocupan cargos donde la dirección y el mando requieren de un conocimiento y una visión particular del entorno que rodea a la organización, pero son igualmente importantes las personas que ocupan cargos operativos donde muchas veces el conocimiento que poseen es complementario al de las personas que ocupan cargos administrativos; por eso es fundamental que en los procesos de gestión de conocimiento —que se realizan en una organización— se incluyan expertos en la materia, y de igual manera a los entes operativos que conocen de primera mano la labor primaria y poseen el saber coloquial y experimental.

Tal como fue mencionado anteriormente, el objetivo de cualquier organización moderna deberá sin lugar a dudas, lograr que la información y el conocimiento fluyan de forma adecuada dentro de ella para tener la certeza de una

homogeneidad de conceptos que ayuden al funcionamiento de ese todo, que no es funcional si no existe entendimiento, flujo de información y resultados entre las diferentes áreas que lo componen. Es preciso, en este punto hacer referencia al concepto de cliente interno, aquel que espera un resultado de otra área de la empresa para poder llevar a cabo su propia actividad; en la industria moderna los clientes internos toman una importancia igual a la que históricamente han tenido los clientes externos; ya que el desarrollo de un proceso depende de muchos otros en la industria moderna, si el cliente interno no recibe un producto de óptima calidad, es dudoso que el producto final tenga una calidad sobresaliente, se perdería en el proceso la intención misma de la creación, dejando en el camino pérdidas tanto en tiempo como en propósito, puesto que el cliente interno insatisfecho no puede hacer el aporte que quisiera al proceso global. Después de hacer este análisis, se llega a la siguiente conclusión: *el cliente interno insatisfecho es aquel que está llamado a crear conocimiento dentro de la empresa*. Una vez este cliente interno detecta alguna falla en el proceso inmediatamente anterior, es decir, en el contexto de los resultados, debe identificar la falla, definir con precisión cómo lo afecta, y denunciar esta novedad a la gerencia general, para así lograr que se ponga en marcha un proceso de corrección de procesos y micro procesos—que una vez sean corregidos—ayudarán al mejor funcionamiento de la empresa.

A partir de ese momento, se creó un conocimiento porque es sencillo identificar que el cliente interno detectó un problema, y r de allí se buscaron las herramientas necesarias para solucionarlo y hacer que la organización progresara en

ese particular proceso, es decir, *la organización creó conocimiento y aprendió*.

Los gerentes de las organizaciones están llamados a ser los gestores y los líderes de la adquisición, instrucción y asimilación del conocimiento por sus organizaciones, el saber no solo tiene como fuente de origen la academia sino que se puede obtener de medios como internet, la tecnología y las mismas personas que conforman una organización. De acuerdo con (Andreu y Sieber, 1998): “Las personas que poseen el conocimiento reconocen matrices específicas en situaciones nuevas y pueden responder adecuadamente”.

El resultado alcanzado en este documento, referente a la divulgación del conocimiento a todos los niveles de la empresa, partiendo de la dirección y desde allí hacia abajo en todos los niveles, se logra tomando como base los conceptos expresados por (Andreu y Sieber, 1998) y complementándolos con la teoría de la comunicación efectiva propuesta por (Bolton, 1979). En esta última, se especifican las herramientas y las estrategias que tiene a su disposición el gerente de la empresa para comunicar el conocimiento a sus empleados, y hacer que efectivamente gocen de éste y lo lleven a disposición de la empresa.

Profundizando en la forma como la gerencia comunica el conocimiento al resto de la organización, se hace referencia específica a (Bolton, 1979) donde se describe detalladamente un grupo de barreras comunicativas que la administración debe evitar para conseguir efectivamente que el conocimiento fluya a todas las áreas, siendo estas las siguientes:

- ~ juzgar al individuo que va a recibir el conocimiento.

- ~ dar soluciones inmediatas sin tener en cuenta la preparación intelectual inicial del trabajador.
- ~ evitar lo que realmente le importa al trabajador.

Impidiendo estas tres barreras comunicativas, se encuentra un camino efectivo para comunicar el conocimiento a todo aquel que forme parte de la organización.

Se debe ser consciente, que las fuentes primarias de conocimiento en una organización se encuentran en el conocimiento básico o primario de los empleados de manufactura, ellos desarrollan un conocimiento de tipo empírico, el trabajo de una buena gestión del conocimiento radica en lograr que ese conocimiento se transforme en un conocimiento más descriptible, comunicable y divulgable dentro del marco de la aceptación de los propios valores de la organización.

Es claro que para hacer divulgable y aplicable el conocimiento por todos los miembros de la organización, este debe pasar por un tamizaje y moldeado por el equipo de la gerencia, que lo traduce en procesos duplicables y comunicables, a través de los miembros de la organización, de tal suerte que sea interiorizado y adoptado como una doctrina administrativa u operativa.

De acuerdo a Senge, P. (1999), existen cinco procesos para lograr que las empresas sepan cómo hacer que sus integrantes aprendan a aplicar el aprendizaje dentro de la organización y ellos son:

Pensamiento sistémico

Debido a la falta de claridad de los patrones que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, se hizo necesario crear una forma de pensamiento que agrupara

un marco conceptual y un cuerpo de conocimientos, y aportara a los nuevos patrones un panorama más amplio ordenado y completo.

Dominio personal

Es un método que permite al individuo no solo aclarar sino profundizar permanentemente su percepción acerca de sí mismo y del entorno que lo rodea, lo que redundará en la concentración de sus energías, desarrollo o adquisición de paciencia y una nueva visión de la realidad circundante. En todo este proceso es fundamental establecer un lazo de unión entre el aprendizaje que desarrolla el individuo y el aprendizaje de la organización en general, e igualmente es fundamental establecer compromisos basados en la responsabilidad y el respeto entre ambas partes.

Modelos mentales

Son un método que pretende exteriorizar los conocimientos de los individuos de la organización para que sean sometidos a una evaluación por parte de todos los miembros de la misma. Este método, se basa en la exteriorización de una serie de imágenes internas que los individuos guardan en relación con el medio ambiente que los rodea. En este sentido es trascendental la habilidad que tiene el individuo para expresarlas, y para constituir el lenguaje en pieza fundamental de todo este proceso.

Construcción de una visión compartida

Una organización no nace y se crea por sí sola, de la noche a la mañana. Para que tenga un progreso y se destaque entre las demás existentes en su ramo, es necesario que entre todos los integrantes de la

organización se planifiquen, se ejecuten y se verifiquen sus objetivos, su misión y su visión; elementos fundamentales sobre los que se construye todos y cada uno de los procesos que se llevan en el interior de las mismas.

Aprendizaje en equipo

Para lograr no solo un fácil sino un adecuado aprendizaje en equipo, es necesario que todos los miembros de la organización hablen un mismo lenguaje, entendido este, como aquel cuya principal meta es el progreso de la misma organización. En este sentido no debe imperar el individualismo ni las rivalidades entre los miembros. Los lazos de unión, fraternidad y un sistema de comunicación claro y conciso permiten a la organización enfrentar adecuadamente la competencia con una gran calidad humana y empresarial.

La gestión del conocimiento como actividad de aprendizaje

En este apartado es necesario aclarar que la organización como tal no es la que aprende. En realidad son las personas que integran esa organización las que aprenden, pues como se mencionó anteriormente, la retroalimentación entre los individuos que conforman la organización es fundamental para la adquisición de conocimientos y experiencias que llevarán a la empresa a tener un mejor desarrollo competitivo y empresarial. Cuando estos conceptos más que interiorizados se convierten en valores en todas y cada una de las personas que conforman la empresa, perduran en el tiempo y se convierten en gestadoras de progreso (Prieto, P. 2003).

Este pensamiento es compartido por Rodríguez, A. (2007), cuando dice: “Las organizaciones en tanto entidades abstractas no pueden aprender; sólo aprenden los seres vivos”. En todo este proceso es absolutamente claro que un ente inanimado como un edificio, unas instalaciones físicas y tecnológicas –al igual que una flota de vehículos y una infraestructura tecnológica y física– no tienen la capacidad de aprender, pues no tienen vida, no son receptivos ni transformadores de ideas, carecen de la capacidad única y maravillosa que tienen los seres humanos de analizar y procesar información para producir resultados.

Para el ser humano de tiempos pasados, le sería absurdo y hasta imposible escuchar de todos o de algunos de los avances que hoy en día ha tenido la humanidad y que ya son algo cotidiano en nuestras vidas. Así por ejemplo, el funcionamiento y el uso de celulares, cuando apenas funcionaba un teléfono a través de cable, resultaba algo fuera de tono, salido de una película futurista.

Del mismo modo si escucháramos a alguien mencionar que un camión o un equipo de ensamblaje pudiesen llegar a aprender una tarea o un concepto, diríamos algo parecido al ejemplo planteado con los celulares. En realidad no se sabe cómo será el futuro cercano o lejano de nuestra sociedad, lo que sí está muy claro es que actualmente los objetos carecen de inteligencia artificial, no es algo estructurado y real o por lo menos en el corto plazo y no es muy lógico que se mencione que una máquina pensó y aprendió, se escucha como algo realmente ilógico e imposible.

Entrando un poco más en el tema relacionado con la gestión del conocimiento, de acuerdo con Drucker, P. (1992),

ésta puede ser entendida como el conjunto de técnicas y desarrollo de canales de distribución y difusión de un conocimiento que ha adquirido la organización y cuya difusión utiliza estos medios. Sin embargo se debe tener presente que no siempre la dirección con la que fluye esta información, se cumple del rango más alto al rango más bajo dentro de la organización, y –en algunas ocasiones– este se da en sentido contrario de la cadena de mando o de jerarquía.

En una empresa, se puede plantear la gestión del conocimiento por medio de mapas donde se plasme las rutas del saber que ha resultado de los diferentes aportes de todos los sectores de la empresa (Rumelt, 1984).

Este conocimiento no debe ser enfocado al cúmulo de información en forma sistemática y repetitiva, sino que –a través de este mapa– se le debe dar un direccionamiento a fin de que dicho saber arroje resultados que beneficien a la organización y, por ende, a sus miembros.

Pero en todo este camino de rutas reflejadas en un mapa –resultado del conocimiento de todos los integrantes de una organización– es imprescindible que las personas estén de acuerdo, entiendan los cambios allí planteados y que estos se vean reflejados en cambios de actitud y disposición que se dirijan a lograr algo más que un resultado vago y medianamente funcional. Además deben entender y actuar de una forma activa, de tal suerte que aporten herramientas de ayuda a la gerencia y a todo el desarrollo operacional de la empresa, la cual se enmarca dentro del proceso inherente a la gestión del conocimiento.

Teniendo en cuenta lo mencionado en los párrafos anteriores que constituyen las etapas finales por las que atraviesa

el desarrollo del conocimiento, y más específicamente la gestión del conocimiento en las distintas empresas, es pertinente hacer algunas reflexiones relacionadas con el origen del aprendizaje y la gestión del conocimiento que se desarrolla en la sociedad, pues los individuos que conforman esta sociedad serán, en el futuro, los encargados de las empresas que existen o existirán en la patria.

La gestión del conocimiento como actividad de aprendizaje en Colombia, se basa en la propia educación que reciben los niños y que ha sido impartida a través de los tiempos por medio de la entrega de saberes que hacen los maestros de generación en generación, enriquecida con sus propias experiencias. Bajo esta visión, la educación se convierte en algo prometedora y próspera para todas las generaciones porque, no solo se trata de transmitir una serie de datos, sino que se encuentra enriquecida por las experiencias y conocimientos generados de los propios maestros.

El problema radica en que solo unos sectores de la población son los privilegiados de gozar de esta clase de educación, es decir, el sistema ha restringido el conocimiento solo a unos sectores de la sociedad, produciendo solo un reducido grupo de aprendices que con el tiempo serán los especialistas en los distintos campos del saber. De otra parte, solo un pequeño grupo de ellos tendrán la capacidad de transformar este saber en riqueza y de esta manera generar un gran bienestar a la sociedad.

La sociedad de hoy en día necesita más de estos líderes, por ello es necesario modificar la filosofía que rige el sistema educativo para que grupos más grandes del común de la población puedan adquirir conocimientos especializados y estén en la

capacidad de convertirse en dirigentes intelectuales que, a su vez, se conviertan en líderes sociales capaces de crear, organizar y dirigir los destinos de las organizaciones en esta nueva sociedad (Stalk, 1992).

Este tipo de formación debe comenzar desde el momento en que el niño asiste por primera vez a la escuela; en ella, se deben abolir las prácticas educativas enfocadas al desarrollo de la memoria, no se debe segmentar el saber por temas ni la resolución de problemas igual a como se ha resuelto hace mucho tiempo. En lugar de esto, el aprendiz debe crear un nuevo conocimiento y tener las bases suficientes para aplicar el conocimiento existente cuando lo considere conveniente.

De otra parte, el nivel educativo impartido en las instituciones de educación superior debe estar enfocado a la formación de profesionales con capacidad de dirección de nuevas empresas que enfrentarán toda clase de presiones provenientes de los distintos sectores empresariales y que hacen parte de su entorno.

La gestión del aprendizaje, herramienta única en la gestión del conocimiento

Cuando un individuo es susceptible de aprender, es decir, tiene la capacidad física y mental de almacenar y comprender la información que le llega del mundo exterior, es un individuo con un potencial de aportar opiniones y sugerencias (Sherif, 2002). Un conocimiento o una situación puede ser vista y analizada desde diferentes puntos y lo que es confuso para unos puede ser claro y lógico para otros. En síntesis, se debe realizar una correcta gestión de aprendizaje para poder hacer una adecuada y más fácil gestión

del conocimiento; concordando con lo expresado por Andreu, R. y Sieber, S. (1998): “Mejorar la capacidad de resolución de problemas de la empresa, ya sea a través de sus miembros individuales, de grupos, o de la empresa considerada globalmente”.

Aprender, es algo tan básico y agradable, pero a la vez tan complejo cuando se trata de enseñar a un grupo de estudiantes cómo debe aprender y cómo se debe disponer de un plan o una logística, con el propósito de hacer un terreno abonado para que las personas puedan desarrollar la capacidad de hacer del aprendizaje un terreno fértil, que las conduzca a desarrollar sus destrezas para aprender y hacer aprendizaje, convirtiéndose en un proceso dinámico y fluido (Dogson, 1993).

Pero todos los integrantes de un grupo tienen unas características particulares e irrepetibles con unas tendencias de aprendizaje definidas que hacen que adquiera una connotación especial. El instructor debe evaluar ante todo, las características de cada uno de ellos, poniéndole especial atención al grado de disposición y actitud de aprendizaje de sus discípulos, ello le permitirá saber qué tan eficiente y eficaz puede ser su labor como maestro o transmisor de sus conocimientos (Flores, M. 2008).

Uno de los sistemas más empleados por estos maestros dinámicos en el método de aprendizaje que desean las personas de un determinado grupo, son las encuestas; cuando los integrantes las responden a conciencia, se convierte en un gran instrumento que guía el proceso de enseñanza y aprendizaje creando una atmósfera adecuada para el desarrollo del mismo (García-Parra, 2006).

Sin embargo, se debe tener presente que todo este sistema de aprendizaje es

recíproco y que la transmisión de datos, conocimientos y experiencias no sucede en un solo sentido, es decir, del instructor hacia sus educandos, sino que puede darse en sentido contrario, de los educandos hacia el instructor. Este aspecto debe ser tenido en cuenta por el maestro, porque el grado de disposición y actitud que demuestre frente al proceso, será clave – no solo para la asimilación de la información– sino que servirá de motivación a sus alumnos en su desarrollo del aprendizaje (Viedma, 2006).

Una vez comprendido este proceso y haciendo un paralelo con el proceso de aprendizaje en la academia, se observa el grado de compromiso que debe tener la gerencia de una organización, pues ella será el motor que impulse una adecuada gestión de aprendizaje recíproca, que se convierta en un eficiente herramienta para realizar una buena gestión de conocimiento (Argyris, 1978).

Es de suma importancia, impulsar las habilidades de aprendizaje de las personas que hacen parte de la organización y propender para que mejoren hasta tener un nivel adecuado, si se detecta la existencia de empleados con dificultades por encima de lo normal para encajar en el sistema de aprendizaje y creación de conocimiento (Trillo, 2005), se debe pensar en reubicarlos o remplazarlos. Pero tener personal idóneo, con habilidades de conocimiento normales, es solo el punto de partida, porque es precisamente en este aspecto donde se empieza a construir una verdadera estrategia de creación de conocimiento.

Modelo de creación de conocimiento

Como parte fundamental y resultado principal de esta investigación es el planteamiento de un modelo de creación de conocimiento al interior de las organizaciones. Se debe tomar como base para este planteamiento, el hecho de saber que una organización está conformada por diferentes secciones o unidades que también pueden ser llamados procesos. (Bontis, 1998). Y como segundo pilar, la dependencia en cadena que existe de un proceso a otro o de una unidad a otra, proporcionando la existencia de clientes internos que sean el punto de partida para la creación de conocimiento.

Pasos del modelo de creación de conocimiento dentro de una empresa

1. Establecer el orden en el cual interactúan las diferentes unidades o secciones de la empresa. Esto hace referencia específicamente a definir y concretar dentro del proceso de operación de la empresa qué tarea es la primera que se realiza, cuál es la segunda y así sucesivamente hasta llegar a la actividad final que por lo general es el servicio post venta. Lo ideal en esta primera etapa es definir una lista de procesos que en forma lineal ocurren uno tras otro.
2. Identificar dentro de cada unidad de trabajo, los encargados de recibir el resultado de los procesos de la unidad inmediatamente anterior; el cliente interno entregará el resultado de su equipo y de los siguientes

interrogantes servirán como retroalimentación del proceso: ¿lo que recibe de la unidad anterior es un resultado óptimo? o ¿necesita cambios?

3. Una vez se identifique los cambios que se solicitan, los clientes internos de cada una de las unidades, realizarán una lista de todos ellos y, a partir del paso cuatro, procederán en forma independiente con cada uno de ellos.
4. El cambio solicitado independientemente de la unidad de la cual proviene, debe ser presentado a la gerencia, allí serán presentados los argumentos de rigor y la gerencia los discutirá para decidir la viabilidad de realizar el cambio. Si la gerencia considera que el cambio no se debe realizar hasta ese punto llega el proceso; pero de ser aprobada la realización del cambio, el proceso continúa al paso quinto.
5. La gerencia cita por primer a vez tanto a los ejecutores del proceso que se va a cambiar y a los clientes internos que solicitaron el cambio. Los reúne y los hace interactuar para diseñar un manual que facilite el cambio que va a ser aplicado. Es importante que dicho manual sea construido entre la parte solicitante y la parte ejecutora; por tanto, los primeros deben solicitar lo que desean y los segundos, deben ofrecer lo que se puede entregar basándose en los recursos disponibles o solicitar un nuevo presupuesto para ejecutar lo solicitado.
6. La unidad ejecutora del cambio hace lo solicitado por la unidad solicitante y lo presenta ante la gerencia y ante la unidad solicitante, ellos revisan lo hecho y solicitan que las correcciones del caso se realicen hasta quedar conformes.

7. Se redacta y aprueba el manual del proceso con los cambios realizados.
8. El nuevo proceso entra en funcionamiento y se estandariza como parte del macro proceso.

Método de divulgación efectiva del conocimiento creado en la empresa

El segundo aporte de este artículo, es el método de divulgación efectiva del conocimiento creado en la empresa.

1. Los creadores de este nuevo conocimiento, es decir, aquellos que fueron convocados por la gerencia para crear un manual de cambio –en alguno de los procesos de la empresa– deben explicar de forma asertiva el nuevo manual a la gerencia. Consiguiendo que toda el área directiva tenga un conocimiento claro de aquello que busca el manual y sus implicaciones sectorizadas y a nivel macro. Una vez los creadores del manual y la gerencia tienen una concepción clara del nuevo proceso, se puede empezar a socializar a todos los niveles de la empresa.
2. La socialización se debe dividir en dos partes fundamentales: la primera es una macro conferencia con la participación de todos los empleados de la organización. En ella, se hace básicamente una explicación completa del nuevo proceso y se presenta de forma clara y concisa el manual que fue desarrollado. En esta macro introducción, se hace un primer acercamiento y se orientan pautas generales de cómo afectará este nuevo paso a la empresa, logrando que el 100% del público conozca de forma general la nueva técnica que se pondrá en práctica.

3. La segunda etapa del proceso de socialización será una capacitación a los jefes de área, donde se enseñará las herramientas especializadas en comunicación y se logre el éxito al comunicarles a sus subalternos las funciones específicas y los nuevos procesos consignados en el manual.
4. Se organizarán sesiones individuales por área donde el jefe aplicará talleres informativos y prácticos hasta que todos los integrantes del equipo realmente entiendan el concepto y estén en capacidad de ponerlo en práctica.
5. Aleatoriamente se escogerán dos o tres trabajadores de diferentes áreas, se les aplicarán pruebas de conocimiento en el contexto y se evaluará de esta forma si hay claridad de conceptos y si están efectivamente capacitados para llevar a cabo el proceso. De ser negativa la respuesta, se repite este método a partir del numeral dos.

Implicaciones de la creación del capital intelectual

Como se ha visto a lo largo del presente artículo, el conocimiento ha adquirido hoy en día un valor significativo dentro del sistema competitivo que se da en todos los niveles en las organizaciones, por ello es básico poseer un sólido capital intelectual. El conocimiento es considerado hoy en día en la sociedad postindustrial como el bien máspreciado, es una riqueza que se debe guardar celosamente y debe ser utilizado solo en el momento oportuno para convertirse en la empresa exitosa que gobierna un mercado (Porter, 1985).

Se debe ser consciente de los límites y la utilidad de los conocimientos aprendidos, de lo contrario el individuo se

puede convertir en una biblioteca ambulante, llena de una gran cantidad de información sin un propósito definido. Igualmente ocurre dentro de las organizaciones y son los gerentes junto con su equipo administrativo, los encargados de tener la visión y establecer los límites que se realicen en la gestión de conocimientos a fin de lograr su principal objetivo, el cual es tener sólidos conocimientos que den cumplimiento o tengan una finalidad lógica y previamente determinada, que no solo fortalezca la organización sino que la haga más competitiva en su medio y a su vez la convierta en un sistema admirado y digno de imitar por sus competidores.

Para obtener éxito en la creación de capital intelectual, basado en la adquisición de conocimientos pero en una justa medida, se debe hacer una precisa planeación de lo que se requiere para lograrlo, de la finalidad de su ejecución y de las implicaciones positivas y negativas en el desarrollo de todo este proceso. (Chandler, 1962).

Conclusión

En conclusión, después de haber investigado diferentes fuentes académicas sobre los temas anteriormente expuestos, el aporte de este artículo se divide en dos partes: la primera, es el método de aprendizaje al interior de la empresa y permite a toda organización generar conocimiento y aprender de éste, mediante las dudas e inquietudes que surgen de los clientes internos de procesos sectorizados al interior de un macro proceso. La segunda, es la contribución del método de divulgación o socialización del conocimiento

creado, siendo éste una herramienta de vital ayuda para la gerencia en su intención de divulgar –un nuevo manual de procedimientos encaminados a implantar un cambio particular o general en el modo de operación que se lleve en ese entonces– a todo aquel que trabaje para la organización.

La sociedad del conocimiento se puede tomar como la interacción de unas personas con otras que llevan a tener una información que conduce a un individuo a saber cómo, cuándo y por qué actuar en una determinada situación, de tal suerte que le permite enfrentar el medio ambiente externo y llegar a ser más competitivo en el creciente mundo empresarial.

Un resultado inequívoco de esta investigación, es la inclusión que se debe hacer de los factores económicos y sociales del medio colombiano, puesto que la aplicación de la teoría explicada anteriormente no se puede hacer de forma completa y directa, pues no hay que ignorar que Colombia es un país afectado por muchos sectores socio-culturales y los cambios en la economía están casi siempre determinados por factores que no contemplan la literatura académica que se utiliza como base conceptual para este artículo. Es por eso, que se debe ajustar la aplicación de los conceptos explicados a la particular situación social y empresarial que vive nuestro país. No es lo mismo aplicar teorías escritas en Norte América y Europa –a países desarrollados– que aplicarlas a países en vía de desarrollo como el nuestro donde la situación –como bien lo sabemos– no es la misma en los ámbitos social, político y económico.

La visión de los dirigentes empresariales al igual que la de los dirigentes modernos debe estar enfocada a lograr que todas las personas que integran las sociedades,

tengan a su disposición este conocimiento y que no repose solamente en manos de unos cuantos privilegiados que adquieren un conocimiento especializado en una determinada área; porque cuando se generaliza el conocimiento, se fortalece una nación pues se obtienen las herramientas para poder ser más competitivos a nivel mundial, por ello el conocimiento bien enfocado y que dé cumplimiento a unos objetivos previamente trazados, es la principal riqueza de un pueblo o de una organización.

Es claro que para hacer divulgable y aplicable el conocimiento empírico a la organización, el conocimiento debe ser tamizado y moldeado por el equipo de la gerencia que sencillamente lo traducirá en procesos duplicables y comunicables a otras personas para poder ser interiorizados por ellos y en últimas adoptados como nueva doctrina administrativa u operativa de la organización.

Es relevante que la información dentro de una organización no siempre fluya desde la gerencia hacia abajo, pues existen muchas ocasiones en las cuales la información fluye en sentido completamente opuesto, es decir, desde los niveles operativos hacia los niveles administrativos; este fenómeno se presenta dado que, son los empleados del área operativa quienes tienen contacto directo con situaciones cotidianas que permiten por un lado, la generación de soluciones de primera mano y por otro, la comunicación desde áreas operativas hacia las áreas superiores quienes son las encargadas de diseñar la estrategia.

La gestión del conocimiento es el desarrollo de técnicas y canales de distribución y difusión del conocimiento de una organización, en el continuo fluir de esta información no siempre se sigue la

dirección de mando o jerarquía, y es posible que se den ocasiones donde se utilice esta cadena pero en sentido contrario, por ello es imperioso que la gerencia y su equipo sean conscientes de ello y tengan la mejor disposición y compromiso para que no se pierda este conocimiento y se convierta en un elemento que impulse a la organización.

Se debe hacer énfasis en evitar las barreras comunicativas que perjudican la difusión de cualquier mensaje a las diferentes áreas de la empresa y también buscar ser asertivo en la comunicación de los mensajes para generar e impulsar claridad de conceptos entre los empleados y que el método de divulgación de esta forma, cumpla el cometido para el cual fue creado.

Por último, *aprender a aprender* debe ser el mensaje de la gerencia para el resto de la organización y cuya principal finalidad sea lograr que la gente adopte las políticas de gestión de aprendizaje y logre interiorizar los procesos de gestión del conocimiento.

Bibliografía

1. Andreu, R. y Sieber, S. (1998). *Learning, knowledge and interaction: Towards a new approach to knowledge creation and diffusion*, Paper presentado en Organization Subconference, Inform National Fall Conference, Octubre 1998. Seattle, Washington.
2. Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley.
3. Arteche, G., y Rodríguez, R. (2007). *Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del siglo XXI*. Del Moral, Anselmo. Gestión del Conocimiento. Madrid: Thompson Editores.
4. Bolton, R. (1979). *People skills*. Rockefeller Center. New York : Prentice-Hall, Inc.
5. Bontis, N. (1998). *Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models*. Management Decision, 36(2): 63-76.
6. Bueno, E. (2001). Propuesta integradora del concepto de dirección del conocimiento. En: Arbonías, A.L. *Cómo evitar la miopía en la Gestión del Conocimiento, Clúster del Conocimiento*. Madrid: Díaz de Santos.
7. Bueno, E. (2002). *La sociedad del conocimiento. Un nuevo espacio de aprendizaje de las organizaciones y de las personas, en la sociedad del conocimiento*. Monografía de la Revista Valenciana de Estudios Autonómicos, Valencia.
8. Chandler, A. D. (1962). *Strategy and Structure*. Cambridge: MIT Press.
9. Choo, C.W. (1999) *La Organización inteligente*. New York: Oxford University Press, Inc.
10. Dogson, M. (Marzo 1993). *Organizational Learning: a review of some literatures*. En: *Organization Studies* Ciudad: Oxford University Press.
11. Drucker, P. (1992). La Nueva Revolución de la Productividad. *Harvard Deusto Business Review*, volume???, o number???, pp. 4-13.
12. Flores, M. (2008). *Gestión del conocimiento: como desarrollo regional*. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos26/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>.
13. Fruin, W. M. (1997). *Las fábricas del conocimiento: la administración del*

- capital intelectual en Toshiba*. México, D.F.: Oxford University Press.
15. García-Parra, M.; Simo, P.; Sallan, J. M. (2006). *La evolución del capital intelectual y las nuevas corrientes*. Ciudad: Intangible Capital, 2(13): 277-307.
 16. Garratt, B. (1987). *The Learning Organization: and the need for directors who think*. Ciudad: Editorial.
 17. Garvin, D. A. (1993). Manufacturing strategy planning. *California Management Review*, 35(4): pp.??? Ciudad??
 18. Krüger, K. (2006). *El concepto de sociedad del conocimiento*. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, serie documental de Geo-crítica. Barcelona: Universidad de Barcelona.
 19. Nonaka, Ikujiro (Nov-dic 1991). The knowledge creating company. *Harvard Business Review*, 69 (6) : 96–104.
 20. Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: The Free Press.
 21. Prieto, P. (2003). *Una valoración de la gestión del conocimiento para el desarrollo de la capacidad de aprendizaje en las organizaciones: propuesta de un modelo integrador*. Tesis doctoral, Universidad de Valladolid.
 22. Revista Dinero. (Agosto 2012). *El TLC frente a la comunicación digital, es oportunidad y amenaza*.
 23. www.dinero.com/negocios/articulo/el-tlc-frente-comunicacion-digital-oportunidad-amenaza/153007,
 24. Rumelt, R. P. (1984). Toward a Strategic Theory of the Firm. En: . Lamb. R. *Competitive Strategic Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 25. Selznick, P. (1957). Leadership in administration: A sociological interpretation. New York: Harper, & Row, Edits.
 26. Senge, P. M. (1999). *La quinta disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona: Granica
 27. Sherif, Karma (2002). *Barreras para la adopción de memorias organizativas: lecciones de la industria*. En: Barnes, S. *Sistemas de Gestión del Conocimiento, Teoría y Práctica*. Madrid: Thopmson.
 28. Siliceo, A., Casares, D. y González J. L. (1999). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
 29. Stalk, G., Evans, P., Shulman, L. E. (1992). Competing on capabilities: The new rule of corporate strategy. *Harvard Business Review*, volumen ¿?, o número? :57-69.
 30. Trillo, M. A., Sánchez, S. M. (2005). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 2(2): 164-180.
 31. Viedma, J. M. (2006). Formular la estrategia del negocio antes de gestionar el Capital Intelectual. *Learning Review Latinoamérica*. Disponible en www.learningreview.com/capital-intelectual/articulos-y-entrevistas/formular-la-estrategia-del-negocio-antes-de-gestionar-el-capital-intelectual-482-4.html, consultado agosto de 2012.
 32. Villacorta, M. A. (2005). Revelación de la información voluntaria sobre el capital humano en los informes anuales. *Intangible Capital*, 2(1): 37-70.