

---

## I.- ORGANIZACIONES QUE APRENDEN.

Las organizaciones del conocimiento de hoy en día están formadas por personas capaces de aprender constantemente, capaces de crear, adquirir, compartir, transferir el conocimiento entre sus miembros.

### I.1 DEFINICIONES.

Muchos autores han dado su valiosa aportación en definir a las organizaciones que aprenden: Peter Senge [Senge, 1998] la define como aquellas empresas donde el liderazgo se centra en un trabajo más sutil y, en definitiva, más importante; Los roles de los líderes difieren enormemente de los habituales, son diseñadores, instructores y administradores. Es tiempo de que los gerentes aprendan y enseñen a aprender a todos los miembros de la organización.

Ikujiro [Nonaka, 1997], las define como lugares donde el inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada, es una forma de conducta; Es una forma de ser en la cual cada persona es un trabajador del conocimiento. Peter f. Drucker [Peter f. Drucker, 1996] las definen como el conocimiento que sólo puede ser productivo cuando es integrado a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento es también una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización, de negocios o no, son los de integrar los conocimientos especializados en una acción común.

Peter Drucker [Peter F. Drucker, 1996] nos dice que la organización tiene que estar preparada para el cambio constante. La función de la organización es poner el conocimiento a trabajar, como herramientas, productos y procesos, en el diseño del trabajo.

Es la naturaleza del conocimiento lo que cambia rápidamente ya que las certezas de hoy, mañana y siempre se vuelven un absurdo.

Puntos importantes para lograr el aprendizaje en las organizaciones para adquirir y compartir sus conocimientos [Aguilar,1996].

Las organizaciones aprenden cuando se comparte el conocimiento entre los individuos y construyen su memoria con las experiencias y conocimientos del pasado.

Las organizaciones que aprenden son hábiles en 6 actividades:

1. Resolución sistemática de problemas: Es la interacción entre los diferentes sistemas o áreas para compartir el conocimiento y dar soluciones a problemas que se puedan presentar.
2. Experimentación de nuevos enfoques: Es la aplicación de nuevas técnicas o herramientas que son base de apoyo para poner en practica nuevas soluciones y mejoras.
3. Aprender su propia experiencia: Es el aprendizaje que se hereda de la experiencia y que se puede aplicar a problemas presentes que sean similares.
4. Aprender de la experiencia y mejores practicas de otros: Es el conocimiento que se transmite de una persona a otra, ya sea por practica o experiencias adquirida.
5. Transferir conocimiento rápido y eficiente: Es la fluidez y claridez con la cual se transmite el conocimiento, para la solución de problemas o aplicación de mejoras.
6. Utilizar el conocimiento adecuadamente en toda la organización: Es el flujo de información sin bloqueo de abajo hacia arriba y viceversa.

---

Con la ayuda de nuevos enfoques se puede lograr la resolución de problemas en las empresas, como también es de ayuda la experiencia adquirida por los años o vivencias propias, pero esto de nada sirve si no se comparte el conocimiento en forma clara y sencilla para que todos pueden entenderla. En pocas palabras, son hábiles para administrar su conocimiento.

El conocimiento que la organización acumula de experiencia y saber propio se pierde en rotación de personal, por eso es importante que se comparta el conocimiento.

A continuación se verá que es compartir el conocimiento y cómo se puede adquirir y aplicar.

## 1.2 COMPARTIR EL CONOCIMIENTO.

Es importante que las organizaciones fomenten una cultura donde se comparta el conocimiento.

Esta cultura se recomienda desde los inicios de la organización, ya que se aprovecharía la capacidad de aprendizaje de la gente en todos los niveles de la organización.

Las organizaciones de hoy en día tienden a ser organizaciones del conocimiento, empresas cuyo enfoque es ser constituidas por personas capaces de aprender constantemente.

La forma de trabajo en estas organizaciones será por equipos autodirigidos que se formaran por necesidades del conocimiento, por personal expertos y recursos tecnológicos. En la organización actual se requiere de un aprendizaje constante, mayor razonamiento y

---

pensamiento, y aunque el número de empleados ha disminuido se requiere de empleados especializados [Aguilar, 1996].

Una de las características más importantes de las organizaciones que aprenden es que se requiere una participación comprometida de todos sus miembros por adquirir y compartir sus conocimientos [Pérez, 1997].

Sólo la ciencia o la tecnología crean nuevos conocimientos y hacen obsoleto los viejos conocimientos. La innovación social es también muy importante y muchas veces más importante que la innovación científica; pero el cambio más grande, probablemente en los últimos 40 años, la innovación basada en propósitos tanto técnicos como sociales, que se pueden aprender y enseñar.

Esto significa que cada organización se tiene que preparar para abandonar todo lo que hace. Los directores tienen que aprender a preguntar en periodos de tiempo sobre cada proceso, cada producto, cada procedimiento, cada política: ¿Si no hubiéramos hecho esto, habríamos sabido hacer lo que ahora sabemos? Si la respuesta es no, la organización se tiene que preguntar, ¿entonces qué hacemos ahora? Y tiene que hacer algo, y no decir, hagamos un nuevo estudio. Verdaderamente, las organizaciones tendrán que planificar el abandono de un producto exitoso, una política o práctica.

Cada organización se tiene que dedicar a crearse de nuevo [Peter F. Drucker, 1996].

Finalmente, cada organización tendrá que aprender a innovar y puede ser organizada como un proceso sistemático; donde, por supuesto, vuelve a ser abandonado y el proceso comienza nuevamente.

---

A menos que se haga esto, la organización basada en el conocimiento muy pronto se encontrará a sí misma obsoleta y perderá capacidad de ejecución y de atraer y mantener a personas con conocimientos, de quienes depende para su ejecución.

Los seres humanos están hechos para aprender [Peter Senge, 1998]. Las empresas también; pero, para las de hoy están lejos los días en que un Henry Ford, un Alfred Sloan o un Tom Watson aprendían por la organización. En un mundo cada vez más dinámico e impredecible, nadie puede “arreglarlo todo desde arriba”. El viejo modelo “los de arriba piensan, los de abajo hacen”, debe dar paso a la integración de pensamiento y la acción en todos los niveles.

Muchas de las mejores ideas que surgen en las organizaciones nunca son llevadas a la práctica; Una razón es que las nuevas concepciones e iniciativas, a menudo chocan con los modelos mentales establecidos. La tarea de cuestionar supuestos, sin despertar reacciones defensivas, exige una capacidad de reflexión e indagación que pocos líderes poseen en las organizaciones controladoras tradicionales.

### I.3 ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Son las actividades encaminadas a la adquisición, diseminación y utilización del conocimiento por parte de los empleados para alcanzar los objetivos de la organización.

A continuación veremos definiciones de algunos autores sobre la administración del conocimiento.

Gregory Wenig [Newman, 1996]: la administración del conocimiento consiste en actividades enfocadas a la ganancia del conocimiento de su propia experiencia, de la

---

experiencia de otros, y de la juiciosa aplicación de este conocimiento para alcanzar la misión de la organización. Estas actividades se ejecutan por la unión de tecnología, estructura organizacional y estrategias para aumentar el conocimiento ya existente y producir nuevo. Lo anterior tiene como objetivo utilizarlo para aprender, resolver problemas y como apoyo a las tomas de decisiones.

Thomas Bertels [Newman, 1996] dice que la administración del conocimiento es la continua renovación de la base de conocimiento organizacional con un énfasis en su difusión a todos los lugares de la empresa.

Tom Davenport [Davenport, 1996] los beneficios se pueden resumir en lo siguiente: Genera una ventaja y una diferenciación competitiva, incrementa el conocimiento individual y grupal de la empresa, reduce la "amnesia corporativa" que se produce cuando el único que conoce como hacer algo se retira de la empresa, se aprovecha de manera más productiva la tecnología de la información y de comunicación existente, finalmente, fomenta una cultura de compartir experiencias y conocimientos entre sus miembros.

A continuación se explican cada una de las actividades de la administración del conocimiento.

### 1.3.1 ADQUISICIÓN:

Es la manera en la cual se va adquiriendo u obteniendo el conocimiento, por ejemplo:

√ Resolución de problemas: La solución de problemas nos lleva a obtener conocimiento (experiencia), este conocimiento se puede lograr individual o en grupo.

√ Información histórica (Sistemas de información, manuales de operaciones): Este conocimiento está plasmado en documentación que tenemos a la mano, a esta información

---

se le tiene acceso en cualquier momento que se necesite.

√ Relaciones de clientes con proveedores: Este conocimiento se adquiere por medio de intercambios de ideas, entre cliente - proveedores, ya que cuando se presenta problemas de importancia para las dos partes, de estos mismos puede surgir soluciones y compartirlas para obtener una buena solución.

√ Investigaciones publicadas: Es una fuente de información importante, en la cual se puede basar para soluciones, o adquirir conocimiento de procedimientos, maquinaria, tecnología de punta, procesos, etc.

√ Diseño de nuevos productos/servicios: Al diseñar, hay que indagar, buscar información para lograr el fin que queremos lograr. Es investigar y adquirir las necesidades que se quieren cubrir, esta es otra manera de adquirir conocimiento.

√ Libros, revistas, internet: Esta es la fuente más común para adquirir conocimiento, ya que es la de más fácil acceso para cualquier persona.

### 1.3.2 DISEMINACIÓN:

Forma en la cual se va a dar a conocer e informar al personal el conocimiento, por ejemplo:

√ Manuales: Es una de las formas en la cual podemos dar a conocer información, acerca del proceso, producto, servicios, y soluciones de problemas.

√ Cursos y/o Capacitación: Esta es una manera muy tradicional de transferir y compartir el conocimiento, por medio de la interacción entre ambos lados (Instructor, participantes).

---

√ Tecnología de información (Sistemas de información, Internet, Sistemas expertos): Por medio de la tecnología de la información se puede administrar el conocimiento y a su vez darlo a conocer por medio de correo electrónico, automatización de oficinas, transferencia de documentos.

√ Pláticas informales: Con la charla cotidiana, convivencia, comidas, también se puede transmitir y compartir conocimiento.

### I.3.3 UTILIZACIÓN:

El uso de este conocimiento nos servirá para :

√ Resolución de nuevos problemas: En el surgimiento de nuevos problemas, se apoya en documentos, bitácoras, publicaciones, libros y revistas, para dar solución, también es importante la experiencia adquirida para resolución de problemas.

√ Eficientar procesos: Se apoya en manuales, capacitaciones, cursos, sistemas de información, todo esto para evitar errores y eficientar el proceso.

√ Ofrecer mejor servicio al cliente: Por medio de relaciones cliente - proveedor, pláticas informales, se puede dar cuenta de problemas que se tienen, si esta fluyendo la información, todo esto para no repercutir en el producto.

√ Elaborar producto/servicio de calidad: Teniendo una información histórica y con los nuevos diseños de producto/servicio, se puede lograr una buena calidad, ya que el conocimiento se tiene.



---

### I.3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS

#### Ventajas:

Generar una ventaja competitiva, incrementa el conocimiento individual así como el conocimiento grupal, fomenta una cultura de compartir el conocimiento entre los integrantes de la empresa y reducir la "Amnesia Corporativa" (Consiste en la pérdida de conocimiento ya sea por deserción del trabajador, falta de administración del conocimiento, no comparte el conocimiento). La experimentación es masiva y la gente busca aprender de sus errores tanto como del éxito y los fracasos de otros.

#### Desventajas:

Que los empleados experimentados se vayan de la empresa, buscar mejores oportunidades, desmotivación y amnesia corporativa.

Como se ha visto, la administración de conocimiento trabaja como un recurso muy importante que se conoce como conocimiento organizacional. Este conocimiento no surge de la noche a la mañana, requiere de mucho tiempo y de la combinación e interacción del conocimiento que poseen todos los miembros de la organización. El conocimiento de la empresa es un recurso que se necesita y debe ser almacenado de alguna manera.

" El movimiento del conocimiento esta sacudiendo los fundamentos mismos de como una organización se crea, desarrolla y madura, muere o se reforma " [Debra M. Amidon, 1998].

Estos son cambios fundamentales en la manera como hacemos negocios, como las economías se desarrollan y las sociedades prosperan.

El movimiento del conocimiento es extenso. Sea definido en términos de aprendizaje, capital intelectual, capital de conocimiento, inteligencia, *know-how*, o sabiduría, la

---

conclusión es la misma: adminístrelo mejor o muera. Las iniciativas en el campo industrial, educación y gobierno están tratando de abordar los mismos problemas, temas y oportunidades.

El fenómeno del conocimiento debe ser administrado y no dejado a la casualidad.

La administración debe entenderse como una ciencia y como un arte para cosechar óptimas ventajas.

El paradigma debe cambiarse; es inevitable, este nuevo enfoque sobre el conocimiento como la clave fundamental hacia un futuro exitoso debe ser aceptado; A pesar de lo impuro de esta nueva ciencia, ella proporciona una visión no fácilmente adquirible mediante métodos de administración tradicionales. La creatividad ha renacido en formas que deben por definición contribuir a la viabilidad última de una empresa.

Una pregunta inevitable se hacía Stratford [Sherman Stratford, 1996] cuando se hablaba de innovación: ¿las diferencias culturales influyen? La respuesta es clara y concisa, claro que influyen pues cada uno de nosotros debe de aprender de los demás. Las organizaciones del oeste tienen una mayor fuerza en la innovación individual, cuando en las organizaciones japonesas la innovación proviene de grupos de gente ordinaria, los cuales dependen de la administración media, tratando estos de compartir el conocimiento a los niveles más altos en las organizaciones. Este proceso es menos espectacular que lo que se observa en las organizaciones del oeste, pero la base de conocimiento que se tiene en estos grupos de gente puede ser una gran ventaja competitiva.

Hiroataka Takehuchi catedrático de la universidad Hitotsubashi menciona que para llegar a sobresalir en la innovación sostenida hay que ganar el sutil juego llamado "Creación del conocimiento", el cual consiste en integrar formas de pensar aparentemente distintas, esto

---

nos lleva a enfocarnos en determinar como las organizaciones pueden innovar constantemente y no solo en ocasiones esporádicas, para esto se parte del punto que los procesos de innovación en Japón es diferente que en el oeste, y después al concluir el resultado dice que la creación del conocimiento no tiene nada que ver con el estilo de administración japonesa, en conclusión esta creación es universal.

Hemos aprendido que la creación del conocimiento depende de la interacción de dos tipos del mismo, y cada cultura se adapta con un solo tipo de conocimiento. En Estados Unidos la gente se adapta muy bien al conocimiento explícito, en cambio en Japón no es así, ellos se adaptan al conocimiento tácito, el cual es por lo general de experiencias personales, las cuales son difíciles de expresar para ellos. La creación de conocimiento requiere de que el conocimiento tácito y el explícito converjan.

Cuando la información se comparte libremente entre la alta y media gerencia el espiral del conocimiento circula de arriba para abajo en la organización. El tipo de conocimiento institucional del que hablamos, es aquel que se crea cuando el conocimiento pasa del individuo al equipo, y luego del equipo a la organización.

### I.3.5 LABORATORIO DE APRENDIZAJE.

De los instrumentos nuevos, uno de los más promisorios es el laboratorio de aprendizaje o “micromundo”: microcosmos basados en situaciones de la vida real, en los cuales los equipos de dirección pueden aprender a aprender juntos. Los laboratorios de aprendizaje eliminan los factores que frustran el aprendizaje por medio de juegos de simulación dinámica de sistemas.

---

El fundamento racional de los laboratorios de aprendizaje tiene su mejor explicación en una analogía. Si bien la mayor parte de los equipos de dirección tiene grandes dificultades para aprender (acrecentar su inteligencia colectiva y su capacidad de creación), el aprendizaje en equipo es la norma en otros ámbitos. Ejemplo: Los deportes en equipo y las artes de la representación.

Equipo: En primer lugar, como en una organización el aprendizaje en equipo es un fenómeno de relación individuo-individuo e individuo-sistema, los laboratorios de aprendizaje deben combinar cuestiones de negocios significativas con dinámica interpersonal significativa. Cualquiera de ellas, por sí sola, es incompleta.

Representación: Las empresas que aprenden representan una evolución potencialmente significativa de la cultura organizacional. Pero seguirán siendo una visión distante hasta que en ellas se desarrollen las capacidades de liderazgo que reclaman.