

---

# **ESTUDIO EMPIRICO DE LA ESTRUCTURA Y CULTURA EN LA GERENCIA DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS MULTINACIONAL DE AMERICA LATINA**

Tema al cual pertenece; **La gestión del Conocimiento y las Tecnologías de la Información y de la Comunicación**

IX Congreso Internacional de Administración talento, imaginación y valores. La gestión de las personas en tiempos difíciles

Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 9 al 11 de septiembre de 2009

## **AUTORAS:**

ü C.P. Sandra Vanessa Welsh

ü Magister Mónica R de Arteche

---

## *INDICE*

### **PARTE I: ESTADO DEL ARTE**

#### **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

#### **CAPÍTULO 2. CULTURA**

2.1. La cultura desde las distintas perspectivas de la administración,

2.2. Las funciones de la cultura,

#### **CAPÍTULO 3. DEFINICIÓN DEL KM Y TIPOS DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES,**

#### **CAPÍTULO 4. LA ORGANIZACIÓN COMO HIPERTEXTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL,**

#### **CAPÍTULO 5. MERCADOS DE CONOCIMIENTO,**

5.1. Mapa del conocimiento versus organigrama,

#### **CAPÍTULO 6. CAPACIDADES E INCAPACIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN QUE GENERA Y GESTIONA EL CONOCIMIENTO,**

6.1. Capacidades,

6.2. Incapacidades,

### **PARTE II: ANÁLISIS DE EMPRESA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS,**

**PARTE 1: Cultura, aprendizaje y KM en la empresa,**

**PARTE 2: Capacidades de aprendizaje y de KM**

**PARTE 3: CONCLUSIONES,**

### **PARTE III: MEJORA DE NUESTRA “PERFORMANCE” DE APRENDIZAJE Y KM,**

#### **ANEXO 1. BIBLIOGRAFÍA**

---

## **PARTE I: ESTADO DEL ARTE**

### **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

KM define al conjunto de procesos y sistemas que permiten a una organización incrementar de forma significativa la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de agregar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Incluye procesos por los cuales el conocimiento valioso para la organización -aquel que se encuentra en las personas- puede ser gerenciado.

KM ha centrado su especial interés en cierto factor que parecería, en el ámbito empresarial, generar una ventaja competitiva para las organizaciones: los conocimientos teóricos y prácticos de sus miembros que, en forma individual y colectiva, son aplicados a la actividad de las organizaciones, así como las formas mediante las cuales las organizaciones los gestionan para producir y difundir, al interior de la empresa, nuevos conocimientos y mejorar continuamente la calidad de sus productos y su competitividad en el mercado. Este enfoque proviene directamente de los estudios sobre los cambios mundiales en las sociedades humanas a partir de la emergencia de la sociedad del conocimiento, y el impacto de las tecnologías de la información.

La visión del KM es un reflejo de un mayor interés de las ciencias de la administración por los activos intangibles de las organizaciones, es decir su capital intelectual. El conocimiento pasa a ocupar un espacio de igual o mayor jerarquía que el que, tradicionalmente, se le otorga a los activos tangibles. Por eso se considera importante que las organizaciones quieran trabajar con KM identifiquen sus capacidades y discapacidades para poder gestionar exitosamente el conocimiento organizacional.

Por lo tanto en la presente investigación se intenta responder a la pregunta: **¿Por qué es tan importante la cultura, las formas de trabajo y de aprender en una organización que se orienta a KM?**

Hoy día, la cultura vuelve a ser un término de actualidad, puesto que cada vez se habla más de la necesidad de generar culturas participativas y de colaboración en el funcionamiento de las organizaciones si se quiere que éstas sean realmente eficaces en la consecución de sus objetivos; y esto en momentos en que el trabajo en equipo y la coordinación de las distintas funciones son elementos esenciales en una buena calidad del desarrollo organizativo. Lo que la cultura hace, en definitiva, es resolver los problemas básicos de la organización respecto de: su supervivencia y adaptación en el medio que lo rodea y la integración de sus procesos internos con el objeto de afianzar su capacidad de supervivencia y adaptación.

Para ello se analizó una empresa de alimentos multinacional, la cual nació en el año 1951. Esta empresa está integrada por 31 plantas industriales propias

---

que poseen un alto nivel de integración tecnológica y que están funcionando con indicadores clase mundial.

La empresa ha debido su crecimiento a su capacidad innovadora, cultura industrialista y vínculos interpersonales muy fuertes

El desarrollo de dicha empresa puede dividirse en 5 etapas hasta el 2007 (sitio web corporativo (2008) y en Kosacoff (2001). A través del análisis de cada una de ellas se puede observar el desarrollo de capacidades internas.

a. La primera etapa (1950) se puede denominar “una fábrica de caramelos”, muestra el nacimiento de la empresa y el fuerte espíritu emprendedor de sus fundadores. En esta etapa se desarrollan capacidades para nuevos negocios y la integración vertical

b. La segunda etapa (1970) “una empresa multiproducto” que marca el crecimiento sostenido de la empresa con un modelo de distribución que fue evolucionando y acompañando su crecimiento tanto interno como externo. Las golosinas son el “*core business*” y en esta etapa fue ampliando la producción de alimentos relacionados: dulces, golosinas, galletitas y mermeladas. A su vez se diversifica en productos no relacionados pero críticos para su comercialización como ser los envases y el *packaging*, por lo que continuaron con la producción de insumos y envases flexibles y de hojalata.. De esta manera logra el desarrollo de capacidades de innovación y de generación de nuevos productos y la descentralización de la producción.

c. La tercera etapa (1980) la define como “en un proceso de internacionalización”, se inicia la integración latinoamericana de sus oficinas y plantas.

Puede observarse que la asimetría entre una estrategia de expansión constante y una estructura que no se actualizaba a la misma velocidad, lleva a la reestructuración de los 90 en cuyo momento se paso a una estructura divisional en la que la empresa cumplía el rol de holding. Desarrollo de capacidades de marketing y de distribución y comunicación

d. La cuarta etapa (1990) “la consolidación como multinacional”. En donde se instalan oficinas comerciales en diferentes países de América y se amplía el número de unidades productivas. Desarrollo de competencias en Management y RR HH para la gestión de la organización y el desarrollo de capital humano

e. La quinta etapa (2000 hasta la actualidad) “La empresa global que gestiona el conocimiento” la encuentra continuando su proyecto de expansión internacional con presencia en nuevos continentes.

Capitalización del aprendizaje organizativo logrado y desarrollo de competencias para la gestión de la empresa global y la gerencia del conocimiento organizativo que le dará agilidad en la innovación e integración del conocimiento a nivel mundial

El objetivo se centró en el análisis de la estructura y cultura de una empresa de consumo masivo, que permita identificar las barreas que afectan a la innovación y mejora de procesos claves. Este objetivo parte de la hipótesis que

---

para que una organización sea considerada “organización inteligente” necesita que haya armonía entre la cultura y estructura. Esto es debido a que el conocimiento es un intangible. El mismo se encuentra en las personas, por lo tanto se torna en crítica la interrelación, el intercambio de información como asimismo la integración de las decisiones. Si se lograra esto, la eficacia y eficiencia aumentaría sustancialmente.

Por lo tanto los resultados esperados de la investigación son:

- 1) Identificar competencias, habilidades y obstáculos que se presentan en una organización para aprender y para el KM.
- 2) Identificar aspectos fundamentales de la estructura y cultura que son barreras para la innovación y mejora de los procesos clave de la organización.
- 3) Proponer acciones de mejora para la generación y distribución del conocimiento valioso.

El trabajo se desarrolla en tres partes. La parte I muestra el estado del arte en los diferentes temas. El **capítulo dos** define a la cultura organizacional; el **capítulo tres** define al KM y los tipos de conocimientos que se pueden dar en las organizaciones; el **capítulo cuatro** trata a la estructura organizacional y cómo el aprendizaje organizacional se relaciona con el diseño organizacional y el KM; el **capítulo cinco** trata sobre el mercado del conocimiento y de establecer dónde se encuentra el mismo en una organización; el **capítulo seis** explica cuáles son las capacidades a generar o incapacidades a sortear, para la generación de conocimiento. La II parte se corresponde con la investigación de campo; y la Parte III contiene las conclusiones generales de la investigación. Y por último, se presenta la bibliografía

## **CAPÍTULO 2. CULTURA**

Este apartado tiene como objetivo definir a la cultura organizacional, las perspectivas, enfoques y funciones que hay. Para luego definir la función integradora que será que la sea tomada en consideración para el trabajo en cuestión.

Más allá de la complejidad intrínseca que presenta el término “cultura organizacional”, se acuerda definirla como “el conjunto de normas, creencias, asunciones y prácticas, resultado de la interacción entre los miembros de una organización y de la influencia del entorno, que definen un determinado modo de hacer”. La cultura propone a los miembros de una organización modelos que conforman las conductas individuales, posee un papel integrador porque socializa los comportamientos y otro económico que sistematiza la conducta social (Domínguez, 2001).

La cultura transmite un sentido de identidad a sus miembros, lo que a su vez permite al grupo diferenciarse de otros grupos organizados y, como expresa Koontz (1999), genera en los miembros de la organización un sentimiento de pertenencia, posición, dignidad y satisfacción, preserva la personalidad de los

---

individuos y proporciona cohesión a la organización. La cultura se constituye en el propósito general de una organización, representado tanto por la forma (pautas, modelos de relación, relaciones y condiciones de trabajo, etc.), como por el contenido (tipos de valores, creencias, hábitos, ritos y rituales, mitos, historias, héroes, etc.).

La capacidad de utilizar la tecnología informática y de generar comunicaciones y conocimiento, encuentra en la cultura una parte medular. Tal es así, que el cambio puede ser interpretado como la medida en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos. Cualquier intervención que consiga un cambio en algún aspecto de la cultura obtendrá como consecuencia el cambio de otros aspectos de la organización, aunque se requiera de tiempo para adecuarla a las nuevas exigencias.

Elliot (1991), citado por Domínguez F. (2001) expresa que muchas innovaciones fracasan desde el interior por los valores y creencias empotrados en la cultura que, precisamente, desean cambiar.

Paradójicamente, la cultura, como elemento clave para promover el cambio es, a la vez, una barrera para producirlo.

Toda propuesta de cambio (como lo es el uso de tecnología informática) genera resistencias, en cuanto pretende alterar los modos habituales de hacer las cosas, es decir, la cultura.

## **2.1. La cultura desde las distintas perspectivas de la administración**

Diferentes perspectivas de la administración le otorgan a la cultura características especiales dentro de la organización.

a) Perspectiva funcionalista/eficientista (Hofstede 1980, Ouchi 1981 en Domínguez 2001), para la cual la organización existe objetivamente y tiene un mero carácter instrumental, la cultura es una variable ambiental (la cultura social) que influye en los procesos organizativos y en las actitudes de los miembros de la organización.

b) Perspectiva sistémica, la cultura es una variable interna más de la organización producida por ella, constituida por supuestos, valores y patrones de significados compartidos por sus miembros, manifestaciones medio de rituales, valores, símbolos, normas y artefactos culturales. Lo que siguen buscando con el análisis de la cultura organizativa es, al igual que la perspectiva anterior, **aumentar la eficacia** de la organización desde la dirección.

c) Perspectiva interpretativa simbólica, que entiende la organización como un fenómeno cultural, una construcción social, constituida simbólicamente y mantenida por la interacción social de sus miembros, concibe a la cultura como una **metáfora explicativa** de la organización, es un sistema de significados compartidos (Domínguez 2002).

---

De esta manera, la organización ya no sería algo existente objetiva e independientemente de las personas que la constituyen. Sólo puede tener entidad real y sentido como patrón de relaciones y significados simbólicos que se mantienen a través de procesos continuos de interacción. La cultura no es algo que tenga la organización, sino que **la organización es una cultura**.

d) Perspectiva sociocrítica entiende la organización como una construcción social que refleja **los intereses y las ideologías dominantes** dentro de la organización, y donde se da un permanente conflicto entre los distintos grupos de interés por acceder al poder y repartirse los escasos recursos.

La crítica respecto de las perspectivas anteriores se centra, sobre todo, en la finalidad de éstas, que es, en definitiva, conseguir un control ideológico, en lugar del anterior control burocrático.

## **2.2. Las funciones de la cultura**

La cultura cumple en la organización diferentes funciones: integradora, socializadora e identificadora; epistemológica, adaptativa entre otras. A los fines de esta investigación se describe la función integradora que expresa que la cultura propone a los miembros de la organización modelos, es decir, materiales a partir de los cuales, éstos construyen sus modos de vida, estableciendo cánones que presiden su organización, como marcos que conforman las conductas de cada uno.

Desde esta visión integradora, la cultura es la encargada de socializar los comportamientos y a su vez juega un papel económico que sistematiza la conducta social. La cultura transmite un sentido de identidad a sus miembros.

La cultura de una organización es esencial para lograr una verdadera unidad pues no sólo asegura la función de identificación desde una perspectiva de identidad, sino que además permite al grupo diferenciarse respecto de otros grupos organizados.

La cultura puede ayudar a resolver conflictos más fácilmente al partir de premisas compartidas, que facilitan un entendimiento común sobre la base de formas, también compartidas, de abordar el mundo. y facilita canales de convergencia cuando se presentan conflictos de intereses.

La cultura, de acuerdo con Koontz (1993), genera en los miembros de la organización un sentimiento de pertenencia, de posición, de dignidad y de satisfacción, preserva la personalidad de los individuos, proporciona cohesión a la organización.

La cultura tiene como funciones lograr que haya un lenguaje común y unas categorías conceptuales compartidas, unos límites grupales y unos criterios para la inclusión y exclusión del grupo.

---

### **CAPÍTULO 3. DEFINICIÓN DEL KM Y TIPOS DE CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES**

En este apartado se define al KM y cómo se crea y transmite el conocimiento tanto dentro como fuera de la organización. Para ello se expondrá la “la espiral de creación del conocimiento organizacional”, los facilitadores propuestos por Nonaka, que hacen que el conocimiento tácito pase a explícito, a pesar de que existen autores que no comparten esta postura; y las condiciones organizacionales para ser creadas de conocimiento.

Entendemos por *KM* en una organización **a la creación de condiciones internas que favorezcan todos los procesos relacionados con el conocimiento: su creación, transmisión y difusión (Rivera 2001)**. El KM es imposible sin profundos cambios en la forma de organizar el trabajo, así como en las relaciones y funciones de las personas en las organizaciones. Estos cambios requieren casi necesariamente la utilización de plataformas informáticas generadas por los más recientes avances tecnológicos.

Davenport (2001) afirma que la única ventaja sustentable de una empresa proviene de lo que conoce en forma colectiva, la eficiencia con que utiliza lo que sabe y cuán rápidamente adquiere y usa conocimiento nuevo.

El KM define al conjunto de procesos y sistemas que permiten al capital intelectual de una organización incrementar de forma significativa la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente (en el menor espacio y tiempo posibles) con el objetivo final de agregar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La generación o creación de conocimiento incluye los procesos por los cuales el conocimiento valioso para la organización -aquel que se encuentra en las personas- puede ser gerenciado por la organización (de Arteché M, Rodríguez L, 2001).

Nonaka (2000) se refiere a este conocimiento como tácito o explícito. El “conocimiento tácito” es el conformado por los saberes difíciles de codificar y transmitir al resto de la organización, tal como las actitudes, las habilidades personales, experiencias, ideales o valores de sus miembros. El “conocimiento explícito” es el saber codificado y compartido, toda la información utilizada dentro de la organización. Además, el conocimiento puede provenir del exterior de la organización y ser asimilado por ella en forma explícita (“conocimiento captado”), o creado dentro de ella (“conocimiento creado”) (Caballero Quintana, 2001).

Para Nonaka y Takeuchi (1995) es fundamental estudiar los procesos de creación de nuevo conocimiento dentro de las organizaciones, es decir, comprender la dinámica por la que el conocimiento tácito se transforma en explícito; para ellos, una espiral permanente de transformación epistemológica y ontológica interna del conocimiento. Esta dinámica está caracterizada por cuatro procesos de interacción entre conocimiento tácito y explícito, de

---

naturaleza dinámica y continua, que permite que el conocimiento tácito se transforme en explícito y viceversa (Figura N 1):

- La **socialización** es el proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias por medio de exposiciones orales, documentos, manuales y tradiciones, que añade el conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.
- La **exteriorización** es el proceso de convertir conocimiento tácito en conceptos explícitos mediante el uso de metáforas, conocimiento de por sí difícil de comunicar, integrándolo en la cultura de la organización. Para el KM es una actividad esencial en la creación del conocimiento organizacional.
- La **combinación** es el proceso de crear conocimiento al reunir conocimiento explícito proveniente de cierto número de fuentes, mediante el intercambio de conversaciones telefónicas, reuniones, correos, etc., y se puede categorizar, confrontar y clasificar para formar bases de datos con el fin de producir conocimiento explícito.
- La **interiorización** transforma el conocimiento explícito en conocimiento tácito por medio del análisis de experiencias adquiridas en la puesta en práctica de los nuevos conocimientos, que se incorpora en las bases de conocimiento tácito de los miembros de la organización como modelos mentales compartidos o prácticas de trabajo.

Cualquier proceso del KM debe apuntar a estos cuatro tipos de conocimiento fundamentales al desarrollar estrategias para aumentar y proteger su caudal de conocimientos, mejorar su accesibilidad, fomentar el ambiente propicio para el conocimiento y, en definitiva, gestionar el conocimiento como un activo de la organización.

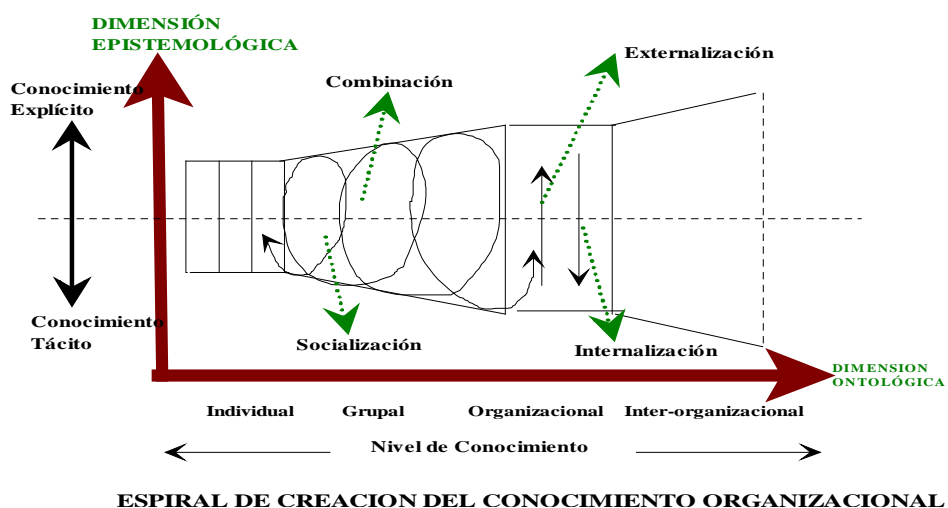
Por otro lado, Hildreth y Kimble consideran que la concepción del conocimiento centrada en la diferenciación entre tácito y explícito ha sido contraproducente, ya que no sólo parte de una falsa dicotomía sino que también derivó frecuentemente en un empobrecimiento del KM al quedar reducida a métodos para codificar el conocimiento y generar bases de conocimiento informatizadas, olvidando la dinámica viva del conocimiento relacionada con la cultura de las organizaciones y los grupos humanos.

Rodríguez (2003) expresa que, para comprender los beneficios prácticos del conocimiento tácito, Nonaka sostiene que se necesita no sólo externalizarlo sino también amplificarlo a través de la interacción dinámica entre los cuatro modos de conversión, a la que llama “espiral de creación de conocimiento” (Ver Figura N°1). El mejor lubricante para estos procesos es la experiencia compartida mediante los contactos cara a cara que hacen más fácil el flujo del conocimiento organizacional y su puesta en práctica.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> En el ámbito empresarial, el método clave que propone Nonaka es el uso de las llamadas “metáforas”, “analogías” y “modelos” para crear una red de conceptos que estimulen el cambio y la innovación, como por ejemplo la creación de nuevos productos. “La metáfora se puede

**FIGURA N°1: Espiral de creación de conocimiento**



Fuente: Nonaka (1995 y 2000)

La externalización y la socialización son apoyadas por la multicompetencia y la redundancia informativa. El compartir información extra entre individuos promueve el intercambio de conocimiento tácito de cada uno. Como los miembros comparten conocimientos que se superponen, pueden comprender lo que los otros tratan de articular. La redundancia permite intrusar en la esfera individual de su percepción.

La multicompetencia apoya la creación de redundancia como camino para compartir información extra. Permiten transitar de la discusión al diálogo, y ayudan a generar procesos de creación de conocimiento que trascienden las estructuras jerárquicas formales: se genera un nuevo tipo de jerarquía: la heterojerarquía, dentro de la cual el individuo tiene autoridad en la medida en que da las mejores soluciones y no en función de su puesto. Por ello, las órdenes no son necesariamente transitivas sino a menudo circulares. Esto quiere decir que, en vez de un proceso lineal de órdenes, de A a B, y de éste a C, B puede, en realidad, dar una orden a A, quien lo resuelve conjuntamente

definir como dos conceptos contradictorios incorporados en una sola palabra". Por medio de la metáfora, dice Nonaka, las personas con historias, formación o contextos de actuación muy diferentes pueden comprender algo intuitivamente mediante el empleo de la imaginación y los símbolos, sin necesidad de efectuar análisis o generalizaciones. La metáfora es el **primer paso para hacer explícito el conocimiento tácito**, se posibilita reconciliar las contradicciones y marcar las diferencias. Las contradicciones pueden armonizarse entonces a través del uso de analogías para reducir la ambigüedad, iluminando los aspectos comunes de objetos diferentes. El significado a través de la analogía implica pensamiento racional y permite la operacionalización de conceptos explorados en referencia a cosas ya comprendidas por los involucrados en el proceso. En este sentido, asume un rol intermediario o puente entre la imaginación y la lógica. El paso siguiente es la definición de un modelo real: es inmediatamente perceptible, las contradicciones han sido superadas y los conceptos son transferibles mediante una lógica consistente y sistemática.

---

con C. De esta forma, la gestión es horizontal y vertical a la vez, y la cohesión organizacional en este sistema está dada primariamente por una integración normativa y una dirección por propósitos a través de conocimientos, objetivos y cultura compartidos.

Aún cuando Nonaka y Hedlund describen a las organizaciones heterojerárquicas y redundantes en términos similares, hay una importante diferencia. Mientras Hedlund prevé un movimiento general hacia la heterojerarquía, como una forma organizacional permanente, el concepto de Nonaka ancla en la premisa de que la organización que crea conocimiento cambia flexiblemente entre jerarquía y heterojerarquía. Los cambios entre formas o la coexistencia de ambas podrían ofrecer una solución parcial y crítica al dilema organizacional alrededor de la innovación.

Nonaka propone una serie de condiciones para que se pueda poner en marcha esta espiral de conocimiento. Estas condiciones son:

1. La **ampliación del conocimiento** individual ocurre a través de la interacción entre y la reflexión sobre, la experiencia individual, la cual, a su turno, está influenciada por la variedad y el grado en que el individuo logra relacionarla con las experiencias de otros.

2. **Compartir conocimiento** tácito requiere generalmente la interacción social. Esta actividad es nutrida en grupos auto-organizados de carácter autónomo, que generan una cierta redundancia de funciones y experiencia, y se basan más en la interdependencia que en la semejanza. La experiencia compartida es capaz de construir confianza mutua y promover el compartir el conocimiento tácito a través de la socialización.

3. **Conceptualización y cristalización.** La conceptualización es la conversión del conocimiento tácito del equipo en conocimiento explícito que puede ser compartido (externalizado) más allá de los límites del grupo. Esta actividad se enriquece a través del diálogo multifacético en el que todos los participantes son capaces de expresar sus ideas libremente. El conocimiento creado así necesita ser cristalizado en formas concretas, tales como productos, pruebas de confiabilidad y aplicabilidad en varios departamentos. La redundancia juega un rol esencial en ambos procesos. El proceso de crear una nueva perspectiva a través de la interacción interpersonal es asistida por la existencia de cierto grado de redundancia en la información. Plantear y resolver nuevos problemas es posible cuando sus miembros comparten información, obteniendo otra redundante, que les permite ingresar en el área de otros, obtener y dar consejo. Esta relación de cooperación tiende a lograrse mejor cuando la redundancia de información crea un panorama para la conversión del conocimiento.

4. **La justificación** es una sofisticada actividad de exploración/análisis de la función directiva y de coordinación, para determinar si el conocimiento creado posee valor al interior y, en última instancia, en el exterior de la organización. Cuando el conocimiento creado alcanza una calidad acorde a los criterios de calidad de la organización, por ejemplo, acorde a la visión de la organización, se logra un punto de inflexión desde la disipación a la convergencia.

---

5. El **conocimiento en red** se produce cuando el conocimiento, creado a partir de la ampliación del conocimiento tácito compartido, se convierte en conceptos explícitos cristalizados, por ejemplo, materiales de estudio, experiencias o nuevas normas y es finalmente integrado a la base de conocimiento organizacional y llevado a los procesos más globales de enseñanza y aprendizaje. La información que genera esa aplicación cierra el bucle del proceso continuo de creación de conocimiento organizacional, articulando el conocimiento tácito entre miembros de la comunidad educativa. Los miembros de la comunidad educativa resignifican el conocimiento cristalizado en prácticas, generando efectos que deben ser analizados por los miembros de la escuela, dando lugar a un nuevo proceso de creación de conocimiento organizacional.

Y a su vez para que dicho proceso de creación de conocimiento efectivamente se ponga en marcha, necesita, además de las condiciones enunciadas, una serie de facilitadores en la organización. Estos facilitadores se van a encontrar en la estrategia, en la cultura y en la estructura de la organización.

1. **Intencionalidad** es un concepto orientado a la acción, relativo a la forma en que los individuos forman sus aproximaciones al mundo y dan sentido a su entorno. Nonaka sostiene que sin un marco de juicios de valor, esto es, intenciones, *“sería imposible juzgar el valor de la información o del conocimiento creado o percibido”*. Las intencionalidades se refuerzan por el uso de “visiones”, tanto en el planeamiento estratégico como en el liderazgo. Como dice Senge: “Una visión compartida es vital para la organización que aprende, porque provee el foco y la energía para el aprendizaje”. Mientras el aprendizaje adaptativo es posible sin visión, el aprendizaje generativo ocurre solamente cuando las personas buscan alcanzar algo que les importa profundamente. De hecho, la misma idea de aprendizaje generativo –“expandir la habilidad para crear”- será abstracta y carente de significado, si las personas no se comprometen con alguna visión que verdaderamente deseen lograr...!

2. **Caos-fluctuación**. El caos creativo se eleva a medida que la organización enfrenta crisis debidas a, por ejemplo, fluctuaciones en tecnología o cambios en el conocimiento, cambios en el contexto. Puede también ser creada a propósito por los directivos al establecer objetivos extraordinariamente desafiantes que provoquen una sensación de crisis. A veces es necesario introducir caos para generar nuevas estructuras de interacción entre personas y su medio, acelerando el proceso de des-aprendizaje y re-creación de sus sistemas de conocimiento.

3. **Autonomía**. Otro principio por el cual una organización puede incrementar las posibilidades de descubrir oportunidades inesperadas. Una organización autónoma -que permite a sus miembros tener sus propias intencionalidades- aumenta la probabilidad de adquirir, relacionar e interpretar información, y establece una base para la auto-organización.

4. **Redundancia**. Es la superposición consciente de información, actividades y responsabilidades. Incrementa la cantidad de información en la organización.

---

5. También se necesita **variedad**: se refiere a construir canales para el procesamiento de la información que sean tan variados como el grado de complejidad de los objetivos que se quieran lograr.

Como señala D. Schön (1992) existe un cierto tipo de conocimiento que podemos denominar “conocimiento en la acción”:

*“Utilizaré el término conocimiento en la acción para referirme a los tipos de conocimientos que revelamos en nuestras acciones inteligentes, ya sean observables al exterior –ejecuciones físicas, como el acto de montar en bicicleta- o se trate de operaciones privadas, como es el caso de un análisis instantáneo de un balance. En ambos casos, el conocimiento está en la acción. Lo revelamos a través de nuestra ejecución espontánea y hábil; y paradójicamente, somos incapaces de hacerlo explícito verbalmente.” (Schön, 1992)*

Schön supone que es posible describir el conocimiento tácito implícito en esas acciones usando la observación y la reflexión: describir las operaciones y los procedimientos, los indicios que observamos, las reglas que seguimos, los valores, estrategias y supuestos que constituyen nuestra teoría de la acción. Las descripciones del conocimiento en la acción serán siempre construcciones dinámicas, cambiantes, intentos de poner en forma explícita y simbólica un tipo de inteligencia que inicialmente es tácita y espontánea. Son conjeturas puestas a prueba. Mientras que las reglas, los procedimientos y las teorías son estáticos, el conocimiento en la acción es dinámico. El conocimiento en la acción y la reflexión en la acción forman parte de las experiencias del pensar y del hacer que todos compartimos; cuando aprendemos el arte de una práctica profesional, también aprendemos a utilizar tipos de competencias que ya poseemos. No obstante, el contexto de una práctica profesional es significativamente distinto del contexto cotidiano, y lo mismo los roles del conocer y el reflexionar en la acción. Para Schön y para otros autores, el conocimiento no debe entenderse entonces como compuesto en forma dicotómica (es tácito o explícito), sino que en forma dual, ya que tiene, al mismo tiempo, una dimensión tácita y una explícita.

A partir de este capítulo se ha podido observar la complejidad que presenta el pasaje del conocimiento tácito a explícito y cómo la organización puede colaborar o generar barreras para esto. En los próximos capítulo se profundizará este modelo presentado y en particular en el capítulo seis se presentarán las capacidades y barreras organizacionales.

#### **CAPÍTULO 4. LA ORGANIZACIÓN COMO HIPERTEXTO Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL**

Cada uno de los contextos para la creación de conocimiento, adquisición, generación, explotación y acumulación, tiene necesidades organizacionales específicas. La explotación y la generación de nuevo conocimiento, así como la profundización del conocimiento a través de la investigación, requiere de

---

individuos autónomos en equipos auto-organizados en una ordenación heterojerárquica. Por el contrario, la explotación y aplicación así como la estructuración del conocimiento acumulado requiere rutinas institucionalizadas en organizaciones más burocráticas con jerarquías claras. La combinación y la internalización se producen mejor en organizaciones formalmente jerárquicas, mientras que las actividades más tácitas de socialización y externalización necesitan la heterojerarquía. El contexto de organización como hipertexto permite solucionar esta paradoja, ya que combina la eficiencia y la estabilidad de una organización jerárquica y burocrática con el dinamismo de la organización plana, de estructura funcional cruzada y equipos de trabajo.

El factor crítico para diseñar una organización hipertextual reside en la coordinación de tiempo, espacio y recursos, de acuerdo con el principio de variedad de requisitos.

La **organización hipertextual** es una estructura organizacional que permite la orquestación de diferentes ritmos o “frecuencias naturales” generadas por diversos equipos de proyecto y la organización jerárquica. Coordina la asignación de tiempo, espacio y recursos dentro de la organización, de manera de componer un “ritmo organizativo” que haga más eficiente y efectiva la creación de conocimiento. En este sentido, la organización hipertextual es un dispositivo estructural para construir variedad de requisitos que no podrían asegurarse por medio de un management medio-alto.

Siguiendo a Nonaka, la organización hipertextual cuenta con tres capas: La inferior, es la base de conocimiento, constituye una **universidad corporativa** de conocimiento tácito y explícito, o una especie de centro de distribución del conocimiento creado. La segunda capa, el sistema organizativo (para Nonaka, el “sistema de negocios”), es la **organización jerárquica formal** en la que se llevan adelante las operaciones de rutina. La tercera, la superior, es la de los **equipos de proyectos** débilmente vinculados que crean conocimiento. La creación de conocimiento organizacional es un proceso dinámico de ciclos de conocimiento e información que atraviesan las tres capas. Miembros de equipos de proyecto son seleccionados de diversas áreas y funciones a lo largo de la capa del sistema organizativo para participar en actividades de creación de conocimiento. Una vez que se completa la tarea, los miembros de los equipos vuelven a la primera capa para inventariar el conocimiento creado. Cuando esto se termina –de acuerdo con el principio de variedad de requisitos– los miembros vuelven a subir a la capa del sistema organizativo para realizar sus actividades rutinarias hasta que aparezcan nuevos proyectos. El conocimiento creado en los equipos es diferente del conocimiento acumulado en el sistema organizativo, y ambos tipos de conocimiento se mezclan en la base de conocimiento de la organización hipertextual.

Nonaka y Takeuchi distinguen claramente entre la organización hipertextual y la organización matricial, en la que los miembros de equipos deben reportar a las dos estructuras de la matriz; en la organización hipertextual los miembros de equipo sólo reportan a una estructura en cada momento. De esta manera es posible enfocarse más fuertemente en los proyectos. Además, la organización hipertextual está más abierta a la interacción con el entorno externo.

---

Parecería que para que una organización lleve adelante acciones de KM, debería evolucionar hacia un tipo de estructura organizacional más apropiada para favorecer el aprendizaje de la organización y, como consecuencia del mismo, el KM.

Bahlaman (1988,1990), por ejemplo, sostiene que el aprendizaje es favorecido por estructuras organizacionales simples y con reducida jerarquía. En su opinión, este contexto organizacional facilita la existencia de espacios de libertad, donde los individuos pueden intercambiar opiniones e interactuar, promoviéndose el aprendizaje colectivo. Por otra parte, Burgoyne (1994) defienden las estructuras flexibles, integradas por unidades temporales (cuyas fronteras son variables y no tienen una composición fija), como clave para posibilitar el intercambio entre individuos y, en consecuencia, el aprendizaje.

Otro aporte significativo es el de Marengo (1991), quien se interesa en el estudio de la influencia de las condiciones organizacionales en el proceso de aprendizaje experimentado por la organización. Llega a la siguiente conclusión: la centralización y la descentralización son necesarias para operar exitosamente en un entorno cambiante. La descentralización es necesaria para favorecer los procesos de aprendizaje locales, es decir, los experimentados por los individuos situados en la periferia de la organización, a fin de incrementar la flexibilidad organizacional y garantizar la adaptación a las condiciones del entorno. Sin embargo, es necesario mantener, simultáneamente, un cuerpo de conocimientos centralizado, que asegure la coherencia de los diferentes procesos de aprendizaje. Por lo tanto, es necesario lograr un equilibrio entre centralización y descentralización.

Landier (1992) esboza un modelo de organización que plantea como alternativa el modelo burocrático tradicional, para la nueva realidad a la que se enfrentan las organizaciones; una realidad más compleja en la que el cambio constituye un componente esencial. Propone renovar las estructuras, creando organizaciones reticulares que posibiliten una iniciativa más amplia por parte de los trabajadores. Formular una visión común de la empresa que sirva como punto de referencia para la acción, donde la prioridad sea el factor humano, revalorizando la calidad de servicio e importancia asignada a la ejemplaridad de los directivos.

El aprendizaje se ve favorecido en aquella organización donde se adopta una forma organizacional en red, integrada por unidades organizativas flexibles, que se coordinan a través de la discusión o de la adaptación mutua. Goza de un alto grado de descentralización y no cuenta con una jerarquía de autoridad; contraponiéndose a las rígidas burocracias, altamente centralizadas y jerarquizadas.

Quienes defienden esta postura son Pinchot, G. y Pinchot, E. (1994), y sus palabras al respecto son:

*“Las organizaciones inteligentes aportan capacidad para circunstancias cambiantes por tener personas capaces de cambiar de trabajos en caso de que*

---

*la demanda para diferentes tareas cambie... En las organizaciones inteligentes, las personas tienen la libertad y la educación para cambiar sus funciones flexiblemente. A medida que las circunstancias cambian, utilizan diferentes vínculos en la red de acuerdo con la necesidad. Estos cambios en las funciones y vínculos constituyen la estructura en red de la organización inteligente, constantemente cambiándose a sí misma para adaptarse al trabajo que debe ser realizado”.*

En la estructura en red, la organización en su conjunto constituye un gran espacio de intercambio, en el que se producen múltiples interacciones, en todos los sentidos, entre los individuos y unidades que la integran. Dichas interacciones favorecen la puesta en común de distintos puntos de vista y el cuestionamiento de las reglas de juego básicas (normas y valores) instituidas. Por lo tanto, se favorece el cambio en las “teorías organizacionales en uso” y, por ende, el aprendizaje de la organización.

Diferentes autores presentan características definitorias del aprendizaje organizacional. Fiol y Lyles (1985) expresan que el aprendizaje de la organización alude al proceso de mejorar actos de un mayor conocimiento y comprensión. Senge (1990) dice que la organización que aprende es aquella que expande continuamente su capacidad para construir el futuro. Wick (1993) afirma que una organización que aprende mejora ininterrumpidamente, creando y afinando con rapidez las capacidades que se requieren para el éxito. Yeung, Ulrich y otros (1999) asientan la capacidad de aprendizaje de las organizaciones en la capacidad para generar ideas, generalizarlas e identificar las incapacidades para aprender. Garvin (2000) opina que una organización que aprende es aquella experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, modificando su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimientos.

La organización que aprende resalta el valor del aprendizaje y facilita el aprendizaje de todos sus miembros, pues como señalan Snyder y Nason lo que aprenden las organizaciones se conserva dentro de sus normas, rutinas, tecnologías y políticas, incluso después de que las personas se hayan ido. El desarrollo organizacional se basa en el desarrollo de las personas y su capacidad para incorporar nuevas formas de hacer a la institución en la que trabajan. Las personas y las organizaciones presentan algunas similitudes cuando aprenden, por ejemplo, se tornan más innovadoras, están motivadas para el trabajo, son más competitivas, se orientan hacia el futuro, alcanzan mejor sus metas de crecimiento y rentabilidad. La inteligencia socialmente distribuida se vuelve cada vez más central para el logro del éxito de las sociedades. Y depende no sólo del talento que cada individuo posea, sino también de las formas de interacción de los grupos en tanto unidades de aprendizaje.

El aprendizaje puede darse en una organización de diferentes maneras, de acuerdo con la estrategia, estructura, cultura y estilos que ésta posea y a través de diferentes vías formales e informales. Este modelo requiere, por su propia naturaleza, de estructuras de funcionamiento más flexibles, de un nuevo estilo de liderazgo, de toma de decisiones y mecanismos de control. La participación de todos los miembros de la organización implica el uso de estrategias de

---

participación y negociación, acordes con las nuevas exigencias que se plantean. Las transformaciones implican también cambio en el sistema de planificación y evaluación, que obliga a explorar nuevas estrategias de aprendizaje y a modificar los sistemas de formación. (Gairín 2000)

La capacidad de aprender y de generar conocimiento encuentra en la cultura una parte medular, por lo que el cambio puede ser interpretado como la medida en que una organización evalúa, modifica y transforma sus valores, creencias y postulados compartidos. Cualquier intervención que consiga un cambio en algún aspecto de la cultura obtendrá como consecuencia el cambio de otros aspectos de la organización, aunque se requiera de tiempo para adecuarla a las nuevas exigencias.

Para que una organización se transforme en una asociación que aprende, que genera y gestiona conocimiento debe, entre otras cosas, superar etapas de una cultura con un alto individualismo e individualidad en el trabajo en contextos con poco consenso y alta diferenciación, burocráticos, por otra etapa donde los procesos colaborativos y de participación sean los definitorios. Por lo tanto se considera organización inteligente a aquella que pueda gestionar con mayor productividad su mercado de conocimiento.

## **CAPÍTULO 5. MERCADOS DE CONOCIMIENTO**

Davenport (2001) habla del mercado del conocimiento, es decir, cómo se intercambia el conocimiento: se lo compra, se lo trueca, se lo encuentra, se lo genera y se lo aplica en el trabajo. En el mercado del conocimiento se aplican las mismas fuerzas que en los mercados tradicionales que conocemos: hay compradores o buscadores de conocimiento, que son personas que ante una situación problemática que tienen que resolver, buscan a la/s persona/s con el conocimiento adecuado para dar respuesta al problema. Para los compradores, un conocimiento tiene un valor definido. Hay vendedores de conocimiento que son las personas -dentro o fuera de una organización- que tienen reputación de poseer los conocimientos. Desde una concepción más tradicional diríamos que éstas últimas tienen el poder al tener el conocimiento. Uno de los desafíos del *KM* es recompensar al que comparte el conocimiento mucho más que al que lo acapara. En el mercado del conocimiento hay, entre otras cosas, intermediarios o facilitadores, que son quienes conectan a compradores y vendedores; existe también un sistema de precios. El tipo de pago puede estar dado por reciprocidad, reputación y altruismo. Para que el mercado del conocimiento funcione bien, debe estar fundamentado en una cultura de la confianza mutua y de la colaboración. Para analizar los mercados del conocimiento debemos tener presente las particulares circunstancias sociorrelacionales, políticas y económicas de las organizaciones, pues éstas son condicionantes de la calidad y cantidad de intercambios en el mercado del conocimiento.

Todos estos enfoques han aportado herramientas para generar entornos organizacionales en los que dichas comunidades, mercados o ambientes ecológicos favorezcan el aprendizaje organizacional, y por lo tanto potencien y

---

amplíen el caudal de conocimientos a disposición del cumplimiento de sus fines.

### **5.1. Mapa del conocimiento versus organigrama**

El mapa de conocimiento, al igual que cualquier mapa que usamos cuando hacemos turismo, orienta, muestra lugares, caminos y accesos rápidos para poder llegar a donde se quiere ir.

Un mapa de conocimiento es un instrumento a través del cual una organización puede sistematizar el espacio donde se encuentra el conocimiento, ya sea a través de personas, documentos, bases de datos, etc. El objetivo de un mapa de conocimiento es permitirle localizar, a los miembros de una organización, dónde se encuentra el conocimiento que buscan y hacia dónde deben dirigirse (ya sean personas, documentos, bases de datos, etc). Como expresa Davenport (2001), el mapa del conocimiento es una imagen de lo que existe en la empresa y dónde se encuentra situado. El conocimiento no se refleja en los cargos y descripciones laborales de las personas debido a que no figura en el organigrama. Tampoco orienta acerca de la accesibilidad a las personas que proveen el conocimiento.

Como todos sabemos, el organigrama muestra las relaciones jerárquicas y describe estructuras formales de subordinación. A nuestro entender no es un buen sustituto del mapa del conocimiento, pues algunas veces puede suceder que un cargo laboral puede implicar una fuente confiable de conocimiento, pero en realidad no indica hacia dónde deben dirigirse las personas para adquirir conocimiento. El mapa de conocimiento muestra redes sociales espontáneas que surgen entre en las personas y por donde transita el conocimiento.

El conocimiento clave existe en todas partes de la organización. Davenport (2001) dice que los eficientes buscadores de conocimiento (también llamados *brokers* de conocimiento) casi siempre atraviesan los límites departamentales e ignoran las estructuras de subordinación para obtener lo que necesitan; lo que nos lleva a reflexionar sobre las tensiones que esto puede llegar a generar en la estructura formal. El personal con conocimiento clave, además de poseer conocimiento, está dispuesto a compartirlo.

Otra forma de generación de conocimiento, además de las redes formales se encuentra en las redes informales, autogestionadas que a veces llegan a convertirse en comunidades de práctica. Las personas en las organizaciones se preguntan mutuamente quién sabe algo, quién ha manifestado poseer conocimiento confiable y útil. Las personas en las organizaciones hablan por teléfono, usan correo electrónico y *groupware*, foros, etc para compartir ideas, generar en colaboración trabajo e información y resolver problemas. Estas redes informales permiten, entre otras cosas, solucionar los problemas que se le presentan diariamente. Estos procedimientos, aunque difíciles de codificar, contribuyen a generar nuevo conocimiento.

---

## **CAPÍTULO 6. CAPACIDADES E INCAPACIDADES DE UNA ORGANIZACIÓN QUE GENERA Y GESTIONA EL CONOCIMIENTO**

En los capítulos tres y cuatro se expuso el modelo de gestión del conocimiento y las características de cómo una organización inteligente gestiona el conocimiento. En el próximo capítulo nos dedicaremos a enunciar cuáles son las capacidades de la organización para que el proceso de KM pueda iniciarse y las barreras que dificultan la puesta en marcha del KM en la organización.

### **6.1. Capacidades**

Una organización que quiera transformarse en una organización que aprende y que genera de manera consciente e intencional el conocimiento, deberá fortalecer capacidades para:

#### **1. Generar diagnóstico de su situación (autoevaluarse)**

La autoevaluación puede considerarse como una instancia inicial de la organización que aprende y genera conocimiento. Es una tarea prioritaria, que tiene como objetivo poder diagnosticar la actual situación que presenta la institución, para luego definir alternativas de actuación y soluciones a los problemas detectados, tanto para la mejora continua como para el análisis global y sistemático de las actividades y resultados.

**2. Cambiar su estructura.** La creación del conocimiento presenta una implicación muy directa en la forma en que la organización se estructura, define funciones, responsabilidades, etc.

Las nuevas formas estructurales deben armonizar con las opciones tecnológicas, organizativas y con la realidad sociocultural de la institución. Pone en marcha un proceso de evolución de la estructura tradicional a otra más polivalente, flexible y de coordinación.

**3. Aprender y generar conocimiento en todos los niveles de la organización.** Desde nuestro punto de vista, y siguiendo a Gairín (2000) y a Nonaka (2000), para que una organización aprenda y genere conocimiento debe existir, en primer lugar, el aprendizaje individual. El conocimiento nuevo siempre se inicia en una persona, pero este requisito es necesario aunque no suficiente para el aprendizaje organizacional y la difusión del conocimiento valioso en toda la organización. El aprendizaje en todos los niveles de la organización y el conocimiento a disposición y alcance de todos, son características definitorias de la organización que aprende, crea y gestiona el conocimiento.

**4. Resolver problemas y buscar mejorar.** Centrarse en los problemas permite determinar con mayor precisión la medida en que la organización cumple sus metas o se acerca hacia sus objetivos, tener una visión más acertada de su estado actual y hacia donde se dirige. La detección de los problemas debe ser considerada como una oportunidad para la mejora y no como una falla. Las organizaciones pueden utilizar, por ejemplo, las herramientas de la calidad para la solución de los problemas que se le presentan, tratando de identificar síntomas, causas, consecuencias.

**5. Generar colaborativamente nuevas ideas.** Las organizaciones compiten a través de su capital intelectual. Las nuevas ideas se constituyen en la base de esa competencia. En la organización que aprende no todo el aprendizaje proviene de la reflexión. Investigaciones como la de Yeung A., Ulrich O., Nason S., y Von Glinow A. (1999), han tratado de identificar la relación existente entre el estilo de aprendizaje de una organización y la generación de ideas. Describen cuatro estilos de aprendizaje organizacional básicos: experimentación, adquisición de competencias, *benchmarking* y mejoras continuas. Cada uno de ellos se relaciona con una particular forma de generar ideas con impacto. A los fines de este trabajo presentamos una adaptación al cuadro que ellos presentan en la investigación mencionada.

Estilo de aprendizaje	Generación de ideas con impacto
<p><b>Experimentación /Innovadoras</b> La organización educativa aprende mediante experimentos controlados desde el interior y el exterior.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Buscar ideas nuevas</li> <li>-Formas nuevas de hacer las cosas</li> <li>-Generar experimentación para buscar ideas nuevas.</li> <li>-Ser los primeros en el mercado con un nuevo concepto.</li> </ul>
<p><b>Adquisición de competencias</b> La organización educativa aprende al adquirir competencias a través del reclutamiento o del desarrollo de actividades de capacitación, consultoría, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Se alienta a los miembros de la organización a capacitarse e incorporar nuevas competencias.</li> <li>- Se alienta a los equipos a capacitarse.</li> <li>- Se contratan a personas que tiene las competencias que necesitamos.</li> <li>-El aprendizaje es importante en la estrategia empresarial.</li> </ul>
<p><b>Benchmarking /Imitadoras</b> La organización educativa aprende averiguando cómo funcionan otras organizaciones y tratando de adoptar y adaptar esos conocimientos y procesos en la propia institución.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Aprendemos de los otros, inspeccionando como lo hacen otras organizaciones.</li> <li>-Tomamos marcas de referencia y nos comparamos con los competidores.</li> </ul>
<p><b>Las mejoras continuas / Expertas</b> La organización educativa aprende mejorando permanentemente lo que hace.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dominamos las ideas nuevas antes de pasar a otras.</li> <li>-Se mejora permanentemente el trabajo que se realiza.</li> <li>-Establecemos marcas de referencia con nosotros mismos y medimos como avanzamos.</li> </ul>

---

## **6. Distribuir las ideas valiosas y los conocimientos a toda la institución.**

Si la generación de ideas y conocimiento consiste en construir ideas utilizando los diferentes estilos de aprendizaje organizacional, la generalización se refiere a la peculiar manera en que estas ideas deben atravesar los límites de la organización -horizontales, verticales, externos, de tiempo y geográficos- moviéndose entre departamentos, ciclos, equipos, etc. La generalización requiere de la puesta en marcha de un enfoque holístico, integrador, que le permita a la organización traducir sus ideas en actos, pasar del conocimiento tácito al explícito, estableciendo prioridades sobre el tipo de ideas innovadoras que desea extender a toda la institución, y la repercusión de estas iniciativas en sus diferentes sectores. Distribuir las nuevas ideas, nuevos métodos de trabajo y formas de hacer las cosas debe ser el resultado de un proceso cooperativo, cuyo fundamento se encuentra en nuevos valores culturales.

**7. Sacar provecho de los errores y experiencias del pasado.** “Los que no recuerdan su pasado están condenados a repetirlo”. Es difícil encontrar un camino más fecundo que el análisis de los errores. Trabajar con el error enriquece porque provoca la experimentación y pone en marcha estrategias de búsqueda de nuevas respuestas. Estimula la construcción conjunta. El error se puede transformar en un estímulo. Una experiencia de fracaso se puede volver fructífera así como una de éxito, en una estéril. El fracaso o los errores pueden conducir a generar nuevos puntos de vista y conocimientos a la organización.

**8. Detectar las incapacidades o limitaciones para aprender y generar conocimiento.** Las limitaciones o discapacidades de aprendizaje para generar conocimiento son aquellas conductas organizacionales que impiden u obstaculizan la gerencia del conocimiento. Con la finalidad de propiciar la reflexión sobre este tema es que enunciaremos algunas discapacidades que, a nuestro entender, se presentan en las organizaciones:

- Los hábitos de funcionamiento que dificultan el trabajo colaborativo y la generalización de ideas generan una visión miope en el momento de combinar lo que se tiene con lo que se debe cambiar.
- En ocasiones, la dinámica del poder de la propia institución puede ser una barrera, impidiendo que las ideas y los procedimientos se difundan internamente.
- Los análisis superficiales y apurados pueden generar respuestas fáciles a preguntas difíciles, y exponen la carencia de herramientas adecuadas para el manejo de realidades complejas, el análisis de problemas, soluciones y oportunidades.
- Las estructuras jerárquicas rígidas, la toma de decisión muy centralizada, la incapacidad de realizar las nuevas medidas en procedimientos concretos, reales y tangibles.
- El castigo -no adecuado- al fracaso y al error que inhibe la puesta en marcha de las nuevas ideas por temor a correr riesgos. Argyris (1997) habla de las “prácticas defensivas de las organizaciones”, consistentes en las acciones, políticas o costumbres usadas para evitar sentirse amenazado o avergonzado, constituyéndose en mecanismos que impiden descubrir los errores.
- La reducción de la gerencia del conocimiento al simple uso de los recursos de la tecnología informática -como intranets e Internet, *softwares*, virtualidad,

---

etc.- sin considerar que estos medios son la punta de un *iceberg*, y su presencia e implementación en la organización no implica que se los utilice a partir de un modelo de generación y gestión del conocimiento.

**9. Evaluar el nivel de aprendizaje y de conocimiento logrado.** Las organizaciones que aprenden y gerencian conocimiento deben contar con sistemas completos de evaluación y no con mediciones parciales de algunos de sus procesos, que les permitan visualizar de manera confiable y válida qué, cómo y cuánto se ha aprendido y qué conocimiento nuevo se ha generado en la organización, qué beneficios se han logrado y cuál es el nivel cognoscitivo alcanzado por la organización en general y por sus miembros en particular. En la evaluación deberíamos observar, entre otras cosas:

- en qué medida la institución ha desarrollado las competencias o capacidades para aprender y generar conocimiento, el mapa del conocimiento, cómo está funcionando el mercado de conocimiento a través de las personas y los equipos colaboradores;
- el estilo de aprendizaje institucional para generar ideas con impacto;
- cómo las nuevas ideas vencen límites y se distribuyen en toda la organización (facilitadores del conocimiento);
- la alineación del KM o GC con la estrategia de la organización;
- cómo la estructura, la cultura y los procesos de comunicación fomentan o interfieren en el KM o GC;
- en qué medida los líderes/directivos/administradores de la organización muestran su compromiso hacia el *KM*;
- cómo se comparte la información y qué resultados se obtienen;
- qué ventajas competitivas genera el aprendizaje en la organización;
- el impacto financiero del *KM*;
- las limitaciones del *KM* en la organización.

## **6.2. Incapacidades**

Argyris (1991) y Senge (1990) manifiestan que no todas las organizaciones tienen las mismas capacidades para aprender. Las definiciones de los trabajos de las personas, la forma en que se ha aprendido a pensar, a interactuar y a resolver problemas producen, inevitablemente, ciertas discapacidades para el aprendizaje organizacional.

Las discapacidades son barreras para el KM en la medida que no se las pueden detectar y modificar.

Zinder y T. Cummings (1992) en Ulrich (1999) desarrollan las incapacidades de aprendizaje que se presentan en las organizaciones. Las cuatro primeras impiden la generación de ideas, y las restantes obstaculizan la generalización de las mismas.

### **a. Primera incapacidad: La ceguera**

---

El primer aspecto a tener en cuenta para la generación de ideas es la identificación de problemas u oportunidades. Se denomina como ceguera a la incapacidad para percibir, en forma exacta, el ambiente de la organización, a causa del mal uso y empleo de procesos de búsqueda.

**b. Segunda incapacidad: La candidez**

Los autores expresan que, para generar nuevas ideas es necesario analizar los problemas y las oportunidades, de esta manera se podrán idear soluciones adecuadas. La candidez es la incapacidad que se presenta cuando ante situaciones complejas se aplican análisis poco cuidadosos. Las respuestas fáciles a preguntas difíciles son un indicador del padecimiento de esta incapacidad.

**c. Tercera incapacidad: La homogeneidad**

Se refiere a la cantidad y variedad de información y diversas perspectivas existentes en la organización. Es conveniente que la información que exista en la organización sea considerable; pero también es importante que provenga de diferentes fuentes y puntos de vista.

**d. Cuarta incapacidad: El acoplamiento estrecho**

Esta incapacidad se percibe en aquellas organizaciones que presentan estructuras rígidas, toma de decisiones centralizadas, entre otras cosas, que impiden la flexibilidad y la rápida adaptación a situaciones complejas y brindan respuestas uniformes. El acoplamiento libre favorece variantes en los procesos, procedimientos y estrategias.

**e. Quinta incapacidad: La parálisis**

Nada es tan importante como la ejecución. La parálisis es la incapacidad de la organización para actuar, tomar medidas e implementar nuevos procedimientos. La organización que padece esta incapacidad se aferra a la manera de hacer las cosas como siempre las hizo. En la parálisis, las organizaciones se dedican más a imaginar que a hacer.

**f. Sexta incapacidad: El aprendizaje de supersticiones**

Padecen de esta incapacidad las organizaciones que no interpretan debidamente el significado de la experiencia. La relación entre los actos y los resultados no está bien especificada.

**g. Séptima incapacidad: La difusión deficiente.**

Todo lo que se aprende queda grabado en la particular memoria de la institución a través de procedimientos, políticas, rutinas, normas, cultura, documentos, etc. Lo que se haya aprendido tiene que ser difundido entre las áreas de la organización. La difusión se da a través del sistema de

---

comunicación, la socialización y los equipos interfuncionales. Cuando no se hace todo lo anterior, la organización padece de difusión deficiente.

Ulrich (1999) señala que la estrategia del negocio tiene consecuencias en las incapacidades para el aprendizaje. Las organizaciones que compiten mediante la diferenciación de los productos por medio de la innovación, la velocidad o la calidad, pueden reducir las incapacidades para aprender. Las organizaciones que compiten en costos son capaces de reducir las discapacidades de candidez, acoplamiento estrecho y aprendizaje de supersticiones.

Otro aspecto que reduce la presencia de discapacidades es que cuanto más fuerte es la cultura del negocio, mayor es la capacidad de reducir las incapacidades para aprender. A modo de ejemplo enunciamos que las culturas que se centran en los empleados, los clientes y los mercados parecen ser más efectivas a la hora de reducir discapacidades de aprendizaje. Las organizaciones que valoran a sus empleados, el clima organizacional, la participación, la cohesión y la franqueza poseen estructuras flexibles, empleados activos y reducen el acoplamiento estrecho. Las organizaciones que presentan culturas jerárquicas tienden a la parálisis y la homogeneidad.

## **SEGUNDA PARTE: ANÁLISIS DE EMPRESA MULTINACIONAL DE ALIMENTOS.**

Debido a la particularidad que el KM ofrece en cada organización en que está siendo gestionado, es que se tomó una organización multinacional de primera línea en alimentos como un estudio de caso único—intrínseco.

La metodología utilizada fue de carácter exploratorio. Para la recolección de datos se elaboró una encuesta integrada por 3 partes: La primera: **Cultura, aprendizaje y KM**, integrada por 17 indicadores que evaluaron la cultura y la estructura de aprendizaje de la empresa. La segunda: **Capacidades de aprendizaje y de KM**, integrada por 13 indicadores que permitieron la evaluación de los estilos de aprendizaje predominantes y finalmente la tercera parte: **Mejora de nuestra performance de aprendizaje y KM**, compuesta por 21 indicadores, lo que permitió detectar las barreras actuales para la creación y distribución del conocimiento.

Para implementar la encuesta se seleccionó una muestra representativa de las siguientes áreas clave de la empresa: Internacional, Recursos Humanos, Administración, Consumo Masivo, Control de Gestión y una de las empresas recientemente fusionadas, que por cuestiones de confidencialidad se reserva el nombre. A su vez seleccionaron 12 gerentes clave de nivel superior y medio en la jerarquía, con compromiso institucional y amplio conocimiento de la empresa. Asimismo se buscó personal con una antigüedad no inferior a siete años en la organización.

Asimismo se analizaron documentos y el sitio web corporativo como la realización de visitas a la casa matriz, lo que permitió realizar observaciones incidentales.

---

La medición se hizo en base a una escala likert, donde 1 es poco y 5 mucho., y considerando que a partir de 3 a 3,7 el puntaje manifiesta medianamente la presencia del indicador y a partir de 3,7 una presencia más destacada

### **PARTE 1: Cultura, aprendizaje y KM en la empresa**

**La empresa bajo análisis obtuvo un puntaje poco favorable de 3.07 en relación a la cultura y el aprendizaje y KM. Esto implica que tiene una cultura de aprendizaje y orientada al KM incipiente, debido a que aún no tiene ancladas las competencias como** para definirla como una organización cualificante.

Afirmamos que la cultura es incipiente debido a que hay una serie de indicadores que le son favorables, como por ejemplo: la facilidad con que llevan a la práctica las ideas o lo que aprenden, el puntaje fue de 4.0, es decir, favorable. Siguiendo a a Pór (2000), se observa que la ecología del conocimiento (EC) se basa en redes de personas que interactúan, compartiendo sus conocimientos con apoyo de la tecnología. De acuerdo con uno de los principios funcionales de la EC, se dice que el conocimiento se crea, se renueva y se mantiene gracias a una conexión continua con el entorno más amplio.

Brown y otros (1989) - pág. 20- expresan en el punto 4, y refiriéndose a las CP, que *“el conocimiento es inseparable de la práctica, es imposible conocer sin hacer. La potencialidad del aprendizaje está ligada a la posibilidad de contribuir a la comunidad”*. Ulrich y otros (1999), han tratado de identificar la relación entre el estilo de aprendizaje de una organización, la generación y la generalización de ideas.

El KM debe definirse e integrarse en el mismo tejido de los procesos con que los que se trabaja, y esta total inmersión propiciaría procesos más adaptables y permeables a las nuevas ideas generadoras de valor y flujos de trabajo.

Los datos nos permiten formular las siguientes apreciaciones:

El 83.% observa que es fácil llevar las ideas de las CP a prácticas concretas. El % de los encuestados se ubica en una posición relativa, lo cual permite inferir que hay transferencia, pero que también se presentan dificultades. El 17 % de la población restante que fue encuestada expresa que no es tan fácil convertir las ideas en acciones, es decir que encuentran algunas barreras. Pero ninguno de los encuestados dijo que no puede implementar las ideas o aprendizaje.

**Asimismo el indicador que mide el aprendizaje en relación a los valores culturales, tiene un resultado de 4.17, favorable. Para el correcto funcionamiento del KM esto es clave. El 83% % de los encuestados así lo manifestó. Si el conocimiento no se vuelve parte de la rutina organizacional, no puede ser utilizado.**

**Otro indicador que muestra la cultura incipiente es el referido al autoanálisis en la comunidad de práctica, donde el resultado fue de 3.58, favorable. Esto indica que se realiza autoanálisis, pero no todo lo que se debería.** Para hacer autoanálisis es necesario ser críticos, primero, individualmente, y luego llevarlo a la actitud grupal. Es necesario reconocer cuáles son las actitudes, aptitudes, puntos fuertes y débiles, hábitos y logros.

---

Qué es lo que condiciona el accionar de los equipos y cómo se adapta al entorno organizacional; cuál es la predisposición para llevar a cabo las tareas realizadas o a realizar dentro de los grupos y cómo son aceptadas por el resto de la organización; al momento de analizar los puntos fuertes y débiles, tener en cuenta lo anterior como su relación con la trayectoria de cada miembro. El 58% dice que realiza autoanálisis de poco a regular y el 42% de bastante a mucho.

Otro indicador favorable es aquel que mide si se fomentan las **actitudes experimentales, nuevas prácticas, nuevas formas de hacer las cosas, donde el resultado fue de 3.75**. La mayoría de los encuestados (91%) afirma fomentar algunas actitudes que impliquen innovación, creatividad, y un 58% expresa que se propician fuertes actitudes experimentales y nuevas prácticas. Este indicador parecería demostrarnos que nos encontramos ante grupos con una predominante cultura de colaboración, donde la estrategia es proactiva y no reactiva. Esta actitud constructiva e innovadora contribuye a la creación de conocimiento no sólo dentro de las áreas sino también en la organización, exteriorizándolo al mismo entorno. Este tipo de estrategias favorecen el aprendizaje a nivel generativo.

**El indicador que hace a la actitud ante los errores, y si se comprenden como producto para tratar de mejorar las cosas, también arrojó un resultado favorable de 3.67. Es importante ver que el 62% ve al error como constructivo.** Esta competencia es típica de la organización que practica KM. La detección de errores debe ser considerada como una oportunidad para mejorar y no como una falla. Identificando síntomas, causas y consecuencias podemos evitar que se repitan y modificar estrategias futuras o planes de acción en curso.

**Por otro lado, el indicador que muestra si los equipos de trabajo propician una actitud abierta a la innovación, no quedándose en los éxitos del pasado, tuvo un resultado de 3.75, favorable.** El 59% de la población encuestada afirma que en los equipos se propicia una actitud abierta a la innovación.

El indicador que mide si la cultura favorece el trabajo en equipo arrojó un resultado de 3.83, favorable, donde el 67% dice que la cultura de la organización favorece el trabajo en equipo (cultura de la calidad)

**Asimismo el indicador que mide la resolución de los problemas cara a cara tuvo un resultado muy favorable de 4.50. Esto es importante debido a que el rol del Gestor de la comunidad es importante para el buen desempeño de las comunidades de práctica**

El 100% de la población encuestada coincide que la mejor alternativa al momento de resolver problemas es a través de los encuentros cara a cara.

Las herramientas tecnológicas acortan distancias, permiten el traspaso de grandes cantidades de información explícita, generan la posibilidad de montar bases de datos virtuales, permiten que los comentarios referentes a temas

---

específicos queden documentados por escrito, lo cual posibilita chequear y revisar lo comentado infinitamente, entre otras cosas.

La comunicación oral, frente a frente, sin embargo, admite otras formas de encarar una misma situación, el ida y vuelta es inmediato, permite al emisor verificar que el receptor entendió lo que se pretendió transmitir; lo gestual, a su vez, acompaña lo dicho, lo completa. No podemos depender exclusivamente de los encuentros cara a cara pero tampoco obviarlos, tenemos que hacer un balance entre la comunicación a través de medios como el e-mail, los foros, la videoconferencia y las reuniones cara a cara; dedicando, de ser posible, a éstas últimas más importancia, ya que de ellas derivan mejores resultados.

Si bien las condiciones físicas impiden muchas veces que estos tipos de encuentro sean los más frecuentes, podemos tomar la alternativa de utilizar la videoconferencia más asiduamente.

**Y por último se midió si existe un buen clima de trabajo en la organización, que favorece el funcionamiento de los equipos y el KM, donde el resultado fue de 4, favorable.** Se evalúa al clima como positivo y bueno para el 75% de los encuestados y 8% que es desfavorable.

**Si bien se puede observar que la cultura es incipiente, que van camino de poder ser una organización que aprende y gestionar el conocimiento generado, aún les falta anclar las competencias para que ello suceda. Los indicadores que muestran esto son varios, y son los que tienen un resultado poco favorable.**

**Por ejemplo, al medirse si se dialoga más que si se discute, el resultado fue de 3.33** El diálogo es una condición necesaria para generar acción efectiva en grupos. Si se quiere trabajar eficientemente es necesario comunicarse a través del diálogo. Esto implica una escucha activa, de fundamental importancia en el proceso. El 50% manifiesta que están casi equilibrados entre discusión y diálogo y el 50% restante manifestó, por el contrario, que el diálogo es superior. No obstante esto, ninguno dijo que predomina totalmente la discusión (Valor 0) y ninguno dijo que predomina el diálogo (Valor 5), tal como se aprecia en el cuadro.

**Asimismo al evaluarse si se fomenta el intercambio y la reciprocidad, el resultado fue de 3.00** Cuando hablamos de intercambio en el KM, hablamos de comunicación en el mercado del conocimiento. La comunicación es la primera condición para poder generar conocimiento. El 75% de la población encuestada afirmó que tanto el intercambio como la reciprocidad no se da con frecuencia.

Los intercambios más utilizados son cara a cara y no se utilizan con la misma intensidad los servicios de comunicación que ofrece internet con sus tecnologías inherentes: e-mail, listas de distribución, foros, videoconferencia. Por lo tanto, al verse imposibilitados de enfrentarse cara a cara deberían recurrir a la videoconferencia como una buena solución para fomentar el

---

intercambio. Se ve que hay pobre uso de la tecnología. Parecería que hay inconvenientes con el mercado de conocimiento.

Hay un bajo compromiso por compartir ideas de manera explícita (formal). El resultado fue de 2.17 Si desde lo formal la organización no propicia el compartir ideas, será muy difícil el compromiso desde lo individual, debería aceptarse como valor.

La organización propicia compartir el conocimiento porque se ha visto que el aprendizaje es un valor cultural pero no lo formaliza en documentos como parte de los valores culturales de la empresa.

**Asimismo nos encontramos con que la estructura de la organización es poco favorable al intercambio, ya que su resultado fue de 2.50 .El 73% de la población encuestada afirma que la estructura de la organización no es favorecedora del intercambio, y el 23% dice que favorece de bastante a mucho.**

**A su vez la cultura que favorece el trabajo de las Comunidades Informales o Grupos de interés, no está desarrollada, es incipiente. Su resultado fue de 3.25**

Favorecer la presencia de grupos informales para la innovación es un valor cultural incipiente, esto se ve en que sólo el 41% dice que es favorecedora. Este punto está relacionado con la estructura de la organización, ya que por más que la cultura sea de innovación, de flexibilidad, de aprendizaje, si la estructura es burocrática, no propicia la aparición de los grupos informales o de interés, con lo cual, hace que la innovación no gane presencia.

**Si bien** No existen demasiadas dificultades al momento de llegar al consenso. Esto queda de manifiesta con el 58% que dice que no tienen grandes obstáculos para consensuar; el 17% dice que les cuesta algo y el 25% que les cuesta bastante. El resultado fue de 3.42, lo que indica que aún les falta desarrollarse más.

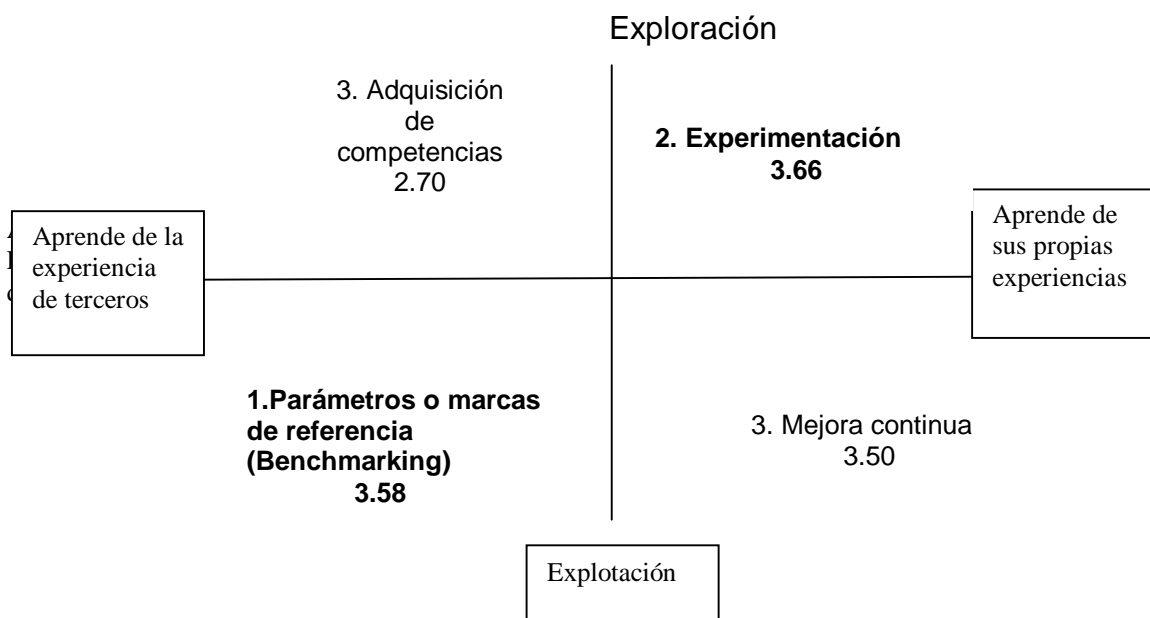
**Si bien nos encontramos con el 50% dijo que dialoga más que discute, aún hay otro 50% que que está del otro lado, lo que hace que no se llegue al consenso total. Esto a su vez se puede apreciar en el indicador que mide si, en la comunidad de práctica, se escuchan los aportes de todos. El resultado fue de 3.42, lo que indica que aún debe mejorarse este punto, ya que este indicador muestra una democratizada forma de trabajo en equipo, donde es posible la participación, el respeto y la colaboración para entender al otro y poder construir en conjunto. Lo que se correlaciona con el indicador que mide si el tiempo establecido para el trabajo en los equipos de práctica es suficiente, lo que arroja un resultado de 3.33**

El tiempo establecido para las tareas grupales es considerado aceptable por la mayoría. El 41% dice que es de bastante a muy aceptable; el 42% dice que es

regular y el 17% que no es suficiente. Por lo tanto la valoración media da como resultado aceptable, pero no suficiente.

## PARTE 2: Capacidades de aprendizaje y de KM

En relación a los estilos de aprendizajes, se puede observar que en la empresa bajo análisis, el estilo Experimentación 3.66 y el estilo Benchmarking 3.58 son los predominantes.



Por otro lado y en relación al uso de la Tecnología para generar y distribuir conocimiento, en esta empresa los resultados de los distintos elementos fueron: E-mail (Media: 4.08), Listas de distribución (Media: 3.22), Foros (Media: 1.50), Charla (Media: 3.40), Videoconferencia (Media: 2.70)

### 1. Experimentadora / Innovadora (3.66)

Esta empresa aprende mediante experimentos controlados desde el interior y el exterior. Este estilo de aprendizaje muestra que la organización busca ideas y formas nuevas de hacer las cosas. Genera experimentación porque quieren ser los primeros en el mercado con un nuevo concepto.

Indicadores	Resultado
Las ideas que generamos (equipos, áreas, etc.) son de alto impacto para la organización Ejemplo.	3.92
Queremos ser los primeros en generar innovaciones en nuestro entorno y que nos conozcan como una empresa /Dpto., atenta a explorar formas originales de hacer mejor las cosas	3.08

Cuando algo no funciona, ¿incentivamos a los equipos a buscar nuevas soluciones. Ejemplo.	3.92
---	------

Las prácticas que realiza como experimentadora son:

- Innovar, experimentar, no quedarse en el error, aceptar y aprovecharlo para generar nuevas formas de hacer las cosas.
- Fomentar las actitudes experimentales, las nuevas prácticas.
- No descansar en los éxitos del pasado.
- Empezar nuevos proyectos con personal propio.
- La compañía aplica lo aprendido luego de haberlo probado totalmente.

## 2. Benchmarking (3.58)

Nos interesa compararnos con otras empresas para evaluar nuestros logros y analizar posibilidades de mejora. Ejemplo	3.67
Nos interesa conocer los resultados obtenidos. Medimos el impacto de nuestras ideas para la organización. Ejemplo	3.83
Estamos buscando nuevas formas para realizar el trabajo que surja de la propia experiencia y no de las experiencias de otros.	3.50

Para la generación de ideas con impacto, se aprende de los otros, inspeccionando cómo lo hacen otras organizaciones. Toman marcas de referencia y se comparan con otros competidores. Aprenden de otros y aplican lo aprendido luego de internalizar los conocimientos.

Buscan, en la comparación con otras empresas, un punto donde evaluar sus logros y, a partir de ahí, conseguir puntos de posibles mejoras. Implementan herramientas para identificar y adoptar mejores prácticas con el objetivo de lograr una óptima performance.

A la organización le interesa compararse y que la comparen con el entorno. Desea ser un ejemplo, siendo la primera en generar innovaciones. Aplica las prácticas analizadas en otras compañías.

Ejemplos mencionados por los encuestados: interactuar con otras compañías alienta las “*best practices*”, la herramienta del benchmarking es la más adecuada, por lo general, nosotros no conocemos más allá de las barreras de entrada. “*Peer review*” de las empresas y las industrias.

En relación a los otros dos estilos de aprendizaje: Mejora continua (3.50) y Adquisidora de competencias (2.70), se pudo observar que aún le falta desarrollarlos más. Por ejemplo para el caso de la mejora continua, los siguientes indicadores muestran que aún están en estado incipiente:

---

Estamos conformes en que brindar nuestro conocimiento se pague con más conocimiento.	3.25
Nos empeñamos en mejorar los procedimientos con que trabajamos hasta que lo hacemos de manera correcta.	3.83
La capacitación interna es la mejor fuente de ideas.	3.17

Y en el caso del estilo de adquisidora de competencias, los indicadores que sustentan el resultado son:

Aprendemos las ideas nuevas fuera de la empresa en cursos y otras instancias que los miembros encaran individualmente.	2.83
Cuando implementamos nuevos proyectos preferimos contratar personal calificado para llevarlos adelante.	2.58

### **PARTE 3: MEJORA DE NUESTRA “PERFORMANCE” DE APRENDIZAJE Y KM**

La empresa presenta las siguientes discapacidades relacionadas con la **distribución del conocimiento** valioso en la organización.

#### **1. Parálisis**

Esta discapacidad expresa la presencia de dificultades para la generalización de ideas con impacto. Llevar las ideas más allá de los límites estructurales y permitir su difusión, distribución y utilización a lo largo y ancho de la organización.

La parálisis demuestra, a ciencia cierta, la dificultad de una organización para cambiar el rumbo de sus actividades estratégicas y tácticas.

Según los datos recabados en las encuestas, la **estructura** organizacional bajo análisis se muestra como barrera para el aprendizaje.

**Se manifiesta esta discapacidad en las siguientes prácticas:**

- Dificultades para cambiar el curso o redireccionar actividades ya implementadas y desarrolladas.
- Demoras para la aplicación de ideas.
- Dificultades para llevar a la práctica planes de acción que mejoren las fallas de desempeño.

---

## **2. Difusión deficiente**

La difusión deficiente muestra que en la organización no se comparten las ideas, la información. Hay dificultades para la distribución del conocimiento. En contraste, en la organización seguramente sí se aprende, pero esto no es generalizado, no llega a difundirse en toda la compañía o, por lo menos, entre grupos o departamentos que lo necesitarían.

### **Se manifiesta por:**

- Carencia de pleno compromiso para permitir el flujo de la información de alta relevancia. Este aspecto contribuye a la eficiencia en el trabajo en términos de disponibilidad inmediata de información necesaria.
- Aquello aprendido tiene dificultades para ser distribuido dentro de la organización.
- Asimismo, lo que se aprende en un grupo o sector no se comparte con facilidad en la compañía.

En cuanto a la creación del conocimiento, las discapacidades detectadas fueron:

### **1-Homogeneidad**

Presenta dificultades para la generación de ideas. Esta incapacidad repercute tanto en el desarrollo del conocimiento como en su adquisición.

### **Se manifiesta en:**

- No aprovechar la diversidad de ideas y opiniones provenientes de diferentes personas y sectores. Que no pertenecen a un mismo equipo

No se presentan indicadores significativos de: Acoplamiento estrecho. Ceguera Superstición Candidez

## **PARTE 3: CONCLUSIONES**

La nueva forma de estructura y cultura está reproduciéndose y obliga a configurarse y funcionar de manera diferente a las organizaciones y estructuras del mundo empresario. Esta cultura demanda a las organizaciones nuevas formas de interacción social, estructuras más flexibles, interactivas, que permitan desarrollar un tipo de dirección y gestión diferente.

A lo largo de este trabajo de investigación se ha pretendido describir y evaluar las principales características que debe poseer una organización inteligente.

La capacidad de aprender, de crear y de gerenciar el conocimiento es un aspecto clave para las organizaciones y su competitividad.

---

El análisis de los resultados de la encuesta administrada, la lectura de los documentos y las entrevistas con personas clave de la organización, nos permite arribar a las siguientes conclusiones.

## 1. Cultura de aprendizaje

¿Por qué es importante la cultura del aprendizaje para el KM?

La cultura es a la organización lo que la personalidad es a los seres humanos. Desde esta perspectiva, la organización es una construcción social, una realidad social de carácter cultural, constituida simbólicamente y mantenida a través de la interacción social de sus miembros. La cultura, desde su función integradora y socializadora, propone a los miembros de la organización modelos a seguir, a partir de los cuales cada integrante construye su particular marco de referencia que le permitirá actuar. Desde esta posición, la cultura, como integradora y socializadora de comportamientos, parecería ser favorecedora de la resolución de los conflictos al facilitar un entendimiento común y formas compartidas de acción.

Es una característica de las empresas que aplican el KM tomar al aprendizaje como parte de los valores culturales. Si volvemos al significado de los valores culturales en las organizaciones, podemos recordar que se refieren al modo de ser o de actuar de un individuo o grupo, qué juzgan como ideales y qué hace estimables a las personas o conductas a las que se atribuye dicho valor. Es importante señalar que los ritos y rituales de trabajo, rituales administrativos y de reconocimiento, historias de éxitos, lecciones aprendidas son productos culturales que están presentes en la organización y que deben ser propulsores de las actividades del KM.

Podemos decir que las denominadas comunidades de práctica (CP) se constituyen en la unidad central del modelo de KM llevado adelante por la empresa.

Entre los **aspectos culturales favorecedores** y poco favorecedores del buen funcionamiento de estas estructuras, se destacan:

<b>ASPECTOS FAVORECEDORES DE LA CULTURA PARA EL KM</b>	<b>ASPECTOS POCO FAVORECEDORES CULTURA PARA EL KM</b>
<b>ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>	
Resolver problemas en encuentros cara a cara. 4.50	Se escuchan los aportes de todos 3.42
La cultura de la empresa favorece el trabajo en grupo 3.83	El tiempo para el trabajo en equipo es suficiente 3.33

El aprendizaje es parte de los valores culturales 4	La cultura de la empresa favorece el trabajo de las comunidades de practica e informales 3.25
	El compromiso de compartir ideas están en documentos formales de la empresa 2.17
<b>CREACIÓN Y DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO</b>	
Llevar las ideas a prácticas y acciones 4	Dificultades para llegar al consenso 3.42
Hay un buen clima de trabajo en la empresa que favorece el funcionamiento 4	Dialogamos más que discutimos 3.33
Se fomentan las actitudes experimentales 3.75	Fomentamos el intercambio y la reciprocidad 3
Los equipos de trabajo propician una actitud abierta a la innovación. No se descansan en los éxitos del pasado 3.75	
Se comprenden los errores 3.67	
Hacemos autoanálisis 3.58	

Estrategias para mejorar en la empresa bajo análisis:

- **Revisar los valores**, creencias e ideales compartidos que identifican en el presente a la función integradora de la cultura y su impacto en el KM y en los equipos
- La presencia de culturas y subculturas dentro de la organización, como así también dentro de los equipos, más o menos favorecedoras de las acciones de KM y con mayor o menor compromiso hacia la gerencia del conocimiento, **requieren la generación de una cultura común que las involucre a todas.**
- El Departamento de RR HH y otros debe mejorar su articulación horizontal, vertical (arriba y abajo), con la estructura burocrática de la empresa. Parecería que la problemática estaría dada por una cierta tensión a la hora de atravesar los límites departamentales (estructura formal para la generalización).
- Relacionar los problemas de distribución del conocimiento con las dificultades para transferir las ideas en documentos formales a través de la Tecnología informáticas
- Las enfermedades detectadas están relacionadas con problemas con la generalización del conocimiento (involucra a las estructuras). Equilibrar el uso de la tecnología informática y los encuentros cara a cara para la resolución de

---

problemas, intercambio de opiniones. Mayor redundancia del conocimiento y variedad.

- Aprovechar la diversidad de personas y de ideas. No pasar por alto los puntos de vista que podrían ser constructivos para futuros planes de acción.
- Delinear los principios de una cultura más participativa, donde predominen el sentido de comunidad, interdependencia y coordinación.
- Generar espacios y tiempos para la reflexión y el autoanálisis durante la acción, no solamente hacerlo una vez concretados los proyectos, esto permite modificar el accionar diario y reelaborar nuevas estrategias.
- Sabemos que la explotación y la generación de nuevo conocimiento, así como la profundización del conocimiento requiere de personas autónomas y equipos autoorganizados en una estructura heterojerárquica.
- La articulación entre la burocracia y los equipos tiene que estar lubricada, para que no haya inconvenientes al momento de la puesta en práctica.
- Generar bases de datos compartidas, y uso inteligente de las TICs.
- Gestor del conocimiento que aceite el flujo del conocimiento y propicie grupos informales de innovación

Siguiendo a Nonaka, la identificación de problemas para el KM se ubicaría en la Combinación y Externalización de las producciones. Es decir, cuando el conocimiento sale de las personas para ser distribuido en la organización.

## **2) Mejora de la “performance” de aprendizaje y KM en E&P**

### **Parálisis**

La parálisis es una de las discapacidades que, junto con el aprendizaje de supersticiones y la deficiencia en la difusión, afecta a la generalización de ideas, es decir, a la transferencia de ideas o conocimientos más allá de los límites de dónde surge esta idea.

Esta discapacidad está vinculada con la estructura organizativa.

Para que se produzca una mejora en la generalización de las ideas y se pueda superar esta discapacidad, es conveniente que:

- Analice cómo supera las barreras que imponen los límites para la transferencia de las ideas:
  - **Límites externos a la CP:** ¿Se identifican los límites que presentan problemas? ¿Cómo se negocia con ellos? ¿Se establecen alianzas, talleres, grupos de estudio?
  - **Límites verticales a las CP:** ¿Los líderes de las UNES aceptan el conocimiento generado por las CP? ¿Se toman decisiones en forma compartida?
  - **Límites horizontales a las CP:** ¿La información pasa de un lado al otro sin respetar las jerarquías? ¿Cuál es el rol de la tecnología informática?
- Las nuevas ideas se generalizan mejor si están ligadas a la estrategia del negocio y si se comparten ideas con impacto.
- Se debe crear una cultura de la generalización.
- La comunicación debe ser fácil, con gran informalidad.

- 
- Se debe profundizar la vinculación entre la capacitación y la educación.
  - Generar evaluaciones públicas.
  - Líderes que faciliten el aprendizaje generador de ideas y que las generalicen.
  - Identificar las fuentes de ideas buenas que se compartirán a través de funciones y áreas de negocios.

## **Homogeneidad**

La homogeneidad y el acoplamiento estrecho son discapacidades vinculadas con las personas. En particular la homogeneidad afecta a la creación y generación de conocimiento.

En una organización, la falta de variedad y cantidad de ideas tiene repercusiones mucho más negativas en el desempeño del negocio que la presencia de la candidez.

Más allá de que la homogeneidad aumenta la competitividad en grado significativo, con frecuencia disminuye la innovación. Algunas veces, en la empresa se hace necesario trabajar con información acotada para moverse con más velocidad, pero otras veces, la presencia de la homogeneidad, por ejemplo, en departamentos de Investigación y Desarrollo puede impedir la generación de ideas.

Algunas estrategias de cambio:

- Las perspectivas diferentes son importantes para encontrar y aplicar soluciones a problemas.
- Detectar personas con iniciativa.
- Apoyar fracasos.
- Acceso libre a los informes de decisiones.
- Capacitación cruzada.
- Rotación de puestos.
- Retirar de puestos clave a quienes no aprenden.
- Cambiar las evaluaciones de desempeño.

## **Acoplamiento estrecho:**

Estrategia de cambio:

- Revisar la coordinación de las nuevas estructuras para el KM con la estructura burocrática de la empresa.
- Tener en cuenta que, con ejecutivos y procedimientos específicos, las mejoras continuas, como estilo de aprendizaje, pueden ayudar a cambiar la cultura de una organización.

---

## **ANEXO 1. BIBLIOGRAFÍA**

- Apple, M.(1978) "Ideology and Form in Currículum Evaluation" en Willis, Georgw,ed Qualitive Evaluation. Berkeley (Cal) 1978 p. 498.
- Argyris C (1997), Artículo de "El próximo reto" (págs 448 a 458), en Hesselbein, F, Goldsmith, M. y Beckhard R. *La organización del futuro*. Edit. Deusto Madrid.
- Bahlamann, T. (1990). "The learning organization in a turbulent enviroment". European Journal of Management Research, vol. 9, nº 4.
- Burgoyne, J. (1994). "Established and Emergent Learning Company Concepts and Practices". Mc Graw Hill.
- Landier, H. (1992). "*Hacia la empresa inteligente: Guía para la gestión del cambio*". Ediciones Deusto.
- Brown, J.S., Collins, A., Duguid, P., (1989). "Situating Cognition and Culture of Learning". En: *Educational Researcher*, 18, 32-42.
- Bolman L. y Deal, T (2000) Organización y liderazgo. Addison Wesley
- Caballero Quintana A. (2001) *Las 4C de la Gestión del Conocimiento. Comunicación, Cultura, Conocimiento y Capital Intelectual*.
- En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- Campbell y Stanley (1963) Bell (1963) en *Investigación educativa*. Paidós, Bs. As.
- Cook y Reichardt (1986) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Edic. Morata España.
- Castells M (1997) "La Era de la Información, Economía, Sociedad y Cultura". Vol 1 *La Sociedad en Red*-Edit Alianza Madrid.
- Davenport, T Prusak L. (2001) *Conocimiento en acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall. Buenos Aires.
- de Arteché, M; Rodríguez, L., KM (2002): *Desafíos para la Organización del siglo XXI*. Paper en [www.uade.edu.ar](http://www.uade.edu.ar)
- de Arteché, M.; Rodríguez, L. (2004) Libro electrónico: "Organización, productividad y conocimiento" publicado por UCEMA, en [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar) Capítulo "Knowledge Management (KM): Desafíos y oportunidades de la organización del Siglo XXI".
- de Arteché, M.; Rodríguez, L.. (2002). Paper "*La organización que aprende, crea y gestiona el conocimiento. La Universidad y las carreras de Administración en la Sociedad del Conocimiento, VI Congreso de Administración*". Publicado por el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- En: [www.uade.edu.ar](http://www.uade.edu.ar)
- de Arteché, M; Rodríguez L (2003) "Cultura y Organización que aprende". Paper. UTDT Maestría en Administración de la Educación
- Drucker P (2000) "Llega una nueva organización a la empresa", en *Gestión del Conocimiento*. Harvard Business School Press.
- Dixon Nancy (2001) *El conocimiento común. Cómo prosperan las compañías que comparten lo que saben*. Oxford University Press.
- Domínguez, Guillermo (2001) Documento: *La dirección y gestión ante el reto de la sociedad del conocimiento. Las organizaciones que generan y gestionan conocimientos*. Universidad Complutense de Madrid-Fundec .
- Domínguez, Guillermo (1996). *Manual de organización de instituciones*

---

educativas. Cap V: "Los procesos interactivos que configuran las redes del tejido sociorrelacional de una institución". Editorial Escuela Española. Madrid

Gairín Sallán J. (1998), *Elementos para el análisis de los centros educativos. Una propuesta de actuación*. España EIGE. pág 172/183.

- Garvin, D.(2000), "Crear una organización que aprende". En *Harvard Business School*. Edic. Deusto España.
- Goetz J.P. Le Compte M. D. (1988) *Etnografía y diseño cualitativo en investigación educativa*. Morata. Madrid.
- Fiol C.M. y Lyles M.A. (1985) "Organizational Learning " *Academy of Management Review* (10)4
- Hildreth, Paul. Kimble, Chris (2002). "The duality of knowledge". En: *Information Research*. Vol 8, No.1, October 2002.
- Disponible en: <http://InformationR.net/ir/8-1/paper142.html>
- Kelly Joe (1969), en *Organizational Behavior*. Richard D Irwin. Inc. and The Dorsey Press. Home Wood. 1969.
- Kuhn (1970) *The Structure of Scientific Revolutions*. Univ. de Chicago Press (1962). *The structure os Scientific Revolutions*. Chicago University Press citado por Reichardt C. y Cook T. Cap. primero: "Hacia una superación del enfrentamiento entre los métodos cualitativos y los cuantitativos", en Cook T. y Reichardt C. (1986), *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Edic Morata.
- Jarboe, P. Alliance, P. (2001) *Knowledge Management As an Economic Development Strategy*. U.S. Economic Development Administration. Reviews of Economic Development. Literature and practice: N°7
- Jacobs (1987) citado por Díez Gutierrez .J. (1999), *La estrategia del caracol OIKOS-TAU España*
- Katz D, Festinger L. *Los métodos de investigación en las ciencias sociales*. Primera parte, 2. "Los estudios de campo". Colección Psicología Social y Sociología. Paidós, 1978. Argentina.
- Knapp (1986) en Cook y Reichardt (1986), *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Edic. Morata España.
- Koontz H (1999) *Administración. Una perspectiva global*. McGrawHill. México
- Fernández Naves, José Ramón. "Resistencia al cambio". *Rev. Gestión del cambio*. N° 4.
- Lara, J. L. (2001), *Diez respuestas a las preguntas más frecuentes sobre la gestión del conocimiento*. Instituto de Estadística y Censos de la Argentina. En [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
- Maristany, J. (2002), Discurso realizado en el VI Congreso de Administración. "La Administración en la Era del Conocimiento". Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Bs. As.
- McHugh, Merli y Wheeler (1998), *Más allá de la reingeniería Empresarial*. Díaz de Santos. Madrid.
- Newman,V. "The superknowledge declaration", *Knowledge management*. Septiembre, 2002
- Nonaka, I., Takeouchi, H. (1995). *The knowledge creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics por Innovation*. New York, Oxford University Press.

- 
- OECD (2000), *Knowledge Management: The New challenge for Firms & Organizations High Level Forum Ottawa, Canada*.
  - Pinchot, G. y Pinchot, E. (1994). "The intelligent organization" <http://www.vision-nest.com/cbw/Quest.html>
  - Pór, George (1995). "The Quest for Collective Intelligence". *Community Building: Renewing Spirit and Learning in Business*. En: <http://www.vision-nest.com/cbw/Quest.html>
  - Probst, G. y Büchel, B. (1997). "Organizational Learning". Prentice-Hall
  - Pòr, George (2000). The ecology of knowledge. A field of Theory and Practice, Key to Research & Technology Development. The European Commission's Directorate-General Information Society Technologies Brussels, May 23-24, 2000. Disponible en: [www.co-i-l-co.com](http://www.co-i-l-co.com)
  - Probst G., *Administre el conocimiento*. 2001. Pearson Educación. México.
  - Rivas Tobar, Arturo L. y otros (2002 "La gestión del conocimiento en organizaciones mexicanas". Revista: *Investigación Administrativa*. Instituto Politécnico Nacional. Año 31 90.
  - Rivera, Olga (2001), *Componentes principales del capital intelectual del modelo aplicado por el Club Intellect* (1998), basado en el Navigator de Skandia: Roos, J.; Roos, G.; Dragonetti, N.; Edvinsson, L. (1997). *Intellectual Capital: Navigating in the new business landscape*. Mac Millan auditbooks.
  - Rivera, Olga (2001), *El debate sobre los límites de la gestión del conocimiento una propuesta de integración conceptual*.
  - En: [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)
  - Robbins S (1987) *Administración* México. Prentice Hall
  - Senge P (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the learning Organization* Doubleday. New York
  - Schön, Donald. *La formación de profesionales reflexivos*. Barcelona, Paidós, 1992.
  - Schvarstein (1989). "*Psicología social de las organizaciones*".
  - Swieringa, J. y Wierdman, A.F. (1995): *La Organización que aprende*. Addison – Wesley. 1995.
  - von Krogh, G. (1998). *Care in knowledge creation*. California Management Review, 40 (3), 133-153.
  - Tyack, D. Y Cuban, L. (1995). *Tinkering toward utopia: A century of public school reform*. Cambridge, Harvard University Press.
  - Tesis Doctoral: "Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del Cambio: Implicaciones estratégicas y organizativas". © Nekane Aramburu Goya. Universidad de Deusto. San Sebastián, 2.000
  - Ulrich D y otros (1999), *Las capacidades de aprendizaje en la organización. Cómo aprender a generar y difundir ideas con impacto*. Oxford University Press. México.
  - Ulrich (1997). "Recursos Humanos *Champions*" - ¿Cómo pueden los RR. HH. crear valor y producir resultados?– President and Fellows of the Harvard college.
  - Wick C (1993) *The Learning Edge: How smart managers and smart companies stay ahead*. McGraw Hill. New York
-

---

## **Conclusiones finales**

Drucker (2000) manifiesta que para transformar datos en información hacen falta conocimientos, es decir que el conocimiento es información que tiene valor.

Ahora bien, es esencial notar que la forma en que las organizaciones, instituciones y empresas interactúan a fin de aprovechar y generar sinérgicamente un nuevo conocimiento y apropiarse del conocimiento externo, es tan o más importante que el nivel de conocimientos que puedan alcanzar las personas o las instituciones en lo individual.

Los esfuerzos de colaboración en el trabajo entre individuos y grupos dispersos, la información compartida y la integración de las decisiones tienen el potencial de incrementar la eficacia y la eficiencia. Se observa de esta manera, cómo la generación del conocimiento va más allá del conocimiento tácito e implícito —el que poseen las personas individualmente- y cómo éste se constituye en un intangible de la organización.

En la presente investigación se midió el impacto que tienen la estructura y cultura en una empresa de alimentos multinacional, para la creación y distribución del conocimiento valioso.

Se pudo concluir que la empresa cuenta con ciertas fortalezas y enfermedades, las cuales tendrán que analizar y revertir para que se pueda gestionar más eficientemente el conocimiento.