

CONTRIBUCIÓN DE LA SISTEMATIZACIÓN DE EXPERIENCIAS A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO EN EMPRESAS CON RECURSOS TECNOLÓGICOS LIMITADOS

Yolanda Saldaña Contreras¹
Fernando M. Ruiz Díaz²
Inés Isabel Guillén Martínez³

RESUMEN.

Una de las tareas más críticas en la Gestión del Conocimiento consiste en rescatar el conocimiento tácito que los individuos poseen, dado que este conocimiento es difícil de concretar y verbalizar.

Este trabajo expone y analiza los antecedentes, fundamentos, pertinencia y naturaleza de un método desarrollado en América Latina décadas anteriores al surgimiento de la Gestión del Conocimiento y cuya contribución puede resultar significativa para esta tarea.

Para tal efecto se realizó una investigación documental interdisciplinar y se establecieron rigurosos criterios para la selección de la bibliografía a utilizar. Se analizó y verificó la afinidad, utilidad y viabilidad de dicho método para gestionar el conocimiento tácito. Los resultados obtenidos representan una contribución para aquellas empresas que no cuentan con los recursos tecnológicos y económicos para importar un modelo extranjero para transferir el conocimiento tácito en explícito en la Gestión del Conocimiento.

Palabras Clave: Método, transferencia del conocimiento tácito a explícito y Gestión del Conocimiento.

ABSTRACT.

One of the most critical tasks in the implementation of knowledge management is how to rescue the tacit knowledge that an individual possesses given that this knowledge is difficult to elucidate and verbalize.

- 1 Profesora – Investigadora en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: ysalco@yahoo.com.mx
- 2 Profesor – Investigador en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E – mail: fernandor075@gmail.com
- 3 Estudiante de posgrado en la Facultad de Contaduría y Administración Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila.

This work exposes and analyzes the backgrounds, foundations, pertinence and nature of a method developed in Latin America decades before the emergence of knowledge management and whose contribution can be of significance for this task.

To that effect it was made a documental research interdisciplinary and there were established rigorous criteria for the selection of the bibliography to use. It was analyzed and verified the affinity, utility and viability of such method to manage the tacit knowledge. The results obtained represent a contribution to the companies without the technological and economic resources to import a foreign model to transfer the tacit knowledge into explicit knowledge in the knowledge management process.

Key Words: Method, Theoretical and epistemological foundations, tacit knowledge and Knowledge Management.

Clasificación JEL: M, M12, M54.

INTRODUCCIÓN.

A partir del escrito *The Knowledge Creating Company* por Nonaka (1991), la gestión del conocimiento se convirtió en un campo ampliamente estudiado desde diversas perspectivas: su conceptualización; los principios bajo los cuales debe conducirse; sus objetivos; los costos de no implantar dicha gestión, etc.

Desde entonces se afirmó que la gestión del conocimiento, específicamente el conocimiento tácito, guarda una relación estrecha con la experiencia, la innovación y el aprendizaje. Pues una empresa que gestiona su conocimiento es una organización que soluciona sistemáticamente sus problemas; experimenta nuevas formas de realizar las actividades; aprende de estas experiencias, y transfiere el conocimiento obtenido al resto de la organización (Garvin: 1993). Así lo confirma Nüssbam (2005) cuando afirma que la gestión del conocimiento es un:

“...proceso sistemático y explícito de capturar la experiencia individual o colectiva de una organización...de tal manera de poder distribuirlo o dejarlo accesible a todas aquellas personas a las cuales les es útil. De esta manera las buenas ideas que surjan, donde sea que se encuentren, deberán ser capturadas para adecuadamente transferirlas a quienes tengan problemas análogos” (p.5).

No obstante, rescatar el conocimiento tácito es un reto por diversas razones:

En primer lugar porque éste se encuentra difuso y disperso. No es un objeto fácilmente identificable.

Segundo, dicho conocimiento es más bien resultado de percepciones e intuiciones, lo cual lo convierte en un objeto de conocimiento demasiado abstracto.

Tercero, los emprendedores e innovadores frecuentemente son personas que tienen dificultad para entender y explicar sus propias experiencias y el proceso racional que siguieron para introducir alguna innovación.

Entonces, cómo rescatar y documentar el conocimiento tácito continúa siendo un reto que no ha sido resuelto completamente; aún falta consolidar los lineamientos metodológicos que orienten acerca de cómo razonar y verbalizar los pensamientos o “serendipias” que guiaron a las personas a ejecutar aquellas acciones o innovaciones que resultaron exitosas. Así lo corroboran diversos autores:

Argyris (1998) señala que a pesar de que el éxito en el mercado depende cada vez más de aprender, la mayoría de las organizaciones y sus empleados no saben cómo lograrlo, pues desconocen cómo reflexionar sobre aquellos razonamientos cognitivos que al ejecutar determinada actividad en la organización los condujo al éxito.

Por su parte, Brown (1991) advierte que una condición que debe cumplirse para aprovechar óptimamente una innovación introducida en la organización, depende de que ésta sea capaz de capturar y aprender de dicha innovación lo cual no siempre se da porque las organizaciones raramente aprovechan las “serendipias” de los empleados.

De igual forma Kleiner y Roth (1997) afirman que las organizaciones cuentan con pocas herramientas para capturar la experiencia organizacional y difundir sus aprendizajes.

El objetivo de este trabajo es exponer los antecedentes, fundamentos, pertinencia y naturaleza de un método denominado Sistematización de Experiencias que antecedió a las publicaciones sobre Gestión del Conocimiento; que se utiliza desde hace más de cinco décadas en América Latina y que puede representar una contribución significativa para la Gestión del Conocimiento en el proceso de rescatar y verbalizar el conocimiento tácito que los individuos poseen.

METODOLOGÍA.

Dado que la Gestión del Conocimiento guarda una relación estrecha con la experiencia; mientras que el área de la Educación de Adultos promueve que los aprendices cobren conciencia de sus experiencias se consideró relevante investigar qué aportaciones, herramientas o modelos utiliza el campo de Educación de Adultos para trabajar, capturar y procesar la experiencia y conocimiento tácito que las personas poseen. Es decir, se estableció una conexión interdisciplinar entre ambos campos y se procedió a realizar una investigación documental.

La selección de los documentos incluidos en este trabajo se efectuó bajo los siguientes criterios:

- Primero, que los autores sobre Gestión del Conocimiento fuesen reconocidos y publicados por revistas de prestigio internacional, por ejemplo, Harvard Business Review.
- Segundo, se revisó y evaluó si dichos autores consideraron en sus obras-explícita o implícitamente- a la experiencia como factor fundamental en la gestión del conocimiento.
- Tercero, se escudriñó y analizó sí el método propuesto en este trabajo es pertinente y puede contribuir a rescatar y verbalizar las experiencias y el conocimiento tácito que los individuos poseen.

RESULTADOS.

Antecedentes del Método Sistematización de Experiencias

La implantación del método de sistematización de experiencias antecedió a la publicación de Nonaka (1991) sobre la Gestión del Conocimiento. Así lo demuestra un documento de Cáceres y Ayllón (2002) quienes ubican los antecedentes de dicho método entre los años 50s - 60s en América Latina.

Este método surgió con el objetivo de profesionalizar el campo de Trabajo Social a través de recuperar, ordenar, precisar y clasificar los conocimientos y el saber del servicio social para otorgarle un carácter científico-técnico a la profesión y elevar su status ante otras especialidades. Posteriormente, la sistematización de experiencias fue adoptada paralelamente por el campo de la Educación de Adultos y el de la Educación Popular.

Las primeras propuestas conceptuales y metodológicas sobre la siste-

matización de experiencias se deben a Palma (1971); al Centro Latinoamericano de Trabajo Social (CELATS) en 1985; al Consejo de Educación de Adultos de América Latina (CEAAL) en 1988; a la Escuela para el Desarrollo Local (ESDEL) en 1991; a Jara (1994); Francke (1995); Barnechea y Morgan (1992) y 2007) y, Ferreira y Canepa (2007) entre otros (Jara, 2006).

Fundamentos Teóricos.

La sistematización de experiencias parte de la idea de que en su trabajo las personas a diario confrontan problemas, situaciones dinámicas, inestables e inciertas que se les presentan de manera confusa y que deben ser capaces de resolver eficazmente.

Cuando aportan una solución o manejo diferente las personas innovan, pues la mayoría de las innovaciones resultan del esfuerzo realizado al buscar una solución a un problema o reto y para el cual las soluciones usuales no funcionaron.

No obstante, las personas no siempre se dan cuenta que innovaron, ni tampoco del proceso racional que los condujo a realizar tal innovación; y frecuentemente lo aprendido o la experiencia obtenida no es rescatada ni aprovechada por la organización (Ferreira y Canepa: 2007).

Asimismo, parte de la base de que a través de sus acciones las personas generan conocimiento y este conocimiento al cual denominan conocimiento implícito (tácito) puede ser sistematizado con la finalidad de ser transmitido a otros (conocimiento explícito).

Sistematizar implica llevar a cabo un proceso de reconstrucción y reflexión analítica de una experiencia para interpretar y comprender lo sucedido. De tal forma que los conocimientos que se generaron a través de la misma se hacen explícitos y se organizan, lo cual da como resultado un producto consistente y sustentado para ser transmitido y contribuir a la generación y acumulación de conocimientos generados desde la práctica (Francke: 1995).

De esta forma, la sistematización permite aprender de las acciones y asimilar en un cuerpo teórico propio la experiencia a través de rescatar, redescubrir, ordenar, pero sobre todo interpretar analítica y críticamente dicha experiencia para generar nuevos conocimientos. Durante dicho proceso se reconstruyen, ordenan, procesan, interpretan y comunican los conocimientos adquiridos a través de la misma y las innovaciones efectuadas.

Esto es posible dado que durante el proceso de sistematizar una experiencia se orienta a las personas para que hagan consciente y verbalicen

lo que saben, lo que han aprendido en la práctica, o el conocimiento que obtuvieron de alguna experiencia o innovación implantada, ya que:

- Convierte la propia experiencia en objeto de estudio y reflexión crítica;
- Ordena los conocimientos difusos y percepciones dispersas al darle orden y rigor a su experiencia;
- Promueve un espacio para compartir y contrastar las diversas opiniones;
- Construye un conocimiento colectivo;
- Mejora la práctica de los equipos de trabajo;
- Contribuye a superar el activismo y la repetición mecánica de procedimientos rutinarios;
- Crea y facilita el acceso a la memoria histórica.

Existen algunos acuerdos básicos respecto a la sistematización de experiencias:

- A toda sistematización le antecede una práctica, un “hacer”; no se puede sistematizar lo que no se ha vivido.
- Todo sujeto es sujeto de conocimiento y posee una percepción y saber producto de su hacer, lo cual enriquece la práctica.
- Este proceso implica un proceso de interlocución entre personas donde discuten y analizan las múltiples lecturas de la realidad con el propósito de construir un objeto de reflexión y aprendizaje común.

En la sistematización los actores o personas involucradas en la experiencia son quienes participan en la misma. Sin embargo, existen tres modalidades dependiendo de quién sistematice:

- Los individuos que participaron en determinada práctica.
- El equipo que participó en la práctica, pero con asesoría de una persona externa a la organización; y finalmente,
- Un asesor externo el cual reconstruye e interpreta la experiencia a partir de los datos que le proporcionan las personas que participaron en dicha experiencia.

Existe una diferencia entre la sistematización de experiencias, la investigación y la evaluación. Mientras que a través de la investigación se formulan preguntas con el propósito de conocer algún aspecto de la realidad; en la sistematización el objeto de estudio es la práctica o la experiencia misma

en la cual se participó como actor.

Por otro lado, el eje que orienta la producción de conocimientos en la sistematización es diferente al de la evaluación. En la evaluación, la finalidad es medir y conocer el cumplimiento de los objetivos trazados; mientras que en la sistematización lo que se intenta rescatar, redescubrir y ordenar es la experiencia y conocimiento que se generó a partir de la ejecución de alguna acción, innovación o solución de un problema.

Básicamente son dos las fuentes teóricas que dan sustento a la sistematización de experiencias: el Materialismo Histórico, pues se reflexiona en la práctica desde su devenir histórico y en la Teoría General de Sistemas ya que se reconoce a la realidad social y organizaciones como sistemas abiertos carentes de equilibrio y estabilidad con individuos que piensan, sienten y actúan con resultados e impacto en su contexto social.

Fundamentos epistemológicos.

De acuerdo con Barnechea y Morgan (2007 pp. 12-13), dos son las bases epistemológicas sobre las que se sustenta el método de la sistematización de experiencias:

En primer lugar está la unidad entre sujeto y objeto: las personas que producen conocimientos acerca de una acción o innovación realizada son a la vez, los actores o protagonistas de la misma. Ya que, las personas y las organizaciones no son dos conjuntos de fenómenos que se dan de forma independiente, “no forman un dualismo, sino que representan una dualidad”. Los individuos pueden generar conocimientos a partir de la reflexión sobre sus acciones ejecutadas en su entorno inmediato.

En segundo lugar se encuentra la unidad entre quien sabe y quien actúa, pues no sólo se pretende saber más sobre algo o entenderlo mejor, sino de manera especial se busca ser y hacer mejor las cosas ya que “pensar en lo que se hace, por lo tanto, ayuda a hacer las cosas pensadas” (Jara: 1994 p.2).

Estas bases epistemológicas desafían y rompen con las contradicciones y distancias entre lo racional-objetivo y lo subjetivo-afectivo, pues existe unidad entre quien sabe y quien actúa y entre el objeto y el sujeto del conocimiento.

Esto representa una concepción opuesta a la clásica o tradicional que se tiene acerca del conocimiento y la investigación, pues involucra la unidad entre el sujeto y el objeto del conocimiento, entre quien sabe y quien actúa.

Pertinencia de la Sistematización de Experiencias para la Gestión del Conocimiento.

De acuerdo con Mackintosh (1999), la mayoría de los activos de una organización consiste en el conocimiento obtenido a través de la experiencia de cualquiera de los procesos de la organización, además del conocimiento que los empleados poseen cuando ingresan a ésta.

De igual forma, Nonaka (1991) expresa que la creación de nuevos conocimientos consiste en saber aprovechar la experiencia, percepciones, intuiciones y corazonadas tácitas de los empleados para posteriormente diseminarlas a través de la organización y ser aprovechadas.

Ambos autores hacen referencia a los conocimientos prácticos, a la experiencia, al “saber hacer”, a las ideas, intuiciones y habilidades, es decir, al conocimiento tácito. Así lo confirma Rivas et al. (2002) cuando advierten que:

“Los directivos, y en general cualquier empleado de una empresa, manejan conocimientos tanto explícitos como tácitos...Sin embargo, es posible que el verdadero valor diferencial que una persona puede aportar a su organización se encuentra en el terreno de lo tácito, en las habilidades e intuiciones íntimas de cada individuo acerca de las distintas actividades de la organización”(p.80).

Como método, la sistematización de experiencias tiene precisamente la finalidad de reconstruir y reflexionar analíticamente sobre la experiencia-obtenida como resultado de la implantación de alguna idea, o intuición que aportó una solución-para interpretarla y comprenderla. De esta forma es posible redescubrir y tomar conciencia de las acciones e innovaciones efectuadas que resultaron exitosas, pero que aún no se han asimilado en un cuerpo teórico propio.

Lo anterior se fundamenta en que existen diversas fuentes de conocimiento, entre otras: la teoría formal y la no formal.

El conocimiento que proviene de la teoría formal es impersonal, universal, formulado en términos de un discurso generalizado, y se enfoca a explicar el mundo más que actuar sobre este. Al conocimiento práctico que surge de la reflexión analítica de una experiencia se le conoce como no formal. Este conocimiento es procedimental (cómo hacer las cosas) más que factual (qué son) y se le considera a-posteriori ya que a través de efectuar una reflexión crítica sobre una acción ejecutada obtenemos un aprendizaje.

Tanto la Gestión del conocimiento como la Sistematización de Ex-

perencias tienen en común que su objeto de interés es precisamente, el conocimiento práctico.

Al contrastar las aportaciones y acciones entre la Gestión del conocimiento y el Método de Sistematización de Experiencias se observa la existencia de una afinidad entre la naturaleza de la primera y la contribución de dicho método (Ver Tabla 1).

Tabla 1.
Comparativo entre la naturaleza de la Gestión del Conocimiento y las aportaciones del Método de Sistematización de Experiencias.

La Gestión del Conocimiento:	El Método de Sistematización de Experiencias:
Crea nuevo conocimiento y lo difunde a través de toda la organización de manera que puede ser interiorizada por los empleados.	Aporta como producto nuevos conocimientos al convertir la propia experiencia en objeto de estudio, mismo que se socializa en la organización.
Introduce el concepto de “serendipia” como factor clave en la innovación ya que algunas ideas cuando nacen pueden ser confusas y vagas; y aunque el trabajador utilice estos “chispazos” para facilitar su trabajo rara vez se dan a conocer al resto de la organización.	Ordena los conocimientos y percepciones dispersas que surgieron en el transcurso de la experiencia y ayuda a entender el proceso de la experiencia innovadora. Así mismo, mantiene la memoria histórica.
El conocimiento nuevo se concreta en nuevas tecnologías y enfoques.	Analiza y adopta metodologías de trabajo y diseña enfoques futuros y rediseña proyectos: innovaciones.
Alienta el diálogo y la comunicación frecuente, esto crea un “espacio cognitivo común” entre empleados para facilitar la transferencia del conocimiento tácito.	Crea un espacio donde compartir, confrontar y discutir las opiniones de los trabajadores para iniciar y promover la cooperación y el trabajo en redes.
Introduce la idea de la diversidad de percepciones ya que requiere de la colaboración de los diversos actores que ven el mundo desde diferentes perspectivas.	Combina las diferentes capacidades y perspectivas, pues parte de la reconstrucción de lo sucedido y un ordenamiento de los distintos elementos objetivos y subjetivos que intervienen en el proceso.
Recurre a la metáfora y la analogía.	Utiliza un discurso simbólico–narrativo. Enfatiza que el lenguaje debe ser amigable para el grupo

Fuente: Elaboración propia.

Descripción general del método Sistematización de Experiencias.

Dentro de la sistematización de experiencias se presentan diferencias secundarias dependiendo del autor que ha trabajado con este método: Jara (1994); Francke (1995); Barnechea y Morgan (1994 y 2007), etc.

La descripción que de este método a continuación se presenta corres-

ponde a la de Ferreira y Canepa (2007) dado que es el que más viabilidad representa para la empresa.

De acuerdo con Ferreira y Canepa (2007) el método se divide en tres fases: Identificación de la experiencia innovadora; selección, análisis e interpretación de la innovación efectuada y, socialización del conocimiento y aprendizaje obtenido.

Fase I: Identificación, evaluación y descripción de la evolución de la experiencia innovadora.

1.1 Evaluación preliminar.

Cuando se detecta alguna experiencia o innovación que resultó exitosa en algún departamento de la organización, se realiza una evaluación inicial para estimar si ésta es lo suficientemente valiosa en término de los conocimientos o lecciones de aprendizaje que se pueden extraer de la misma. Es importante considerar la relevancia que estos conocimientos pueden tener para otros equipos de la organización. Algunas preguntas clave son:

¿Qué experiencia se quiere sistematizar? (delimitación), ¿Porqué es importante sistematizarla? (justificación) ¿Para qué se va a realizar esta sistematización? (objetivo de conocimiento), ¿Qué aspectos de la experiencia nos interesan más? (un aspecto de la misma o toda) ¿Qué departamentos, grupos o procesos pueden resultar beneficiados del conocimiento que logre obtenerse? (población estratégica a beneficiarse).

1.2 Narración de la evolución histórica de la experiencia y documentación de logros alcanzados.

Posteriormente se procede a capturar la evolución histórica de la experiencia con el propósito de conocer y comprender su trayectoria, naturaleza y obtener un panorama general de la misma.

Para esto, el grupo debe conversar y recordar lo sucedido. Se organiza un diálogo entre las diferentes personas involucradas y se les invita para que cada uno de los actores narre su historia.

Es importante que las preguntas del facilitador tengan como finalidad mantener la fluidez del diálogo; ayudar al grupo a recordar; localizar “cabos sueltos”, a detectar los diferentes factores que intervinieron y a enriquecer la percepción de cada uno de los participantes a través de compartir y escuchar las diferentes perspectivas y acciones realizadas.

El facilitador debe estar atento para identificar cuando en el grupo se

genere cierto entusiasmo al recordar algún logro, pues esto es una pista para detectar la innovación implantada. Los logros son resultado de las innovaciones exitosas y por lo tanto generan entusiasmo entre los participantes cuando recuerdan lo sucedido.

Asimismo, el facilitador debe contar con las herramientas y recursos cognitivos que ayuden al grupo a reconstruir la experiencia. Por ejemplo, cadenas de preguntas, mapas conceptuales, diagramas, matrices, formatos, dibujos, tablas, líneas de tiempo, etc.

1.3 Caracterización de las fases y puntos de quiebre.

Una vez que se obtuvo una descripción general de la experiencia, se analiza el proceso identificando cada una de las fases por las que atravesó dicho proceso en su evolución. A cada una de las fases se les asigna un nombre y fecha. El nombre que se le asigna a cada una de estas fases puede referirse a una actividad o acción que fue una característica distintiva de ésta.

De acuerdo con Ferreira y Canepa (2007) la primera fase de un proceso o proyecto inicia con alguna acción que aspira alcanzar algún objetivo.

Sin embargo, durante el proceso puede surgir algún problema para el cual las soluciones usuales no funcionan. Ante este problema las personas realizan un esfuerzo por encontrar una solución al mismo y ejecutan alguna acción. Las acciones realizadas (innovación) para resolver estos problemas constituyen los puntos de quiebre.

Sí la solución, maniobra o enfoque empleado resulta efectivo se convierte en una innovación.

Una vez implantada la innovación el proyecto retoma el curso trazado y se reorienta o redirige hacia el objetivo planeado, mientras no surja un nuevo obstáculo.

De esta forma cada una de las fases inicia con la introducción de una innovación y termina cuando ante un nuevo problema u obstáculo se ejecuta la siguiente innovación.

Una vez que la innovación se pone en práctica, la experiencia (proceso o proyecto) da un salto cualitativo, es decir, se da un punto de quiebre y se abre una nueva fase. Esta fase durará hasta que se introduzca una nueva innovación que vuelva a transformar la experiencia. De esta forma se produce un nuevo punto de quiebre, se inicia una nueva fase y así sucesivamente. Los autores anteriormente mencionados lo describen de la siguiente manera:

“Con excepción de la primera fase que comienza con las acciones que dieron inicio a la iniciativa, las fases (siguientes) se iniciarán con la incorporación de una innovación, tendrán un período de desarrollo, después de un tiempo habrá la emergencia de algún problema u oportunidad, ese estímulo generará una respuesta (un esfuerzo innovador) y la fase culminará en los momentos de incorporación de la innovación que transforma la experiencia, dando inicio a una nueva fase en el proceso” (p.2).

Algunas de las preguntas que pueden orientar el razonamiento de las personas para que concreten y verbalicen las innovaciones efectuadas son:

¿Podemos dividir la experiencia en fases? ¿Dónde inicia y termina cada una de estas fases? ¿Qué factores originaron el punto de quiebre? ¿Qué cambios se originaron? ¿En qué momento ocurrieron cada uno de los puntos de quiebre?

Fase II: Selección, análisis e interpretación de la innovación efectuada (actividades realizadas).

Una vez que se tiene una idea clara del proceso que siguió la experiencia innovadora y se ordenaron sus fases y puntos de quiebre, se inicia con la selección y análisis de la innovación que será objeto de reflexión para obtener una descripción detallada de cada una de las actividades realizadas.

2.1 Selección de la innovación, el nombre y su descripción.

Cuando la innovación ya fue identificada y seleccionada, se le asigna un nombre. El nombre seleccionado debe sintetizar y reflejar la esencia de la innovación y también debe ser diferente del que se asigne a otras innovaciones.

2.2 Descripción breve de la innovación.

El siguiente paso consiste en identificar cuáles fueron los elementos característicos de la innovación y realizar una descripción de los mismos: ¿Fue un método? ¿Un nuevo enfoque, una nueva forma de trabajo, un nuevo proceso, una herramienta, producto, servicio, o una combinación de tecnologías anteriormente utilizadas de manera aislada?

2.3 Identificación de los participantes.

Posteriormente se procede a realizar una relación de las personas que participaron en la innovación. Esta relación es preliminar, pues el facilitador vuelve a preguntar a los participantes si no hubo más personas involucradas en la realización de la misma.

2.4 Reconstrucción del proceso de la innovación.

Este es uno de los pasos más cruciales y lo que persigue es reconstruir el proceso de la innovación. Lo que se busca es encontrar cómo desarrolló el grupo la innovación; qué actividades realizó; cuáles fueron específicamente las características de estas actividades y qué orden se siguió; de tal forma que se obtenga una idea clara de cómo el grupo logró generar esa innovación.

Para entender el proceso de la innovación es necesario elaborar una descripción detallada de las actividades realizadas y la reconstrucción del proceso tal y como sucedió.

En esta fase, la postura mental del facilitador debe ser "...la de un cronista que describe un acontecimiento, o de un biólogo que observa la naturaleza y describe lo que descubre, no debe ser la de un teórico, sino la de un práctico con capacidad teórica" (Ferreira y Canepa, 2007 p.2).

2.4.1 Agrupación de actividades para identificar momentos, roles de los actores por momentos y fuentes de conocimiento utilizadas.

Posteriormente, se agrupan las actividades que dieron forma al proceso que siguió la innovación en momentos específicos.

Al agrupar las actividades en momentos, los participantes de la innovación pueden variar, pues frecuentemente las innovaciones son resultado de la complementariedad de las capacidades de las diferentes personas involucradas en la misma

Asimismo, cuando las personas están tratando de encontrar una solución a algún problema recurren a una diversidad de fuentes de conocimiento: su experiencia misma, preguntando a otros compañeros, etc. Estos conocimientos suelen ser factores clave para encontrar la solución al problema y por lo tanto innovar. Es importante encontrar cuáles fueron los conocimientos y recursos utilizados.

Para obtener un panorama claro de cómo las capacidades de los participantes se combinaron y de las fuentes de conocimiento utilizadas es

útil elaborar una matriz del proceso de innovación donde se plasme cada uno de los momentos del proceso y las fuentes de conocimiento a las que recurrieron (Ver Tabla 2).

Tabla 2.
Roles de los actores y fuentes de conocimiento.

Matriz del proceso de innovación						
Momentos del proceso	Roles de actores para cada momento				Fuentes de conocimiento	Otros recursos
	Actor A	Actor B	Actor C	Actor...		
Momento 1	Rol específico	Rol	Rol			
Momento 2	Rol específico	Rol	Rol			
Momento 3	Rol específico	Rol	Rol			
Momento ...	Rol específico	Rol	Rol			
Momento N	Rol específico	Rol	Rol			

Fuente: Ferreira y Canepa (2007).

2.5 Impacto de la experiencia innovadora, aprendizaje y conocimiento obtenido.

La finalidad de toda innovación es solucionar algún problema y de esta forma acrecentar la experiencia. Por esta razón conviene que los participantes analicen el impacto, tanto positivo como negativo, de dicha solución. Una herramienta útil para efectuar dicho análisis puede ser a través del uso de una tabla de tres entradas donde el corto plazo se refiere a un período que va desde unos meses hasta dos años; mientras que por largo plazo se entiende un tiempo que va de 2 a 5 años.

De igual forma, por interno se entiende el impacto que la innovación tuvo dentro del equipo innovador; y por externo, el impacto que dicha innovación tuvo en quienes no participaron, pero que de alguna manera se vieron beneficiados (Ver Tabla 3).

Tabla 3.
Impacto de la innovación en la experiencia.

	Impacto de la innovación en la experiencia	
	Corto plazo (hasta 2 años)	Mediano plazo (de 2 a 5 años)
Interno	<u>Positivo</u>	<u>Positivos</u>
	<u>Negativos</u>	<u>Negativos</u>
Externo	<u>Positivos</u>	<u>Positivos</u>
	<u>Negativos</u>	<u>Negativos</u>

Fuente: Ferreira y Canepa (2007).

Una vez analizado el impacto de la innovación es conveniente establecer los aprendizajes que la experiencia dejó en los participantes. Por lo general se busca obtener conclusiones prácticas que son aquellas enseñanzas obtenidas a partir de la experiencia y que son importantes y útiles para mejorar o enriquecer la propia práctica.

Lo importante es esclarecer y comprender la lógica del proceso y obtener un aprendizaje en relación con lo sucedido para utilizarlo como orientación en una nueva intervención.

Fase III Socialización del conocimiento y aprendizaje obtenido.

El objetivo de esta fase es reportar los resultados y el reto principal es lograr que aquellas personas que no fueron partícipes de la experiencia y la innovación comprendan su lógica, pero más importante aún, que el conocimiento obtenido sea aprovechado por estas personas.

Es recomendable que el material a través del cual se difunda el conocimiento obtenido sea creativo, práctico y atractivo. Que no sea demasiado largo o aburrido. Para esto es importante lograr el lenguaje, el tono y la extensión adecuada.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y CONCLUSIONES.

Después de haber expuesto en este trabajo los fundamentos teóricos, epistemológicos, la pertinencia y fases del método de Sistematización de Experiencias se obtuvieron las siguientes conclusiones:

Primero, una de las tareas más críticas en la gestión del conocimiento consiste en rescatar el conocimiento tácito que los individuos poseen dado que es difícil de concretar y verbalizar.

Actualmente, existen una serie de modelos y herramientas “modernas” para almacenar y socializar el conocimiento tácito en la organización. Sin embargo, cómo rescatar este conocimiento es todavía un asunto de continuo debate.

Segundo, aunque más “artesanal”, el método de Sistematización de Experiencias representa para la implantación de la Gestión del Conocimiento un apoyo metodológico con sólidas ventajas dado que su eficiencia y viabilidad ya fue comprobada desde varias décadas atrás por diversas organizaciones y en diversos campos en América Latina.

Tercero, frecuentemente consideramos que para que algún método o estrategia sea útil, éste debe provenir de países como Estados Unidos, Japón, Inglaterra o, Alemania por ejemplo.

No obstante, debemos recordar que existe una considerable diferencia en las condiciones sociales, económicas, culturales, educativas y tecnológicas de estos países con respecto a México, por ejemplo.

Por lo tanto, dado que el método de Sistematización de Experiencias tuvo su origen en un contexto cuya problemática, desafíos, necesidades y contradicciones son similares a las nuestras, esto le confiere un mayor grado de adaptabilidad y viabilidad para su implantación en nuestra realidad empresarial.

Cuarto, como resultado del análisis efectuado puede afirmarse que no existen contradicciones entre los fundamentos teóricos y epistemológicos del método de Sistematización de Experiencias y la Gestión del Conocimiento ya que ambas:

- Enfocan su atención hacia la experiencia, las intuiciones, habilidades y el sentido común empleado por los individuos para abordar alguna problemática e innovar.
- Como producto final aportan nuevos conocimientos al convertir el conocimiento tácito en objeto de estudio.
- Tienen como objetivo rescatar, ordenar e interpretar aquellos conocimientos y percepciones que se encuentran dispersas o vagas en la

cognición del individuo.

- Crean “espacios cognitivos comunes” al fomentar el diálogo y la comunicación.
- Promueven y combinan la diversidad de percepciones, capacidades y perspectivas entre los individuos, ya que como resultado de esta diversidad es posible obtener nuevos conocimientos e innovaciones.
- Se apoyan en la metáfora, la analogía y el discurso simbólico para que el individuo verbalice su conocimiento tácito
- Concretan nuevas tecnologías o enfoques a partir del nuevo conocimiento obtenido.
- Optan por formas diferentes a las clásicas o tradicionales de producir nuevos conocimientos al convertirse los individuos mismos y su experiencia en sujetos y objeto del conocimiento.
- Conducen en que no siempre las personas son conscientes de la forma en que solucionaron un problema, de que innovaron, ni tampoco del proceso racional que los condujo a resolver satisfactoriamente aquel problema o a crear un nuevo enfoque, producto o forma de hacer las cosas.
- Otorgan un valor y credibilidad al conocimiento práctico que surge como resultado de la reflexión crítica sobre alguna experiencia.
- Construyen y socializan un conocimiento colectivo para mejorar la práctica de los equipos de trabajo.

Finalmente, al mexicano se le reconoce por su ingenio, creatividad y capacidad para generar, improvisar y aportar soluciones e innovaciones a partir de una problemática o necesidad.

Probablemente, gran parte de la fuerza laboral de nuestro país ha generado una vasta cantidad de conocimientos tácitos como resultado de su creatividad e ingenio. Sin embargo, dado que no se cuenta con una metodología accesible que oriente el razonamiento de los trabajadores para exteriorizar y verbalizar el razonamiento cognitivo que siguieron para crear algo nuevo, este tipo de conocimiento no ha sido aprovechado ni capitalizado.

Por lo tanto, la sistematización de experiencias puede convertirse en un modelo útil y viable para implantar, especialmente en aquellas empresas que no cuentan con los recursos tecnológicos y económicos para importar un modelo extranjero y sofisticado para la Gestión del Conocimiento tácito en su organización.

BIBLIOGRAFIA.

- Argyris, C. (1998). Teaching Smart People How to Learn. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. p. 81
- Barnechea, M. M., González, E., & Morgan M.L. (1994). La Sistematización como Producción de Conocimientos. <http://preval.org/documentos/00508.pdf>, consultado el 12 de enero de 2010.
- Barnechea, M.M., & Morgan, M. (2007). El Conocimiento desde la Práctica y una Propuesta de Método de Sistematización de Experiencias. <http://aprendeonline.udea.edu.co/> consultado el 2 de febrero de 2010.
- Brown, J. S., (1991). Research that Reinvents the Corporation. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. Pag.156
- Cáceres L., y Ayllón Viaña, M. R. (2002). Memoria del Taller sobre la Enseñanza de la Sistematización de Trabajo Social. http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/revista_magisterio_33.pdf, consultado el 5 de marzo de 2010-
- Ferreira, S. y Canepa, C. (2007). *Apuntes para el curso de Sistematización de Experiencias*. <http://www.aulafacil.com/curso-sistematizacion-experiencias/curso/Te>, consultado el 17 de febrero de 2010.
- Francke M. (1995). *La Sistematización: Apuesta por la generación de conocimientos a partir de las experiencias de promoción*. Curso de Sistematización de Experiencias. <http://www.aulafacil.com/curso-sistematizacion-experiencias/curso/Te>, consultado el 19 de marzo de 2010-
- Garvin, D.A., (1993). *Building Learning Organizations*. Harvard Business Review on Knowledge Management. Harvard Business School Press. Pag.48
- Jara, H. O. (1994). *Para Sistematizar Experiencias, Una propuesta Teórica y Práctica*. <http://www.metabase.net/docs/adeso/00149.html>, consultado el 14 de enero de 2010.
- Jara, H. O., (2006), La Sistematización de Experiencias y las Corrientes Innovadoras del Pensamiento Latinoamericano. Una aproximación histórica. *La Piragua*, No 23 pp.7-8 http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/oscar_jara, consultado el 24 de marzo de 2010.
- Kleiner, A. y Roth G., (1997) How to Make Experience Your Best Teacher. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. p. 137

- Mackintosh, A., (1999), Corporate Knowledge Management State-of-the-Art Review. *ProcManagement of Industrial and Corporate Knowledge*. <http://portal.acm.org/citation.cfm?id=631350#references>, consultado el 11 de febrero de 2010.
- Nonaka, I., (1991), The Knowledge Creating Company. *Harvard Business Review on Knowledge Management*. Harvard Business School Press. pp. 21-45
- Nüssbaum M., (2003) *Gestión del Conocimiento*. Citado por Colle R., en Razón y Palabra No 46. <http://www.razonypalabra.org.mx/antiores/n46/colle.html>, consultado el 11 de febrero de 2010.
- Palma, D., (1971). Citado por Jara, H, O., en *La Sistematización de Experiencias y las Corrientes Innovadoras del Pensamiento Latinoamericano. Una aproximación histórica*. http://www.alforja.or.cr/sistem/documentos/oscar_jara, consultado el 28 de enero de 2010.
- Rivas T., et. al. *La Gestión del Conocimiento en Organizaciones Mexicanas*. En *Investigación Administrativa Enero-Junio 2002 Año 31 No 90* <http://sepi.escasta.ipn.mx/RIA/PDFz/REVISTA90.pdf#page=65>, consultado el 23 de marzo de 2010.