

Modelo de formación de redes para el aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento

Ricardo Villavicencio N.¹

La incorporación de nuevos paradigmas

Es importante comprender que la globalización y la incorporación de nuevos paradigmas tecnológicos y organizacionales intensivos en conocimientos e información han aumentado las presiones que deben enfrentar todas las organizaciones en el mundo actual, situación a la cual no son ajenas las organizaciones en nuestro país.

Nuevas y revolucionarias tendencias se presentan en el mundo de hoy. La sobrevivencia de las organizaciones está estrechamente ligada a la capacidad que éstas tienen para adaptarse a los cambios. Esta flexibilidad permite mitigar las amenazas y aprovechar las oportunidades que potencialmente les ofrecen los entornos globales.

La sociedad en general está viviendo los fenómenos de lo que se denomina la “sociedad del conocimiento y de la información”, donde el desarrollo de la calidad de la gestión para las organizaciones depende de la capacidad de éstas para adquirir, procesar y aplicar conocimientos. Las organizaciones exitosas utilizan sistemáticamente el enfoque del “aprendizaje organizacional”, referida a cómo éstas desarrollan competencias para “aprender a aprender”.²

La organización que no promueve, hoy en día, el aprendizaje no puede esperar asegurar su supervivencia a largo plazo y la única forma para ello es asegurarse de que la misma aprenda con mayor rapidez que otras. La incorporación de los enfoques de aprendizaje impulsan a las organizaciones hacia la delantera en su sector, ya que aumenta su capacidad estratégica y refuerza su aptitud para cambiar e incrementar su rendimiento.

1 El autor es catedrático a tiempo completo en el Departamento de Administración de Empresas.

2 Peter Senge.

Las organizaciones que aplican el aprendizaje refuerzan su vocación para cambiar de acuerdo a las nuevas tendencias. Adquieren rápidamente el conocimiento, utilizan tecnología moderna, reducen el tiempo cíclico de generación de nuevos productos y/o servicios, son innovadoras, practican la flexibilidad y refuerzan el cambio.

Formalización de una red de conocimientos³

Las redes son un nudo de relaciones entre actores que se benefician de pertenecer a ellas. Las redes pueden ayudar a inducir y a difundir cambios en tecnologías de gestión y otras, así como facilitar el traspaso de conocimientos y experiencias acumuladas.

Un factor que puede coadyuvar a hacer factible la configuración de la red es que las organizaciones, que pueden ser parte de la misma, se conocen entre sí y mantienen relaciones que pueden ser reforzadas.

Las ventajas que potencialmente pueden darse al configurar y hacer operar una red de conocimientos son las siguientes:

- Generación de importantes externalidades y sinérgias que afectarán positivamente la calidad de la gestión de sus miembros.
- Aumentar el acceso a recursos de conocimientos.
- Elevar la capacidad innovadora al conocer y aplicar nuevos conocimientos.
- Desarrollar habilidades para crear, adquirir, interpretar, retener y aplicar nuevos conocimientos en forma continua y acumulativa, que se reflejen en incrementos de la calidad y productividad de la gestión.

El proceso de transmisión y adquisición de conocimientos, a través de una red, será un proceso interactivo donde los miembros de la red comparten el conocimiento por medio del efecto sinérgico que se produce en la misma y mediante el desarrollo de actividades conjuntas. Esta etapa abarca desde la asimilación de conocimientos hasta la diseminación de los mismos.

“Desde que el conocimiento es adquirido y asimilado, hasta que es transmitido o exportado se produce un proceso de transformación, al ser un proceso interactivo dentro de una alianza, donde intervienen dos o más organizaciones. Esta transformación proporciona un conocimiento inter-organizacional, que tiene que pasar a formar parte de ambas, mediante lo que se llama una apropiación del mismo. Se cambian los conocimientos cuando las organizaciones perciben uno más útil.”⁴ En ese sentido, el mejoramiento de la calidad de la gestión de las organizaciones puede ser el resultado de la importación de conocimientos fuera de la organización, pero es enriquecida dentro de la misma para producir conocimientos generados en su interior.



3 Muchos de los argumentos han sido inspirados en los puntos de vista O. Muñoz, *El dominio tecnológico estratégico* y M. Montero, *Territorio, competitividad sistémica y desarrollo endógeno*.

4 Tomado del artículo *Creación de conocimiento mediante los acuerdos de cooperación entre empresas*.

Por ello, no se debe perder de vista que “la vertiente que entrará en acción con más fuerza a la hora de generar nuevas competencias será la que atiende al “arte de saber hacer” de la organización. Esta habilidad deberá venir alimentada por mecanismos internos y por unas reglas de aprendizaje que incrementen la cartera de conocimientos y otros recursos y capacidades de la organización. Por tanto, hay que concebir a la organización como un centro permanente de formación que facilite la adquisición, creación y aplicación de conocimientos”.⁵

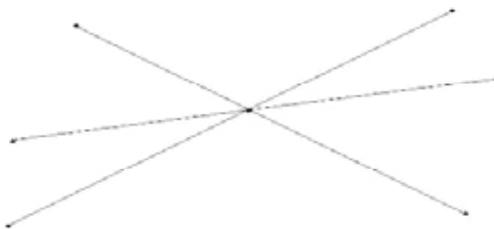
Tipo de redes

Las redes tipo estrella, que son de carácter horizontal y que tienen un centro claramente definido en torno al cual se van configurando el resto de las relaciones. La clave del funcionamiento de este tipo de red no es la jerarquía, sino la referencia de todas las comunicaciones entre los actores al centro de la misma, lo que ayuda a desarrollar visiones compartidas y homogéneas.

En el marco de mecanismos paralelos y aprovechando las relaciones bilaterales entre organizaciones, pueden operar entre ellas una multiplicidad de procesos de transferencia de conocimientos a través de mecanismos de *benchmarking* continuos.

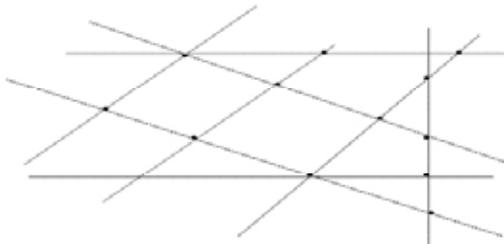
El mecanismo que puede asegurar rapidez y flexibilidad a este propósito es el funcionamiento paralelo de una red tipo malla cuya principal característica es la horizontalidad de relaciones. Cualquier punto de la red puede concentrar para sí las relaciones con otros puntos. El sello de este tipo de red es su flexibilidad, donde potencialmente todos pueden estar relacionados con todos.

Red tipo estrella



Fuente: Desarrollo Tecnológico Como Objetivo Estratégico, O. Muñoz

Red tipo malla



Fuente: Desarrollo Tecnológico Como Objetivo Estratégico, O. Muñoz

Elementos de la red de conocimientos

Los principales elementos que son necesarios para asegurar un adecuado funcionamiento de la red de conocimientos son los siguientes:

- Liderazgo al interior de la red.
- Desarrollo del capital confianza.

5 Morcillo, et.al. El valor del conocimiento y del aprendizaje como fuente de competencias básicas distintivas.

- Formalización de la institucionalidad del aprendizaje organizacional y gestión del conocimiento.
- Desarrollo de sistemas de información y comunicación.

Elementos de una red de conocimientos



Fuente: Elaboración propia en base a Modelo de Francesc Maña.

Liderazgo

Se requiere para asegurar la creación, funcionamiento y éxito de la red de conocimientos la existencia de un liderazgo que puede estar constituido por una organización o un grupo de organizaciones, que asegure el estimular y compartir el conocimiento y luchar contra la resistencia al cambio y la innovación. El liderazgo de la red debe:

- Establecer objetivos claros para la puesta en marcha de la red.
- Asegurar el contar con un financiamiento⁶ para el funcionamiento de la red.
- Estimular la participación activa de todos los miembros de la red.
- Estimular la generación de confianza.

Capital confianza

Se requiere el desarrollo de un conjunto de valores, normas y acciones que promuevan la confianza y la cooperación entre las organizaciones, aspecto que permitirá:

- Provocar un clima de confianza entre los actores de la red para compartir conocimientos.
- Provocar la configuración de una visión y valores compartidos.
- Provocar la reciprocidad de acciones.

Formalización de la institucionalidad

La creación de la institucionalidad pasa por:

- Formalizar la creación de la red con la adscripción voluntaria de sus miembros, porque ven en la idea una fuente de oportunidades.
- Creación del “banco de conocimientos”.

⁶ No se requiere grandes montos de recursos para hacer funcionar una red de conocimientos, se requiere sobre todo la voluntad de hacerla funcionar.

Sistema de información y comunicación

Creación de canales de comunicación fluidos y efectivos al interior de la red.

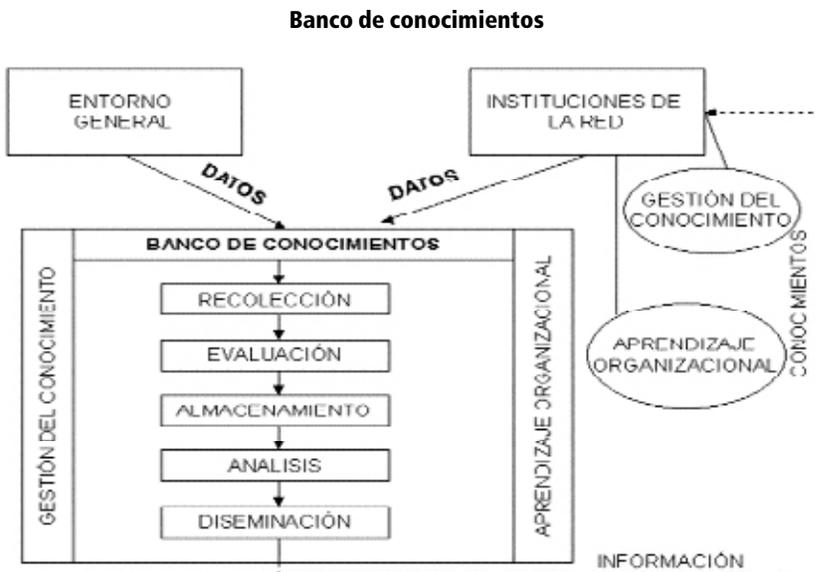
Introducción de herramientas de información y comunicación que permitan almacenar y transferir la información.

Banco de conocimientos

El centro de la red (tipo estrella) requiere configurar un mecanismo que le permita administrar la información que circule en la red. En ese sentido, se debería crear lo que metafóricamente denominaremos un “banco de conocimientos”, que básicamente es una red informática que permitiría manejar con seguridad, oportunidad y en forma confiable un volumen importante de información.

Este mecanismo tendría la misión de:

- Apoyar la recolección de información a través de diversas vías.
- Organizar la información de acuerdo a ciertos criterios.
- Seleccionar la información.
- Realizar síntesis de información.
- Distribuir información, haciendo llegar a los miembros de la red aquella que le resulta necesaria, útil y adecuada a sus necesidades. La información que se transformará en conocimiento se transfiere de manera constante.
- Facilitar el acceso a la información-conocimiento, que a través del banco sería una base en constante desarrollo que funciona de manera centralizada en la red y al cual se crean mecanismos de fácil acceso.

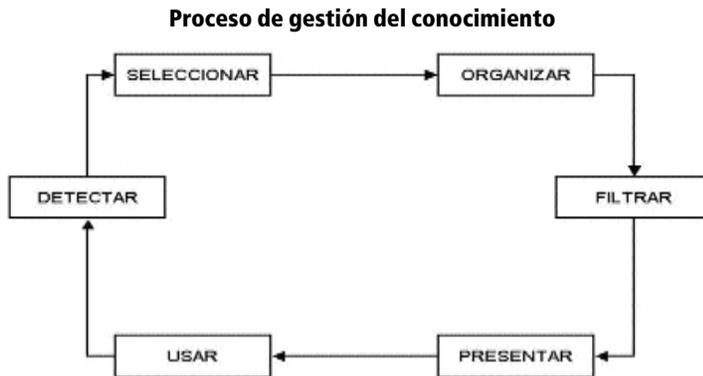


Fuente: Elaboración propia.

- Apoyar la incorporación del conocimiento a los miembros de la red, aspecto que le permitirá al banco evitar ser sólo una base informática de datos y, más bien, transformarse en un mecanismo que gestiona el conocimiento y apoya el aprendizaje organizacional.
- En el marco de las organizaciones queda la adaptación y aplicación, de acuerdo a sus necesidades, del conocimiento transferido.

El Banco de Conocimientos y las organizaciones que participan de la red deben:

- Formular estrategias para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento. Este factor demostrará en la práctica la disposición de la organización de ser parte de la red de conocimientos y de aprovechar de sus factores positivos, además de contribuir a la vitalidad de la misma. Significa, también, el estar convencidos de que siempre se puede mejorar y que los avances que se están produciendo en los entornos que rodean a las organizaciones son importantes y se puede aprender de ellos para hacer cada vez mejor las cosas, en beneficio de la organización, pero, sobre todo, en beneficio de quienes son sus usuarios y/o clientes. “Pasar de rocas a esponjas.”⁷
- Promover la mejora continua de los procesos, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación de los conocimientos.



Fuente: Modelo de Alejandro Páez.

El proceso para gestionar el conocimiento será el siguiente:⁸

- **DETECTAR.** Es el proceso que seguirá el Banco para localizar modelos de gestión que sean de valor para las organizaciones que son parte de la red. Las fuentes de conocimiento pueden ser generadas en forma interna dentro de la red, así como de carácter externa a la red en organizaciones similares, empresas o avances de la ciencia de la administración.
- **SELECCIONAR.** El Banco realizará un proceso de evaluación y elección de los modelos de gestión que sean de interés o requieran los miembros de la red.

⁷ Hay Management Consultans.

⁸ Basada en el modelo de Alejandro Páez, Modelo de implantación de gestión del conocimiento y tecnologías de información para la generación de ventajas competitivas.



- **ORGANIZAR.** Es el proceso donde el Banco codificará y almacenará la información, además de crear los medios de hacerla accesible a los miembros de la red.
- **FILTRAR.** La información organizada puede ser accedida a través de consultas automatizadas.
- **USAR.** El uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo, aspecto que desarrollarán las organizaciones que son parte de la red. Las organizaciones no deben llevar a cabo una mera recepción de datos, donde acumulen, memoricen y copien informaciones. Por el contrario, lo que deben hacer es tratar de aplicarlas para transformarlas en conocimientos. Esto requiere una adecuada capacidad de absorción, entendida como la habilidad de la organización para reconocer el valor que tiene una información externa, de asimilarla y aplicarla para alcanzar sus objetivos.

Por otra parte, debe evaluar la utilidad del trabajo del Banco, a través de procesos de retroalimentación.

La gestión del conocimiento comenzada a implementar en el Banco de Conocimientos y aplicada en las organizaciones de la red, provocará la incorporación de procesos de “aprendizaje organizacional” que ayudarán a las organizaciones a adquirir y aplicar conocimientos que incrementen sus capacidades de supervivencia y desarrollo.

Según Peter Senge: “Una organización que aprende es un grupo de personas que expanden continuamente sus aptitudes para crear los resultados que desean, donde se cultivan nuevos y expansivos patrones de pensamiento, donde la inspiración colectiva queda en libertad y donde la gente continuamente aprende a aprender en conjunto.”⁹ El aprendizaje organizacional está dado por cinco disciplinas:

- **DESARROLLO PERSONAL.** Consiste en aprender a expandir la capacidad de las personas en resultados que desean y en crear un entorno organizacional que anime a todos sus componentes a desarrollarse a sí mismos para alcanzar los ideales y propósitos que elijan. Este aspecto constituye uno de los elementos claves en los procesos de gestión, donde se promueve el desarrollo del factor humano como una de las dimensiones fundamentales en el mejoramiento organizacional al servicio de sus usuarios.
- **MODELOS MENTALES.** En los cuales continuamente se reflejen los miembros de la organización, permitiendo clarificar y mejorar las imágenes mentales del mundo. Se orienta a introducir nuevos paradigmas, para constituirlos en factores centrales del valor aglutinante y compartido de la organización.
- **VISIÓN COMPARTIDA.** Es la construcción de un sentido de compromiso en un grupo, mediante el desarrollo de visiones compartidas del futuro que se busca crear y los principios y guías mediante las cuales se llegará a él. La calidad se transforma en el elemento central a través del cual gira la acción de la organización en su obsesión por satisfacer las necesidades y expectativas de sus usuarios.

9 Conceptos vertidos en su libro *La Quinta Disciplina*.

- APRENDIZAJE EN EQUIPO. Transformando las aptitudes de pensamiento de cada uno de los componentes del equipo, de tal forma que los grupos de personas puedan desarrollar una inteligencia y habilidad superior a la suma de los talentos individuales de sus componentes.
- PENSAMIENTO SISTÉMICO. Desarrollar una manera de pensar y un lenguaje para describir y comprender las fuerzas e interrelaciones que conforman la realidad compleja en sus diversas partes que interactúan entre sí y que se influyen mutuamente.

