

Gestión del conocimiento en las organizaciones: una estrategia que suma

José María Romero Rodríguez

Universidad de Granada

rommarr@hotmail.com

Resumen

La gestión del conocimiento en las organizaciones se posibilita como una estrategia para aumentar el rendimiento y resultados a través de la distribución del mismo. En el siguiente escrito se recoge el valor que aporta la aplicación de este sistema, el mapa conceptual como herramienta elicitoria del conocimiento experto y el proceso para gestionar el conocimiento en una institución. El objetivo de este trabajo consiste en introducir y dar a conocer al lector esta forma de proceder en las organizaciones a partir de su propio capital humano, lo que incide en el mínimo gasto de recursos y la ausencia de factores externos. Finalmente, se establecen una serie de implicaciones que hacen de la gestión del conocimiento un procedimiento eficaz.

Palabras clave: gestión del conocimiento, representación del conocimiento, conocimiento experto, mapas conceptuales.

1. Introducción a la sociedad del conocimiento

El siglo XXI se caracteriza por la globalización y conexión entre distintos pueblos y culturas. En este sentido, el avance de las tecnologías y de internet ha posibilitado un acceso libre a la información, la cual está disponible en red y en abierto. Este hecho hace que nos encontremos en una sociedad del conocimiento, donde la facilidad de acceso a la información abre un abanico de posibilidades en cuanto a su utilización en nuestra vida cotidiana. No obstante existe una contrapartida: la sobreinformación.

La dispersión y la variabilidad de datos en la red son inmensos, lo que reduce en ocasiones la calidad informativa, ya que cualquier persona puede crear y subir información. Por ello, la facilidad en el acceso y la gran cantidad de datos pueden influir de forma negativa en la sociedad, generando personas no críticas con la información, las cuales se dedican a leer todo lo que buscan sin filtros y a copiar y pegar cualquier texto en sus quehaceres. Ante ello, la gran tarea es saber discriminar y seleccionar la información útil.

En este escenario, se pone de manifiesto la necesidad de gestionar el conocimiento de aquellas personas que aportan un valor positivo en las organizaciones debido a su experiencia y conocimiento. Como destaca Gairín (2012) “desde una perspectiva socioprofesional, asumir que las organizaciones son productoras de conocimiento y que tienen la obligación de gestionarlo de manera eficiente tiene una gran trascendencia” (p. 19). El hecho diferencial radica en la captura y representación del conocimiento de los profesionales para su transferibilidad al resto. De este modo, el compartir saberes dentro de la organización potencia el conocimiento colectivo y el aprendizaje individual, puesto que se genera un ambiente en el que se tiene constancia de lo que funciona y de cómo hacer que funcione.

2. El conocimiento como valor en la organización

La importancia de la transferencia del conocimiento no es algo nuevo, viene desde la antigüedad, por ejemplo en la transmisión del saber entre generaciones o en los gremios. Aunque siempre surge la dificultad para su transferibilidad, puesto que el conocimiento experto es un conocimiento tácito, el cual se basa en la experiencia del sujeto y no es accesible de forma directa. Para ello, es necesario convertir el conocimiento tácito en explícito a través de un proceso de representación y expresión (Pérez-Montoro, 2008). En este proceso, la aplicación del mapa conceptual para la elicitación del conocimiento es una herramienta adecuada y validada que permite representar el saber de la persona de forma gráfica.

La subjetividad y particularidad del conocimiento tácito dificultan su transmisión, aunque los mapas conceptuales están posibilitando su captura y representación. En este sentido, el modelo constituido por Nonaka, & Takeuchi (1995) sobre la conversión del conocimiento tácito en explícito encaja perfectamente con la construcción del mapa conceptual (tabla 1).

Tabla 1
Similitudes entre el modelo de Nonaka, & Takeuchi (1995) y el mapa conceptual.

Modelo de Nonaka, & Takeuchi (1995)	Mapa conceptual
Fase 1: compartir conocimiento tácito	Captura la información perteneciente al conocimiento experto mediante instrumentos complementarios como la entrevista
Fase 2: crear conceptos	Los mapas conceptuales están compuestos por conceptos, para su elaboración es necesario generar conceptos en base a la información obtenida
Fase 3: justificar los conceptos creados	Las palabras de enlace dotan de rigurosidad a los conceptos, por tanto se justifica su presencia

Fase 4: construir arquetipos	El mapa conceptual representa el conocimiento en una estructura gráfica
Fase 5: transferir el nuevo concepto a todos los niveles organizativos	El mapa conceptual definitivo puede generalizarse como modelo de conocimiento para toda la organización

Nota. Elaboración propia a partir de Nonaka, & Takeuchi (1995)

Teniendo en cuenta todas estas consideraciones, el mapa conceptual como herramienta para la captura y representación del conocimiento valida una forma de trabajar la gestión del conocimiento en las organizaciones. La importancia de su gestión radica en la creación de un ambiente de transmisión de saberes recíproco que tiene como consecuencia el aumento del conocimiento de todo el personal y por ende, una forma de actuar en las tareas cotidianas más eficiente. Ya que, de este modo se comparte lo que uno conoce sobre cómo realizar el trabajo y se unifica al saber propio de la persona, mejorando así la ejecución de la tarea.

En otras palabras, gestionar el conocimiento de la organización a partir de la detección del personal más cualificado, al cual se le realizará una captura y representación de su conocimiento para la transferibilidad al resto, incide considerablemente en el valor propio de la organización, como unidad generadora de conocimiento.

Cada vez son más las organizaciones que emplean recursos para formar al personal, incluso algunas de ellas directamente contratan a personas sin experiencia o formación específica en el sector para formarlas en base a su cultura de empresa y forma de actuación. Por ello, aplicar un modelo de gestión del conocimiento pone de manifiesto el capital humano de la organización, puesto que se utilizan recursos para transferir las buenas praxis de una serie de profesionales al resto.

En definitiva, tal y como se refleja en la figura 1 se inicia un proceso donde entran en juego diferentes tipos de conocimiento para finalmente poder contribuir al beneficio de la organización.

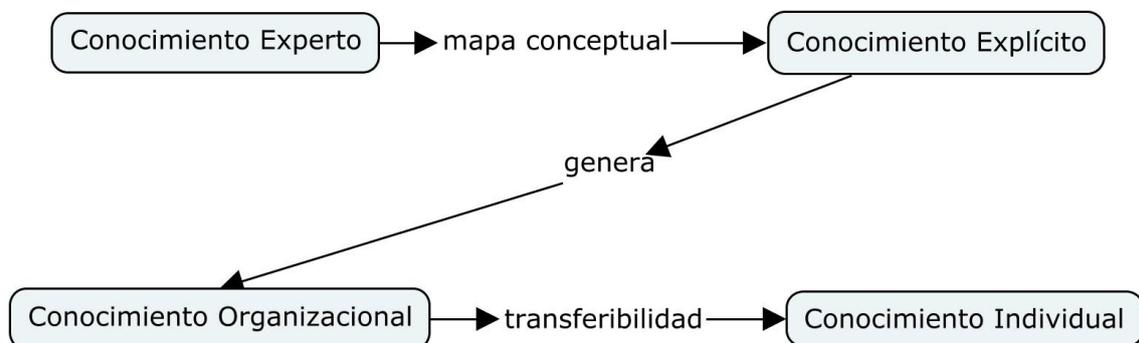


Figura 1. Tipos de conocimiento que intervienen en la gestión del conocimiento de las organizaciones. Fuente: elaboración propia.

A través de la representación del conocimiento experto utilizando el mapa conceptual se transforma en conocimiento explícito, el cual genera conocimiento organizacional propio de la institución que será necesario transferir para contribuir al conocimiento individual de los sujetos.

3. ¿Cómo gestionar el conocimiento en las organizaciones?

El proceso para la gestión del conocimiento se inicia detectando a aquellas personas que tienen un desempeño superior en las tareas en base a su forma de actuación. Una vez detectadas, ya sea por referencia de los superiores o a través de instrumentos de recogida de datos como un cuestionario sobre desempeño laboral, el paso natural es realizar una entrevista de carácter semiestructurado. Dicho instrumento nos proporcionará unas cuantas cuestiones clave que se irán desarrollando y otras que surgirán en cualquier momento. La elección de la entrevista semiestructurada para recoger la información referente al conocimiento y formas de proceder de la persona viene avalada por una serie de autores (González y otros, 2010; José María Romero Rodríguez. Becario de colaboración en el departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Estudiante del Máster Universitario en Investigación e Innovación en Currículum y Formación.

González, Fiz y Ayerdi, 2012; Martínez y Valbuena, 2013; Romero y Barrio, 2016), los cuales justifican su utilización como paso previo para la representación a través del mapa conceptual.

A partir de esta información se debe iniciar un proceso de categorización para ir obteniendo los conceptos principales que guiarán la construcción del mapa conceptual. Para ello, hay que tener en cuenta que la propia construcción del mapa conceptual lleva aparejada la rigurosidad y precisión (González, 2008; Gijón, 2010; Romero, 2015), puesto que los conceptos deben ir acompañados de palabras de enlace, las cuales aportan el significado. De este modo, dos aspectos fundamentales a la hora de elaborar un mapa conceptual son:

- Jerarquía de conceptos, el concepto principal se sitúa en la parte superior.
- Palabras de enlace entre cada concepto, se debe situar una palabra o palabras que doten de significado al concepto predecesor.

Teniendo elaborado el mapa, éste se convierte en un modelo de conocimiento, puesto que refleja el conocimiento experto de un miembro de la organización que destaca en su ámbito. Por consiguiente, para que sea realmente interesante y fructífero el proceso, los modelos de conocimiento obtenidos del personal se deben recoger en un plan formativo.

En suma, con el plan de formación se transfieren los conocimientos y se facilitan modelos de actuación de la profesión que inciden directamente en el resto del personal.

Como se ha comentado en la figura 1 se ponen de manifiesto varios tipos de conocimiento en relación al proceso que se está siguiendo en cada momento, en el diagrama sobre la gestión del conocimiento (figura 2) se especifica cada uno de ellos. De esta forma, el conocimiento experto (tácito) propio de los profesionales avanzados se transforma en conocimiento explícito a través de la entrevista semiestructurada y su posterior representación en mapas conceptuales. Lo que genera modelos de conocimiento que son parte del conocimiento organizacional de la institución, ya que ese conocimiento es propio y atribuido a una organización (Pérez-Montoro, 2008). Finalmente el conocimiento organizacional pasa a conocimiento individual tras transferirse a partir de planes formativos al resto del personal, de tal forma que el conocimiento propio de la organización se asimila por parte de los sujetos y adhieren a su conocimiento tácito y explícito.

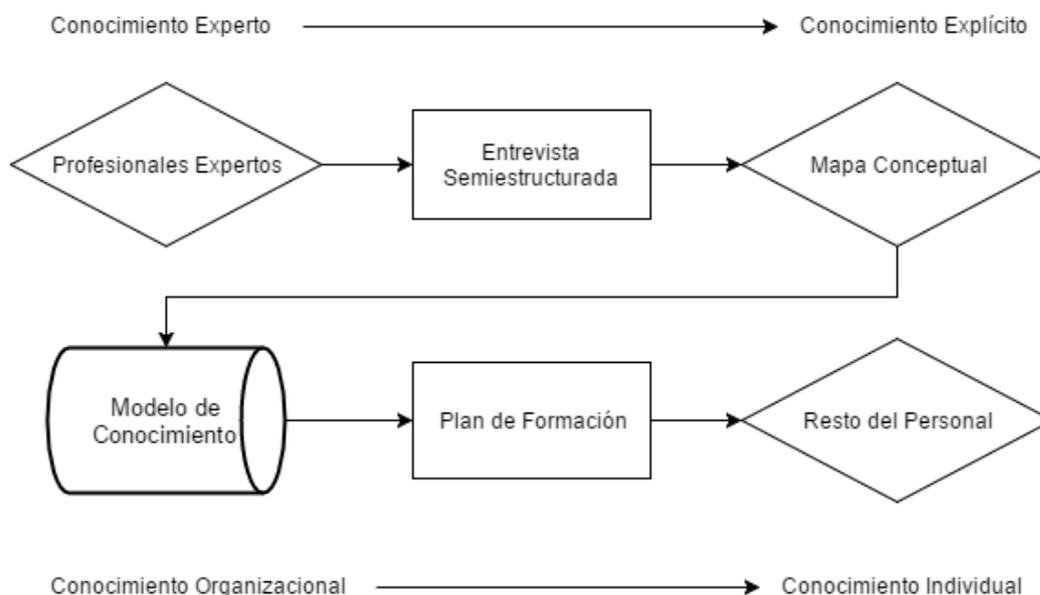


Figura 2. Diagrama sobre la gestión del conocimiento. Fuente: elaboración propia.

4. Implicaciones

Aplicando este tipo de modelo en las organizaciones a priori pueden establecerse una serie de beneficios y ventajas asociados a él, entre ellos:

José María Romero Rodríguez. Becario de colaboración en el departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Estudiante del Máster Universitario en Investigación e Innovación en Currículum y Formación.

- La pieza clave es el capital humano propio de la organización. Por tanto, se prescinde de personal y recursos externos para generar el conocimiento sobre el puesto de trabajo.
- Genera un *feedback* de saberes entre el personal, los cuales se retroalimentan del conocimiento de los compañeros.
- El conocimiento organizacional sobre el buen desempeño y la forma de realizar las tareas eficazmente queda explícito en documentos tangibles y puede ser consultado en cualquier momento.
- Acelera la formación de nuevos miembros en la organización, lo cual disminuye los errores y fallos iniciales.
- El conocimiento sigue aumentando a medida que se avanza y descubren nuevas posibilidades en la forma de proceder en la ejecución de las actividades diarias.

De este modo, como destacan Del Moral y otros (2007):

“la GC consiste en poner a disposición del conjunto de miembros de una institución, de modo ordenado, práctico y eficaz, además de los conocimientos explicitados, la totalidad de los conocimientos particulares, esto es, tácitos, de cada uno de los miembros de dicha institución que puedan ser útiles para el más inteligente y mejor funcionamiento de la misma y el máximo desarrollo y crecimiento de la institución” (p.13).

Partiendo de la consideración de estos autores, se reafirma que la gestión del conocimiento en las organizaciones es una estrategia que suma, puesto que la organización se transforma en un ente común en el que todos aportan valor y conocimiento que mejora su funcionamiento.

En definitiva, considerando que nos encontramos actualmente en un mercado laboral inestable y cambiante, conocer las limitaciones y el potencial propio del conocimiento de la organización es la pieza angular para mantenerse a flote y seguir avanzando en el sector donde basa su actividad.

Referencias

- Del Moral, A., Pazos, J., Rodríguez, E., Rodríguez, A. y Suárez, S. (2007). *Gestión del conocimiento*. Madrid: Thomson.
- Gairín, J. (2012). *Gestión del conocimiento y desarrollo organizativo: formación y formación corporativa*. Madrid: Wolters Kluwer.
- Gijón, J. (2010). *Experiencia de uso de mapas conceptuales en enseñanza superior (CD Interactivo)*. Sevilla: Fundación ECOEM.
- González, F., Fiz, M.R. y Ayerdi, P. (2012). Un ejemplo de profesor agente de buenas prácticas docentes en el ámbito de la Sociología. *Revista de Docencia Universitaria*, 10(1), 105-122.
- González, F., Guruceaga, A., Pozueta, E. y Porta, S. (2010). Una aproximación al conocimiento de una profesora universitaria, agente de buenas prácticas docentes, utilizando mapas conceptuales. *Profesorado*, 14(3), 117-130.
- González, F.M. (2008). *El mapa conceptual y el Diagrama V. Recursos para la Enseñanza Superior en el Siglo XXI*. Madrid: Narcea.
- Martínez, C.A. y Valbuena, E.O. (2013). Complejidad del conocimiento profesional de una profesora de ciencias de Primaria sobre el conocimiento escolar. *Campo Abierto*, 32(1), 117-135.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York, NY: Oxford University Press.
- Pérez-Montoro, M. (2008). *Gestión del conocimiento en las organizaciones: fundamentos, metodología y praxis*. Gijón: Ediciones TREA.
- José María Romero Rodríguez. Becario de colaboración en el departamento de Didáctica y Organización Escolar de la Universidad de Granada. Estudiante del Máster Universitario en Investigación e Innovación en Currículum y Formación.

- Romero, J.M. (2015). El mapa conceptual como herramienta en la educación del siglo XXI. En M. El Homrani, A. Conde y D.E. Báez (Coords.), *“La educación actual: nuevos retos, nuevas tareas”*. Libro de las Jornadas Educativas 2015 (168-178). Granada: Ediciones Adeo.
- Romero, J.M. y Barrio, M.N. (2016). Buenas prácticas en formación e-learning: el caso de INESEM Business School. En Roig-Vila, R. (Ed.), *EDUcación y TECnología. Propuestas desde la investigación y la innovación educativa* (p. 350). Barcelona: Octaedro.