

Encontrar valor en el conocimiento: nociones sobre el aprendizaje organizacional

Autor: Prof. Cr. 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 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, los mismos mencionan en sus investigaciones la importancia de que el conocimiento sea fomentado, compartido y transformado por los integrantes de la organización. Esto requiere que todos conozcan qué es el conocimiento, cómo se crea y cómo se transmite o transforma.

Peter Senge, 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.

Es por ello que el objetivo general es identificar las representaciones del conocimiento organizacional que la literatura realiza sobre las organizaciones, desde su adquisición, transformación y reproducción. 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 acciones que los administradores de las organizaciones podrían emplear para fomentar el conocimiento en su organización.

¹ Departamento de Cs. Administración, Universidad Nacional del Sur (DCA-UNS). Correo electrónico: franco.finocchiaro@uns.edu.ar

Para lograrlo, se realizó un relevamiento bibliográfico de conocimiento y aprendizaje organizacional. Se buscaron artículos en distintas bases de datos como Google Académico y Redalyc con palabras clave que sugieran 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? ¿Qué estrategias implementan para fortalecer su proceso de aprendizaje?, entre otras.

Se puede ver que se identifican diferentes tipos de conocimiento organizacional y se reconoce la necesidad de distintas 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.

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. Otros, en cambio, desde una visión crítica hablan de “sociedad del valor” entendiendo 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, así 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, los mismos mencionan en sus investigaciones la importancia de que el conocimiento sea fomentado, compartido y transformado por los integrantes de la organización. Esto requiere que todos conozcan qué es el conocimiento, cómo se crea y cómo se transmite o transforma. Aquí es donde adquiere relevancia conocer cuáles son los aspectos que inciden sobre la transmisión del conocimiento y también reseñar los demás procesos de gestión del conocimiento, ya que, presentados en forma secuencial, la efectividad de uno incide sobre la de otros.

Es por ello que el objetivo general es identificar las representaciones del conocimiento organizacional que la literatura realiza sobre las organizaciones, desde su adquisición, transformación y reproducción. 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 acciones que los administradores de las organizaciones podrían emplear para fomentar el conocimiento en su organización.

El trabajo comienza con una breve referencia a 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, el siguiente título, los procesos del conocimiento basados en la reproducción del mismo y, finalmente, las acciones que 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 en la temática.

2. Metodología

Para lograr los objetivos, se realizó un relevamiento bibliográfico de conocimiento y aprendizaje organizacional. Se buscaron artículos en distintas bases de datos como Google Académico y Redalyc con palabras clave que sugieran 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? ¿Qué estrategias implementan para fortalecer su proceso de aprendizaje?, entre otras.

Una vez obtenidos los artículos, se efectuó una categorización teórica de los mismos en las tres visiones preponderantes del conocimiento que 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 (Varela y Sutton, 2021). En este caso, la forma de dividir a los textos fue en función a 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 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, con lo cual, para el presente se produjo 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.

3. 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 (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 la misma.

En este punto es que se encuentra una primera categorización de aportes considerando que hay diferentes formas de ver al conocimiento y las preocupaciones en relación a 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 de ética, de competencia y de distribución de recursos en cuánto al acceso al conocimiento, b) capital intelectual: es 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 a esta área como la responsable de encontrar personas que tengan conocimiento adecuado para su puesto, capacitar y desarrollar el potencial de cada uno y transferir o distribuir el mismo hacia los sectores de la organización que así lo requieran. A continuación, se describe al conocimiento en términos de las tres categorías mencionadas.

3.1 Sociedad del conocimiento

Se le atribuye a Peter Drucker la frase *“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”*

(CIDEAC, 2000b). 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 lograr 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 límites y desafíos que existen en torno al conocimiento y la tecnología (UNESCO, 2005).

Otro debate en torno al conocimiento y la tecnología está representado por las brechas sociales que produce, en donde algunos tienen mayor acceso a los mismos y otros lo ven como inalcanzable. 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 ello. 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 ella, 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) cita a Courier (s/f) quien hace una diferenciación entre sociedad de la información y del conocimiento, entendiendo al primer término como el proceso de captar, procesar y comunicar la información necesaria y a la sociedad del conocimiento, como los agentes económicos que deben tener cualificaciones superiores para el ejercicio de su trabajo. Kruger (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.

3.2 Capital intelectual

El capital intelectual es el conjunto de intangibles que tiene la organización, representado en tecnologías, habilidades y conocimientos que se generan y aplican en el tiempo (Ortiz y Navas, 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.

Una de los principales aportes del capital intelectual es clasificar al mismo 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 las formas de adquisición del mismo 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 otros (CIDEC, 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 pasan a ser propiedad de la organización (Vega-Falcón, 2017). En general, se utiliza la documentación en procedimientos, software, instructivos o alguna otra manera de escribir 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 él las relaciones con clientes, consumidores y competidores de las empresas (Ortiz y Navas, 2002). Otros autores prefieren hablar de 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 medir el mismo. 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 cuantificar las mismas. 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.

3.3 Gestión por competencias

El modelo de competencias propio de los recursos humanos, define a las mismas 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 a 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, 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 (Senge, 2010). 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 no es específica de recursos humanos, es ampliamente estudiada en dicha disciplina, ya que, sus libros se basan en experiencias como consultor de organizaciones, focalizando en el desarrollo de habilidades en las personas y las actitudes de los grupos. En forma sintética, las disciplinas se definen del siguiente modo (Senge, 2012): 1) pensamiento sistémico: propone cambiar la forma de ver los problemas en las organizaciones, considerando 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 sus

compañeros que cada uno tiene, 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 las mismas tienen por sus integrantes, lo que Senge 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, 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.

4. Formas de reproducción del aprendizaje

El valor del conocimiento, habitualmente, se asocia a su producción, reproducción y aplicación en la actividad organizacional que cada integrante desempeña. Es por ello que, si bien el título alude a la construcción del aprendizaje o lo que en otros términos se denomina adquisición del conocimiento, 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.

4.1 Procesos del conocimiento

Existen múltiples formas de nombrar a la forma en la que el conocimiento transita de una persona a la 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 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 como 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 búsqueda fuera de ella para internalizarlo. Hay quienes diferencian a la

adquisición del conocimiento cuando el mismo surge del exterior y generación cuando la construcción es interna.

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 cabeza de los miembros de la organización. Conforme sea el ordenamiento del almacén, más fácil resultará su utilización posterior y difusión dentro de la organización. Esta etapa suele conocerse como conocimiento estructural, ya que, pasa a estar a disposición de la organización y no de las personas individualmente. La documentación es 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 cuál 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)

Hernández y Martí (2006) citan a Probst et al (2001), quienes plantean los procesos medulares de la gestión del conocimiento, 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 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, 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.

Como puede verse los procesos identificados por ambos textos guardan mucha similitud, lo que hace pensar que el ciclo del conocimiento se cumple en forma general. En el próximo subtítulo, se identifican algunos factores en lo que las teorías citadas coinciden que condicionan la adquisición y el desarrollo del conocimiento.

4.2 Factores que inciden en la reproducción del conocimiento

De las teorías referenciadas en el título 3, 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 cuál se fomenta desde los espacios de liderazgo de la organización. Según Muñoz y Valencia (2015) para que la cultura sea compatible con el conocimiento debe ser flexible, dispuesta al cambio o abierta a nuevas realidades, que incentive a posibilitar 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 a 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 y Valencia, 2015). Al respecto, cabe aclarar, que de las competencias que la visión de recursos humanos define para el desarrollo de personas, las actitudes son consideradas las más importantes de 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 cómo el aprendizaje en equipo potencia el desempeño del grupo en las actividades que desarrollan en conjunto.

En cuánto a otros procesos organizacionales en los que colabora la gestión del conocimiento, podemos mencionar: 1) empoderamiento, ya que, al formar a los trabajadores se le 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 entendiendo 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).

5. Acciones 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, se considera 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 se 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 los mismos para sobrevivir.
- 3) Mejorar el diálogo entre compañeros: las conversaciones entre trabajadores suelen no estar bien vista o tildada de “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.
- 4) Destinar presupuesto a renovación tecnológica: si bien se mencionó la imposibilidad que muchas organizaciones tienen de acceder a la tecnología avanzada, también es importante la idea de UNESCO que refería a buscar los medios para participar de procesos de transformación tecnológica. Es por ello que aquellas que no tengan un total acceso a las tecnologías deberían comenzar a destinar presupuesto para invertir en ella y también indagar sobre herramientas gratuitas o de bajo costo que les permitan comenzar con la transición.

Si bien no se pretende acabar las acciones que las organizaciones podrían emplear en materia de conocimiento, estos aspectos son algunos de los que pueden dar respuesta al ¿Por donde empezamos para emprender un cambio hacia una organización inteligente?

Reflexiones finales

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 hay 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 sirva como motivador 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 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 se puede 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 en base a las tres categorías del pensamiento del mismo 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. *Ediciones 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.

Burch, S. (2005). Sociedad de la información/Sociedad del conocimiento. *Palabras en juego*, 45(5).

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° 30*.

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*.

Euroforum (1998). *Proyecto Intellect. Medición del Capital Intelectual*. Euroforum. Madrid.

Finocchiaro, F. (2022). Organización que aprende: nociones, condicionantes e importancia en la actualidad. *Revista Centro de Estudios de Administración*, 6(1), 123-243.

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.

Krüger, K. (2006). El concepto de sociedad del conocimiento. *Revista bibliográfica de geografía y ciencias sociales*, 11(683), 1-14.

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.

Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, 2005). Hacia las sociedades del conocimiento. *Publicaciones Unesco*. París.

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, 163-172.

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>

Senge, P. M. (2010). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente (2da edición). Ediciones Granica SA.

Senge, P. M. (2012). La quinta disciplina en la práctica: cómo construir una organización inteligente (6ta edición). Ediciones Granica SA.

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.

Vega Falcón, V. (2017). Una mirada al concepto de Capital Intelectual. *Revista Uniandes Episteme*, 4(4), 491-503.

Varela, T. V., y Sutton, L. H. (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.