

## GÉNESIS Y EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Fernando M. Ruiz Díaz<sup>1</sup>  
Yolanda Saldaña Contreras<sup>2</sup>  
María del Carmen Rodríguez Torres<sup>3</sup>  
Norma Elizabeth Álvarez Flores<sup>4</sup>

### RESUMEN.

Se realizó una investigación bibliográfica de los artículos publicados en el “Harvard Business Review on Knowledge Management” así como de otras revistas de publicación reciente que incluyeron el tema de Gestión del Conocimiento. Los artículos revisados se publicaron entre los años 1988 y 2001. Están incluidos desde el artículo de Drucker donde vaticinaba el nuevo tipo de organización productiva que surgiría como resultado de la creciente importancia del conocimiento en las empresas, hasta las experiencias escritas y publicadas de la aplicación de modelos de Gestión de Conocimiento en empresas y los resultados obtenidos en su implantación, incluyendo el artículo clásico de Nonaka. En el trabajo se marca como se ha dado la evolución y se hace una evaluación de los resultados reportados.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, implantación.

### ABSTRACT.

It was carried out a bibliographic research of the articles published on the book “Harvard Business Review on Knowledge Management”, as well as other recent publications that included the “Knowledge Management” subject. The articles were published between the years of 1988 and 2001.

---

<sup>1</sup> Profesor - Investigador de la Facultad de Contaduría y Administración de la Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E-mail: fernandor075@gmail.com

<sup>2</sup> Profesora -Investigadora de la Facultad de Contaduría y Administración de la Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila. E-mail: ysalco@yahoo.com.mx

<sup>3</sup> Estudiante de la Facultad de Contaduría y Administración de la Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila.

<sup>4</sup> Estudiante de la Facultad de Contaduría y Administración de la Unidad Norte de la Universidad Autónoma de Coahuila.

They are included from Drucker's article where he predicted a new kind of productive organization that would emerge as a result of the knowledge growing importance on the companies, to the written and published experiences of the application of Knowledge Management models in companies and the results obtained after their implementation, including the Nonaka classic article. In the work is denoted how has been the progress made and it is made an evaluation of the reported results.

**Key words:** Knowledge Management, implementation.

**Clasificación JEL:** L, L2, L26, M, M16.

## INTRODUCCION.

Hace 22 años, Drucker (1988) en un escrito para el "Harvard Business Review" acerca de la Gestión del Conocimiento vaticinaba una serie de cambios relevantes en las organizaciones productivas: una disminución significativa en los niveles organizacionales y una drástica reducción en la cantidad de administradores, una coordinación del trabajo realizada por especialistas y una forma de trabajo en la que no habría tantas cadenas de mando sino que la realización de un trabajo dependería de la voluntad de los trabajadores.

Las claves para esas nuevas organizaciones basadas en la información serían organizaciones basadas en el conocimiento tales como lo son un hospital o una orquesta. En primer lugar un conjunto claro de objetivos simples que se traducirían en acciones particulares y en segundo lugar una estructura en la cual cada uno tomaría la información responsablemente preguntándose: ¿Quién depende de mí para que información? ¿De quién dependo yo?

Atrás de esos cambios, Drucker propuso que estaría la tecnología de información, que haría posible la generación y procesamiento de una gran cantidad de información gracias a la cada vez mayor capacidad de las computadoras.

A partir del escrito de Nonaka, (1991) en donde se hace una referencia al conocimiento como una etapa posterior al procesamiento de la información, han surgido con cierta fuerza, una serie de investigaciones y aplicaciones de estos conceptos en las empresas los cuales reflejan algunos de los conceptos establecidos por Nonaka y que pueden verse como una continuación del trabajo inicial de Drucker.

Una definición básica de Gestión del Conocimiento la tomamos de Quintas et al (1997): “Gestión del conocimiento es el proceso de administrar continuamente conocimiento de todo tipo para satisfacer necesidades presentes y futuras, para identificar y explotar recursos de conocimiento tanto existentes como adquiridos y para desarrollar nuevas oportunidades”

De acuerdo con Macintosh, Ann (1997): “La Gestión del Conocimiento concierne a la identificación y análisis del conocimiento, tanto el disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”

El conocimiento del que estamos hablando es, de acuerdo con Barnechea, María M. et al (1994): “conocimiento que proviene tanto del campo formal, sistemático, teórico; como de lo que se sabe de la realidad en la que se va a intervenir, producto de un diagnóstico más o menos organizado y de un sentido común compartido en el equipo y en la institución”

La Gestión del Conocimiento es importante porque, entre otras cosas, su implementación de acuerdo con Lara, José L (2010):

- Permite ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional.
- Mejora la comunicación en una organización,
- Identifica y califica las fuentes del conocimiento y ser capaces de transferirlo eficazmente.

## **OBJETIVO.**

El objetivo de esta investigación documental es revisar y analizar la génesis y evolución de la Gestión del Conocimiento así como identificar los avances y dificultades que ha tenido desde su aparición. Como resultado, se intenta obtener una visión panorámica de las propuestas de los principales teóricos en esta área como punto de partida para futuras investigaciones que aborden las lagunas teóricas y dificultades prácticas que aún prevalecen sobre el tema.

## **METODOLOGÍA.**

Esta investigación es de tipo documental y se seleccionó como principal fuente a revisar, además de otros, al Harvard Business Review en Knowledge Management el cual es publicado por Harvard Business School Press.

Se basó la investigación principalmente en el Harvard Business Review ya que ésta es una publicación vanguardista y altamente reconocida a nivel internacional, por lo riguroso de su proceso de arbitraje y consecuentemente por la calidad de los artículos, así como por la experiencia que en el área tienen los autores de dichos artículos: Peter F. Drucker; Ikujiro Nonaka; Davida A. Garvin; Chris Argyris; Dorothy Leonard y Susaan Straus; Art Kleiner y George Roth; John Seely Brown y James Brian Quinn, Philip Anderson y Sydney Finkelstein. Todos ellos preeminentes pensadores cuyos trabajos han definido un campo completo que ha servido de marco para la delimitación de las ideas principales en el área.

Específicamente los artículos incluidos en este volumen presentan los mayores avances del pensamiento y aplicaciones prácticas que definieron el campo de Gestión del Conocimiento y proporcionan la información fundamental que los profesionales de esa época necesitaban para mantenerse competitivos en un mundo cambiante.

Los criterios empleados al efectuar la revisión de cada artículo estuvieron enfocados a revisar las propuestas de cada uno de los autores de ellas, sus diferencias y similitudes con los demás, las propuestas que no quedan del todo claras, los puntos que faltaron de tratar o resolver por un autor y cuáles de ellos fueron abordados por un autor subsiguiente, así como sus argumentos para sostener el éxito de sus propuestas o la posibilidad de éxito de aquello que propusieron para etapas posteriores.

Una vez que se revisaron las propuestas de cada autor, se integró esta información de manera de establecer de qué manera se dio el desarrollo de la Gestión del Conocimiento y que asuntos quedan pendientes de abordar.

## RESULTADOS.

En su escrito titulado “The Coming of the New Organization” (Drucker, 1988) pronosticó que en 20 años (para el 2008) el negocio típico estaría basado en la información e iría de la mano con la reducción de niveles directivos y el aumento en las organizaciones de especialistas, algunos pocos de los cuales estarían en la dirección central de la nueva organización.

El conocimiento, de acuerdo a Drucker, estaría centrado principalmente en los niveles inferiores, en la mente del especialista que haría su trabajo de maneras diferentes y se dirigiría a sí mismo en una suerte de autogestión.

Los departamentos tradicionales serían los guardianes de los estándares, servirían como centros para el entrenamiento y asignación de especialistas que no estarían presentes en donde sería hecho el trabajo.

Una condición requerida para esto sería el desarrollo de una gran auto-disciplina y un énfasis mayor en la responsabilidad individual.

La justificación de su propuesta se fundamentaba en el hecho de que las organizaciones basadas en la información, requieren objetivos claros, simples y comunes, los cuales deben ser traducidos en acciones particulares, al tiempo que necesitan concentrarse en un solo objetivo o cuando mucho en algunos.

De esta manera, una organización basada en la información debería estar estructurada alrededor de metas que establecieran claramente las expectativas de desempeño de la administración.

Otro requisito sería la responsabilidad de la información por parte de cada miembro de la organización ¿Quién depende de mí para tener que información? Y a su vez ¿de quién dependo yo? Cada miembro en la organización debería constantemente estar pensando en que información requería para hacer su trabajo y como realizar una contribución al mismo.

Sin embargo, al menos en este trabajo inicial, como él mismo lo mencionó, quedaron pendientes de definir, entre otras cosas, la forma en que serían manejados los problemas centrales de valores, estructura y comportamiento organizacional. Quedaron sin dar muchas respuestas a preguntas de promoción, compensación a los participantes de este nuevo esfuerzo y en general no respondió ni propuso de qué manera se iban a manejar los procesos que en la empresa actual se resuelven de formas ya predeterminadas.

Nonaka, (1991) en su trabajo “The Knowledge Creating Company” habla del conocimiento como una fuente segura de ventaja competitiva durable. Las compañías exitosas, de acuerdo con esto, son las que crean conocimiento nuevo de forma consistente, lo difunden ampliamente a través de toda la organización, y rápidamente lo concretan en nuevas tecnologías y productos.

Amplía el concepto inicial de Drucker en el aspecto de información: mientras que Drucker menciona que no son suficientes los datos, sino que hay que transformarlos en información, Nonaka menciona que no son suficientes los datos y el procesamiento de la información “objetiva” obtenida de los datos, sino que hay que transformar esta información en conocimiento, es decir la combinación de información y contexto para producir acciones.

De acuerdo a Nonaka, el gran éxito de algunas empresas japonesas tuvo que ver con su enfoque único hacia la administración del conocimiento nuevo. En este trabajo introduce el concepto de la serendipia, en su forma de “chispazo”, ya manejado en la psicología y psiquiatría, y menciona

como los administradores japoneses en todos lados reconocen la calidad de serendipia de la innovación.

La parte central del enfoque japonés es el reconocimiento de que la creación del conocimiento nuevo no es solo el “el procesamiento” de información objetiva, sino que depende de extraer los chispazos tácitos y con frecuencia muy subjetivos, las intuiciones y los latidos de empleados individuales de la compañía y disponer estos para prueba y uso de la compañía.

La clave es el compromiso personal, el sentido de identidad de los empleados con la empresa y la misión. Esto a su vez, menciona Nonaka, requiere de administradores con amplia visión que puedan estar a gusto con el uso de imágenes y símbolos, slogans, analogías y metáforas. Reconoce a una compañía no solo como una máquina sino como un organismo viviente.

Su propuesta es que la invención del conocimiento nuevo no es exclusiva del área de investigación y desarrollo. Es más bien una forma de comportarse, de ser, en la cual cada uno es un trabajador del conocimiento – un emprendedor.

Las razones de que los japoneses se sientan tan a gusto con esto son complicadas, como el mismo Nonaka lo menciona y deja sin respuesta la cuestión de que es lo que hace posible el éxito de la gestión del conocimiento en las empresas mencionadas por Nonaka.

Mucho se han mencionado los cuatro patrones para crear conocimiento en cualquier organización, propuestos por Nonako:

1. De tácito a tácito.
2. De explícito a explícito.
3. De tácito a explícito.
4. De explícito a tácito.

Para Nonaka, la metáfora es altamente efectiva en la adopción de un compromiso directo al proceso creativo en las primeras etapas de la creación del conocimiento. La metáfora logra esto fusionando dos áreas de experiencia diferentes y distantes en una imagen o símbolo inclusivo. Sin embargo, aunque la metáfora dispara el proceso de creación del conocimiento, no basta para completarlo.

De acuerdo a Nonaka, una vez que se establece la metáfora, el siguiente paso en la gestión del conocimiento es el uso de analogías. Mientras que la metáfora está manejada principalmente por la intuición y liga imágenes que a primera vista parecen remotas una de otra, la analogía es

un proceso más estructurado de reconciliar contradicciones y hacer distinciones. El último paso en el proceso de creación del conocimiento nuevo es entonces crear un modelo real.

El conocimiento tácito se convierte en explícito, primero ligando cosas contradictorias a través de la metáfora; luego, resolviendo las contradicciones a través de la analogía y finalmente cristalizando los conceptos creados e incorporándolos en un modelo, que hace disponible el conocimiento para el resto de la compañía.

De acuerdo con Nonaka el principio fundamental del diseño de organizaciones en Japón es la redundancia – el empalme consciente de información, actividades de negocios y responsabilidades administrativas en una compañía. La redundancia es importante porque alienta el diálogo y la comunicación frecuente. Esto ayuda a crear un “espacio cognitivo común” entre empleados y así facilita la transferencia de conocimiento tácito. También difunde el conocimiento explícito a través de la organización de manera que puede ser internalizada por los empleados.

Otra manera de construir la redundancia, de acuerdo a Nonaka, es a través de la rotación estratégica, especialmente entre diferentes áreas de tecnología y entre funciones tales como Investigación, Desarrollo y Mercadotecnia. La rotación ayuda a los empleados a entender el negocio desde una multiplicidad de perspectivas. Esto hace que el conocimiento organizacional sea más “fluido” y sea más fácil ponerlo en práctica. El libre acceso a la información de la compañía también ayuda a construir redundancia.

Según Nonaka, la confusión creada por la inevitable discrepancia en significados que ocurren en una organización puede parecer un problema. En realidad, puede ser una rica fuente de conocimiento nuevo- si la compañía sabe cómo manejarlo. La clave para hacerlo es retando continuamente a los empleados a reexaminar lo que dan por hecho. Tal reflexión es siempre necesaria en la compañía creadora de conocimiento, pero es especialmente esencial durante los tiempos de crisis o quiebra, cuando las categorías principales de una compañía ya no trabajan. En este caso el conocimiento nuevo nace en el caos.

En la compañía creadora de conocimiento, de acuerdo con Nonaka, otros factores cualitativos, aparte de una eficiencia mayor, costos menores, retorno de la inversión, son igualmente importantes. ¿La idea forma parte de la visión? ¿Es una expresión de las aspiraciones y metas estratégicas de la alta dirección? ¿Tiene el potencial de construir la red de conocimiento organizacional de la compañía?

De acuerdo con John S. Brown en “Research that reinvents the company” (1991), el invento más importante que saldrá del laboratorio de investigación de una compañía en el futuro será la compañía misma y no solo los inventos “técnicos”

En su trabajo plantea dos preguntas y da respuesta a ellas: ¿Cuál es el papel de la investigación corporativa en un ambiente de negocios caracterizado por una dura competencia y un cambio tecnológico que no para? y ¿Cómo pueden las grandes compañías asimilar mejor las últimas innovaciones y rápidamente incorporarlas a los productos?

Propone que la forma en que lo pueden hacer es buscando redefinir lo que significa tecnología, innovación e investigación y enumera algunos principios para lograr esto:

1. La investigación en nuevas prácticas de trabajo debe ser tan importante como la investigación de nuevos productos. Igual de importante que la investigación de nuevas tecnologías y productos es explorar el potencial de la tecnología para crear nuevas y mejores formas de trabajar.
2. La innovación está en todos lados, el problema está en aprender de ella y como usarla para mejorar la efectividad total de la compañía.
3. La investigación no puede producir solo innovaciones, debe “coproducirlas”. Antes de que una compañía pueda aprender de la innovación en su medio, debe repensar el proceso mediante el cual se transmite la innovación a través de toda la organización.
4. La innovación fundamental del departamento de investigación es el cliente. La ventaja competitiva futura dependerá no solo de vender productos de tecnología de información a los clientes. Dependerá también de coproducir esos productos con los clientes.

Comenta que dada la importancia y difusión masiva de la innovación en las compañías, existe un gran potencial para que éstas sean notablemente innovadoras-siempre y cuando sean capaces de capturar y aprender de alguna manera de esta innovación.

El tema es recurrente: es rara la compañía que aprovecha los chispazos de los empleados, las ideas individuales se pierden y aunque el trabajador use estos chispazos para facilitar su trabajo y los comente a algunos de su grupo local, rara vez se difunden en toda la empresa. Y como actualmente la mayoría de los sistemas de información están basados en los procedimientos formales de trabajo, no en las prácticas informales cruciales para hacerlo, tienden a empeorar las cosas en lugar de mejorarlas.



Argyris, (1991), plantea un dilema básico: el éxito en el mercado cada vez más depende de aprender, pero la mayoría de la gente no sabe cómo hacerlo.

Establece que la mayoría de las personas definen aprendizaje de manera estrecha como mera “resolución de problemas” y menciona que necesitan reflexionar críticamente en su propio comportamiento. Basa su aserto en el hecho de que como muchos profesionistas casi siempre son exitosos en lo que hacen y raramente experimentan fracasos, nunca han aprendido que lecciones se pueden extraer de un fracaso.

Un segundo error, de acuerdo a Argyris, que cometen las compañías con relación al aprendizaje es la suposición común de que, hacer que la gente aprenda es principalmente una cuestión de motivación.

Lo que el autor propone es que el aprendizaje no solo debe cuestionar lo que aprenden sino que más bien debe ser una reflexión de cómo piensan, esto es, las reglas y razonamiento cognitivo que usan para diseñar e implementar sus acciones. La clave de cualquier experiencia educativa diseñada para enseñar a la alta dirección como razonar de manera productiva es conectar el programa a problemas de negocio reales.

Presente en el escenario que se requiere tener para obtener la “Gestión del Conocimiento” en una empresa se encuentra la idea de la diversidad de percepciones entre los empleados, las diversas formas en que aprenden y el hecho de que algunas ideas cuando nacen pueden ser confusas y vagas.

Garvin, (1993) en su trabajo “Building Learning Organizations” establece cómo la mejora continua requiere un compromiso de aprendizaje. A falta de aprendizaje, las compañías y los individuos, simplemente repiten viejas prácticas. Comenta que a despecho de señales alentadoras, el tema de las “organizaciones que aprenden” y “compañías creadoras de conocimiento” en ese momento era aun nebuloso, confuso y difícil de penetrar.

Comenta que las recomendaciones de Nonaka y Senge son muy abstractas, y quedan muchas preguntas por contestar: ¿Cómo, por ejemplo, sabrán los administradores cuando una organización se ha convertido en una organización que aprende? ¿Qué cambios concretos en el comportamiento se requieren? ¿Qué políticas y programas deben establecerse? ¿Cómo van de aquí (la situación presente) hasta allá (la situación deseada)?

De acuerdo con Garvin, quedan tres preguntas en el aire: la primera es la cuestión de cómo se define, en forma plausible y aterrizada, una organización que aprende. La segunda cuestión es acerca de la

administración. Se requieren guías más claras para la práctica, llenas de consejos operativos en lugar de altas aspiraciones. Y la tercera cuestión es la de la medición. Se requieren mejores herramientas para evaluar el ritmo y nivel de aprendizaje de una organización para asegurar que en lo realizado se han tenido logros.

Como hay muchas definiciones de aprendizaje, propone la siguiente definición:

“Una organización que aprende es una organización con la habilidad de crear, adquirir, y transferir conocimiento, y al modificar su comportamiento reflejar nuevo conocimiento y su perspicacia”

Son necesarias nuevas ideas son necesarias si va a existir el aprendizaje en una organización. Sin cambios en la forma de realizar su trabajo, solo existe el potencial para mejorar. Las compañías que aprenden son diestras en cinco actividades principales, de acuerdo a Garvin:

- Solución sistemática de problemas.
- Experimentación de nuevos enfoques.
- Aprendizaje de su propia experiencia y de su historia pasada.
- Aprendizaje de las experiencias y mejores prácticas de otros.
- Transferencia rápida del conocimiento a través de toda la organización.

Para el caso de la solución sistemática de problemas, Garvin propone usar el método científico, insistir en datos, en lugar de suposiciones, usar herramientas estadísticas sencillas; y experimentar nuevos enfoques lo cual involucra la búsqueda y prueba sistemática de conocimiento nuevo.

Con relación al aprendizaje de su propia experiencia y de experiencias pasadas, propone que las compañías deben revisar sus éxitos y fracasos, evaluarlos sistemáticamente, y registrar las lecciones en una forma que los empleados encuentren abierta y accesible.

Respecto al aprendizaje de otros establece que los administradores perspicaces saben que aun compañías en negocios totalmente diferentes pueden ser fuentes ricas de ideas y catalíticos para el pensamiento creativo. De la manera como Nonaka mencionó que era posible de dos ideas diferentes encontrar una mejor idea como síntesis, así Garvin propone de dos negocios totalmente diferentes obtener propuestas mejores que sinteticen los conocimientos existentes en ambas.

Finalmente, propone que se requiere la transferencia de conocimiento para que el conocimiento se generalice, y se difunda rápidamente y eficientemente a través de toda la organización

El primer paso para crear una organización que aprende, es fomentar un ambiente que sea propicio al aprendizaje. Esto requiere que la alta administración libere tiempo de sus empleados para que ocurra el aprendizaje con alguna frecuencia.

También es necesario abrir las fronteras entre departamentos y estimular el intercambio de ideas, tal como lo sugiere Nonaka. Otra idea que sugiere Garvin, y en lo que coincide con Nonaka, son los programas de rotación de personal como uno de los métodos más poderosos para transferir conocimiento entre el personal de la organización.

Para Leonard y Strauss, (1997) responder al imperativo de innovar o quedarse parados es difícil de lograr porque la innovación se da cuando las ideas, la percepción y las formas de procesar y juzgar la información colisionan, es decir cuando se puede dar una colaboración entre personas que comparten diferentes maneras de ver el mundo y no llegan a tomar estas diferencias de una manera personal.

Esto a su vez frecuentemente requiere de la colaboración entre varios actores que ven el mundo de forma inherentemente diferente. Por un lado algunos administradores no gustan del conflicto- o valoran su propio enfoque y por otro lado, los administradores que valoran a los empleados con una variedad de estilos de pensamiento con frecuencia no entienden cómo administrarlos.

Plantean que las personas tienen una variedad de enfoques hacia la percepción y asimilación de información, toma de decisiones, resolución de problemas, y la forma en que se relacionan con otras personas.

Si se desea una organización innovadora, proponen que los administradores de las organizaciones contraten y promuevan a personas que los hagan sentir incómodos ya que es necesario que los administradores entiendan sus propios enfoques para que puedan complementar sus debilidades y explotar sus fortalezas.

De acuerdo con su propuesta si se desea una organización innovadora, el administrador debe diseñar su comunicación al receptor en lugar de pensar en quien se comunica. En un ambiente cognitivo diverso, un mensaje enviado, no necesariamente es un mensaje recibido.

Las compañías que son dominadas por un estilo cognitivo particular tienen un funcionamiento eficiente y enfoques limitados a la resolución de los problemas y el aprovechamiento de las oportunidades. Esto debido a que cuando el mercado demanda que las compañías innoven de diferentes

maneras, éstas requieren adoptar una variedad de enfoques para resolver un problema- usando no solo la parte derecha o izquierda del cerebro completo. La innovación requiere tanto de pensamiento divergente como el convergente, tanto de la lluvia de ideas como de los planes de acción.

Quinn et al, (1996) proponen que en esta época postindustrial el éxito de una compañía tiene que ver más con el intelecto y las capacidades sistémicas que con sus activos físicos.

Arguyen que ha habido una conmoción de interés en el capital intelectual, creatividad, innovación, y la organización que aprende, pero se ha prestado poca atención a la administración del intelecto profesional.

El intelecto profesional de una organización opera en cuatro niveles que se indican en orden de su creciente importancia:

1. El conocimiento cognitivo (“saber que”).
2. Las habilidades avanzadas (“saber cómo”).
3. El entendimiento de sistemas (“saber porque”).
4. La creatividad auto motivada (“cuidar del porque”).

Reportan haber encontrado en las organizaciones exitosas estudiadas un grupo de mejores prácticas que se parecen a la consejería profesional e incluyen

- a) Reclutar a los mejores profesionales.
- b) Forzar intensivamente los desarrollos tempranos de las capacidades de los trabajadores.
- c) Incrementar de manera constante los retos profesionales.
- d) Evaluar y escardar.

Kleiner y Roth, (1997) afirman que la experiencia en las empresas no es el mejor maestro ya que se repiten los errores, no se repiten las buenas decisiones y nunca se discuten las viejas maneras de pensar que llevaron en el pasado a cometer errores.

En la vida corporativa, aún y cuando la experiencia es un buen maestro, todavía es un tutor privado. Las personas en la organización actúan colectivamente, pero aprenden individualmente, es decir, cada departamento tiene su propia forma de hacer las cosas y sus propios intereses.

Hay frustración en las organizaciones porque los administradores cuentan con pocas herramientas con las cuales capturar la experiencia institucional y difundir sus lecciones. La información que llega a captarse acerca de los principales eventos en una organización raramente regresa al personal en una forma de la que puedan hacer uso de ella.

Se preguntan cuál sería la manera en que una organización pudiera procesar las lecciones del pasado para poder transformarlas en una acción más efectiva. Para dar respuesta a esta pregunta diseñaron una herramienta (historia del aprendizaje) que busca resolver el acertijo del aprendizaje colectivo (como ellos lo llaman).

En sus términos más básicos, una historia de aprendizaje es una narración escrita de un conjunto reciente de eventos críticos de la compañía, sea una iniciativa nueva, una innovación generalizada, el lanzamiento de un producto exitoso, o aún un evento traumático tal como sería una reducción significativa de la fuerza de trabajo.

Administradores, trabajadores de línea, secretarías y personal externo a la compañía, como clientes, proveedores, publicistas, dicen su parte de la historia. Una vez que se completa una historia de aprendizaje, esta se usa como base para discusiones en grupo, tanto para los involucrados en el evento como para los que podrían aprender de esta. Lo que han observado es que las historias de aprendizaje han tenido efectos positivos, el primero de los cuales, según reportan, es la construcción de confianza, la cual produce un ambiente más conducente hacia el aprendizaje.

Por otro lado, de acuerdo con Kleiner y Roth, las discusiones grupales que van junto con la historia de aprendizaje proveen nuevas oportunidades para una reflexión colectiva. En segundo lugar, las historias de aprendizaje parecen ser particularmente efectivas para tratar temas que la gente quisiera hablar pero no tienen el valor para discutirlo abiertamente.

En tercer lugar, las historias de aprendizaje han probado su éxito en transferir conocimiento de una parte de la compañía hacia otra. En lugar de meramente copiar las lecciones que otros han aprendido, los lectores de historias de aprendizaje pueden descubrir el razonamiento y los impulsos que condujeron hacia esas lecciones, y aplicar los chispazos de la manera en que ellos implementan sus propias iniciativas.

Finalmente, las historias de aprendizaje ayudan a construir un cuerpo de conocimiento generalizable acerca de la administración- acerca de lo que funciona y lo que no funciona.

Las historias de aprendizaje escritas hasta ahora han demostrado que en la reingeniería, el rediseño, o en otras iniciativas de cambio, el factor más crítico para el éxito es la calidad de la interacción humana en la organización- que con frecuencia depende de la humildad y apertura de quienes dirigen los esfuerzos de cambio. Se resalta una vez más la importancia del factor humano.

## CONCLUSIONES.

Explícita o implícitamente todos los autores revisados han sugerido que el éxito de una compañía tiene que ver más con el intelecto y las capacidades sistémicas que con sus activos físicos.

Las investigaciones coinciden con los puntos principales de Nonaka, y proponen maneras e instrumentos para implementar la Gestión del Conocimiento, y aunque la mayoría de los escritos muestran optimismo, sin embargo, no dejan de mencionar las dificultades para lograr la implantación en las empresas, principalmente debido a la cultura de trabajo existente en la mayoría de las organizaciones.

En todos los escritos revisados sigue presente, mencionado o de manera implícita, el énfasis en la persona y su motivación, tanto del directivo como líder de los cambios necesarios como del trabajador motivado a realizarlos.

Ningún escrito, aparte del de Nonaka, vuelve a mencionar la serendipia aunque se comenta acerca de aprovechar los chispazos e ideas de los trabajadores y sobre todo la manera en que realmente hacen su trabajo: no el aspecto formal, sino la forma en que en la práctica soluciona sus problemas y que la mayoría de las veces no está registrado en ningún procedimiento.

Todos coinciden en la necesidad de aprovechar y administrar la diversidad de enfoques entre los trabajadores de una empresa; sólo en la colisión de ideas y en la administración de la diversidad puede darse la gestión de conocimiento.

Aunque no todos hablan del trabajo en células o grupos auto dirigidos, todos mencionan la necesidad de formar grupos que trabajen para la obtención de ese conocimiento que no está siendo aprovechado por toda la empresa y que se convierte en un asunto particular de unos pocos.

El tema de la rotación del personal en sus funciones no es abordado por todos los autores, y quizá esto tenga que ver con las dificultades a las que se enfrenta un administrador para asignar personal que muy probablemente tenga reservas de estar moviéndose de un trabajo a otro sin que haya un incentivo significativo.

De manera implícita o explícita los autores revisados mencionan que los empleados en la empresa deben transformarse en investigadores, no en el sentido estricto de un investigador universitario, pero sí con las herramientas mínimas necesarias para indagar acerca de los problemas y dificultades que enfrenta en su trabajo diario.

Un concepto mencionado tanto tiempo atrás por Deming vuelve a mencionarse: es necesario quitar las barreras entre departamentos para permitir que fluya la información y consecuentemente que el conocimiento no sea algo exclusivo de una sola área.

No se retoman las ideas mencionadas por Nonaka acerca del uso de la metáfora, analogía y creación del modelo real, lo que se desarrollan son partes del aspecto educativo del personal, lo que da la idea de que muchas empresas, al igual que algunos docentes obsoletos, quisieran enseñar con un solo libro de texto y no buscar bibliografía ni otros métodos de enseñanza.

Las preguntas de Garvin de: ¿Cómo sabrán los administradores cuándo una organización se ha convertido en una organización que aprende? ¿Qué cambios concretos en el comportamiento se requieren? ¿Qué políticas y programas deben establecerse? ¿Cómo van de aquí hasta allá? siguen sin ser respondidas de manera integral, pero quizá sea esto porque las respuestas varían de empresa a empresa y los problemas a resolver se atacan de diversas maneras, concentrándose en algunos aspectos en algunas empresas y en otros diferentes en otras empresas.

## **BIBLIOGRAFÍA.**

- Argyris, Chris, 1991, "Teaching Smart People How to Learn", Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 81-108.
- Barnechea, María M., González, E., Morgan, María de la L.; Taller permanente de Sistematización- CEAAL- Perú, Lima, Junio de 1994.
- Brown, J.S., 1991, "Research That Reinvents the Corporation", Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 153-180.
- Drucker, Peter F., 1988, "The Coming of the New Organization", Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 1-19.
- Garvin, David A., 1993, "Building a Learning Organization", Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 47-80.
- Kleiner, A y Roth G., 1997, "How to Make Experience Your Company Best Teacher", Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 137-151.

- Lara, José, L., “Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre Gestión del Conocimiento, [www.gestión del conocimiento.com](http://www.gestión.del.conocimiento.com), extraído de internet el 25 de febrero de 2010.
- Leonard, D. y Strauss, S., 1997, “Putting Your Company’s Whole Brain to Work”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 109-137.
- Macintosh, Ann, 1997, “Position Paper on Knowledge Management”, Artificial Intelligence Applications Institute, University of Edinburgh, Marzo.
- Nonaka, Ikujiro, 1991, “The Knowledge Creating Company”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 21-45.
- Quinn, J. B. et al, 1996, “Managing Professional Intellect: *Making the Most of the Best*”, Harvard Business Review on Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998, pp. 181-215.
- Quintas, Paul; Lefrere, Paul; Jones, Geoff, “Knowledge Management: a Strategic Agenda”, 1997, Long Range Planning, Vol. 30, No. 3, pp. 385 a 391, Elsevier Science Ltd.