



Thalec: Modelo para la Gestión interna del Conocimiento

Tecnología, política de Recursos Humanos, ambiente o clima de trabajo, liderazgo, estructura o diseño organizativo y cultura son los elementos integrantes de un modelo para gestionar interna y eficazmente el conocimiento: Thalec, que logrará desarrollar los valores y el talento de las organizaciones.

M^a JESÚS DOMÍNGUEZ y YOLANDA PELAYO, profesoras de la Facultad de CC. del Trabajo de la Universidad de Huelva
domin@uhu.es y pelayo@uhu.es

I. INTRODUCCIÓN A LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: ENFOQUES

Por lo general, las empresas que inician un proyecto de Gestión del Conocimiento (en adelante GC) (Hedlund, 1994; Nonaka y Takeuchi, 1995; Tejedor y Aguirre, 1998; Revilla y Pérez, 1998; Bueno Campos, 1999; Pearson, 1999; Dandois y Ponte, 1999; Goñi Zabala, 2000; Barceló Llauger, 2001; Pérez López, 2002; Rivero Rodrigo, 2002) no adoptan una orientación uniforme. Existen multitud de enfoques relacionados con la

GC, que abarcan desde la gestión documental hasta la gestión de competencias, la información comercial, la gestión de sistemas de información, el aprendizaje organizacional o la implantación de sistemas de comunicación corporativa.

Resulta evidente que conocimiento y aprendizaje deben ir unidos: el conocimiento es el recurso y el aprendizaje es la capacidad para obtenerlo, crearlo y usarlo. Ambos son inseparables. Por tanto, el aprendizaje puede entenderse como una acción que, en sentido amplio, toma el conocimiento como *input* y genera nuevo conocimiento. Se trata de un concepto que puede aplicarse a las personas (aprendizaje personal o individual), a los equipos (aprendizaje en equipo o grupal) y a las organizaciones (aprendizaje organizativo), mediante herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos en conocimiento colectivo.

En este sentido, a juicio de Dandois y Ponte (1999), los imperativos para afrontar la Era del Conocimiento pasan por administrar este recurso organizacional, que puede hacerse desde cuatro perspectivas bien diferenciadas. (Ver Cuadro 1).

En consecuencia, dado que la GC admite diversos enfoques, consideramos que ha de buscarse una adecuada combinación de los

FICHA TÉCNICA

Autor: MORENO DOMÍNGUEZ, M^a Jesús y PELAYO DÍAZ, Yolanda.

Título: Thalec: Modelo para la gestión interna del conocimiento.

Fuente: Capital Humano, n^o 208, pág. 68, Marzo, 2007.

Resumen: Un elemento crucial de la visión de la empresa basada en el conocimiento se centra en el hecho de que gran parte de los conocimientos residen tanto en los individuos como en los diferentes grupos que conviven en la misma. En consecuencia, se hace necesario, por un lado, facilitar la generación de nuevo conocimiento y, por otro, la transferencia del conocimiento ya existente entre los miembros de la organización. Ante la necesidad de adoptar una visión de conjunto de todos los elementos que intervienen en el proceso de aprendizaje organizativo, es conveniente combinar los tres enfoques siguientes: enfoque humano, enfoque tecnológico y enfoque organizacional, a partir de los cuales se propone un modelo para la gestión interna del conocimiento, para el que se han identificado una serie de elementos que nos ayudan en dicha misión: el modelo THALEC.

Descriptor: Gestión del Conocimiento/ Aprendizaje organizativo/ Enfoque Humano/ Tecnología



tres siguientes: enfoque humano¹, enfoque tecnológico y enfoque organizacional, ya que, a nuestro juicio, es necesario tener una visión de conjunto de todos los elementos que intervienen en el conocimiento y en el aprendizaje. Este punto de vista queda representado en la figura 1:

1.1. ENFOQUE TECNOLÓGICO

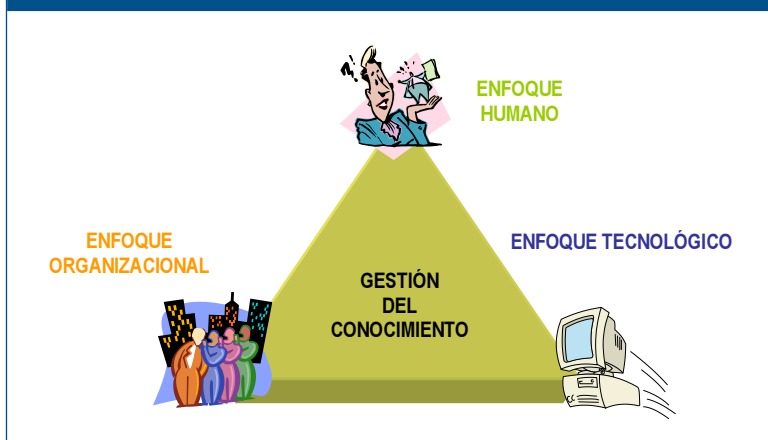
Permite analizar las distintas herramientas disponibles, con el fin de poder hacer una

buena elección y un uso adecuado de las mismas. Con ello intentamos hacer desaparecer la idea de que la Gestión del Conocimiento se reduce a instalar programas informáticos o a crear una Intranet, ya que eso es sólo la punta del iceberg (lo que se ve). La tecnología es una herramienta, pero, como tal, puede resultar muy útil siempre que logremos aplicar una gestión adecuada de la misma, sin olvidarnos que el factor principal son las personas.

CUADRO I > PERSPECTIVAS DE LA ADMINISTRACIÓN DEL CONOCIMIENTO	
Perspectiva	Imperativos en la administración del conocimiento
ESTRATÉGICA	Articular claramente la estrategia del conocimiento organizacional, alineándola con los requerimientos de la estrategia del negocio (visión, misión y valores), los requerimientos del mercado y el avance de los competidores.
ESTRUCTURAL INTERNA	Crear los procesos y la estructura necesaria para sustentar la estrategia de administración del conocimiento y su implementación efectiva.
TECNOLÓGICA	Aprovechar todas las posibilidades que da el avance tecnológico para aumentar la calidad, cantidad y rapidez con que el conocimiento puede ser compartido.
HUMANA	Afrontar el proceso de transformar culturalmente la organización para coordinar el capital humano con la estrategia del negocio, en un ambiente de aprendizaje en equipo y actitud positiva hacia la innovación y la necesidad de compartir el conocimiento.

FUENTE > Dandois y Ponte (1999)

FIGURA 1 > ENFOQUES PARA ABORDAR LA GESTIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO



FUENTE > Domínguez y Pelayo, 2007

Una tecnología nunca va a ser buena o mala intrínsecamente, lo que determina su valor es el uso que se le dé. Es por ello que resulta muy importante realizar un análisis minucioso de lo que representa cada instrumento tecnológico, es decir, conocer el funcionamiento real y efectivo de cada herramienta, las facultades que posee y cómo se puede aprovechar en la organización; cayendo en la cuenta de que la tecnología por sí misma no nos hace mejores ni nos da una ventaja sobre nuestros competidores. La ventaja real reside en hacer una adecuada gestión del recurso tecnológico. En este sentido, Bruque (2001) sostiene que la TI no es un elemento suficiente para generar posiciones competitivas ventajosas, ya que debe ir acompañado por otros recursos de carácter humano o de gestión.

Desde este enfoque, la Gestión de la Tecnología se convierte en una adecuada herramienta para la Gestión del Conocimiento, dado que nos ofrece pautas para las decisiones empresariales relacionadas con las inversiones y usos de los recursos tecnológicos que pueden resultarnos útiles para la obtención y transmisión del mismo.

Los requisitos que debe reunir la Tecnología, referida especialmente a las TIC o Tecnolo-

gías de la Infocomunicación, junto a la descripción de algunas soluciones tecnológicas que ya se están aplicando para la GC, los abordaremos al profundizar sobre los elementos facilitadores del aprendizaje organizacional (epígrafe 3.1).

1.2. ENFOQUE HUMANO

Son numerosas las referencias que hacen especial hincapié en las personas y en el papel que éstas desempeñan en el seno de las organizaciones como portadoras de conocimiento. Karl-Erik Sveiby, profesor de la Universidad de Queensland, hace ver que la competitividad de las empresas radica en su conocimiento tácito (el que reside en la cabezas de las personas y se hace explícito a través de conversaciones, escritos o creaciones), no en su conocimiento explícito. Señala que es crítico para una empresa convertir su conocimiento tácito en conocimiento explícito, porque cuando un experto abandona la empresa ésta pierde su *know-how* o conocimiento tácito.

Las organizaciones deben aprender a utilizar mejor sus recursos humanos (RR.HH.) y, más concretamente, a explotar al máximo el conocimiento y el talento atesorados en dicho recurso. Por tanto, la Dirección de los RR.HH. debe incentivar las contribuciones de los empleados y aumentar su motivación para generar una actitud favorable a la creación y transmisión de conocimientos, y todo ello hacerlo en línea con los objetivos del negocio (carácter estratégico). Desde este enfoque, diseñar y aplicar una Gestión de RR.HH. en base a Competencias² surge como una herramienta útil para la GC.

La Gestión de los RR.HH. en base a competencias facilita la movilización de los intangibles (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que se encuentran en las personas, actuando como elemento integrador a través del cual se aplican las herramientas clásicas de la Gestión de los RR.HH., midiendo y valorando en todo momento la aportación personal (Moreno, 1999, p.14). Por tanto, las políticas y decisiones tomadas en materia de personal han de plantearse tratando de estimular y desarrollar las competencias, desde el punto de vista del individuo, y atendiendo a su saber, voluntad e interés para contribuir con ello a desplegar la estrategia, capacidades y competencias de la organización (Mamolar, 2001,

La Dirección de los RR.HH. debe incentivar las contribuciones de los empleados y aumentar su motivación para generar una actitud favorable a la creación de conocimientos en línea con los objetivos del negocio

p. 21). En consecuencia, habrán de identificarse las competencias claves y favorecer su creación o desarrollo en los individuos.

Las características que debe reunir dicha Política de RR.HH. las definiremos en el epígrafe 3.2., al profundizar sobre los elementos facilitadores del aprendizaje organizacional.

1.3. ENFOQUE ORGANIZACIONAL

Desde esta perspectiva, para una adecuada GC se hace necesario el estudio de los factores organizacionales (liderazgo, cultura, clima y diseño organizativo) que condicionan el aprendizaje. Bajo este enfoque, la GC se orienta hacia tareas relacionadas con el diseño de las denominadas organizaciones que aprenden. Deben crearse estructuras flexibles que faciliten la transferencia de conocimientos, ya que las burocratizadas son un impedimento. Es necesaria una cultura organizacional, y un clima o ambiente de trabajo, que incrementen la confianza entre sus miembros y el intercambio de ideas, que fomente la integración de las unidades, el trabajo en equipo y que sea tolerante con los errores. Todo ello soportado por un liderazgo cuyas características deberán ser: tener capacidad para manejar lo aparentemente contradictorio y lo diverso mediante la búsqueda de complementariedades y sinergias, hasta alcanzar una situación de equilibrio satisfactoria entre fuerzas que, en principio, pueden parecer en conflicto. Por tanto, se hace necesario un estilo de dirección que permita afrontar las nuevas situaciones de complejidad a las que nos vemos abocados.

Para ello, herramientas como la Gestión del Cambio, de la Incertidumbre, de la Innovación, de la Creatividad, de la Diversidad, de los Equipos de Trabajo, de la Confianza y de la Voluntad son algunas herramientas que pueden ayudar. Las características que debe reunir el ambiente o clima de trabajo, el liderazgo, la estructura o diseño organizativo y la cultura de la organización, las definiremos en el epígrafe 3.3 y siguientes, al profundizar sobre los elementos facilitadores del aprendizaje organizacional.

Una GC que combine estos tres enfoques (tecnológico, humano y organizativo) facilitará en la organización la generación de un nuevo tipo de capital, el Capital Intelectual. Ahora bien, dada la imperiosa necesidad de

toda organización de cuantificar su valor, y por ende el de su Capital Intelectual, consideramos útil y necesario adoptar un último enfoque orientado a la construcción y definición de indicadores que permitan la medición cuantitativa y cualitativa del mismo. En palabras del profesor Bueno (1999), la medición del Capital Intelectual es la medida del valor creado, esto es, *"una variable de fondo que permite explicar la eficacia del aprendizaje organizativo y evaluar la eficiencia de la GC"*.

2. EL APRENDIZAJE EN LA ORGANIZACIÓN

El profesor Kolb (1984), una de las eminencias en este campo, dio la siguiente definición del aprendizaje: *"es el proceso por el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia"*. Conocimiento y aprendizaje deben ir unidos: el conocimiento es el recurso y el aprendizaje es la capacidad para crearlo y usarlo. Ambos son inseparables. Por tanto, el aprendizaje puede entenderse como una acción que toma el conocimiento, en sentido amplio, como *input* y genera nuevo conocimiento. Se trata de un concepto que puede aplicarse a las personas (aprendizaje personal o individual), a los equipos (aprendizaje en equipo o grupal) y a las organizaciones (aprendizaje organizativo). Los dos últimos precisan de herramientas o mecanismos que permitan convertir el conocimiento de las personas y equipos de la empresa en conocimiento colectivo.

En consecuencia, puede afirmarse que la ventaja competitiva descansa principalmente en cómo se nutre y desarrolla el conocimiento en las empresas. Bajo esta premisa, el aprendizaje organizativo, basado en el intercambio de modelos mentales de los individuos que conforman la organización y su institucionalización en la estructura de operaciones de la empresa, se torna como un elemento clave en la visión de la empresa basada en el conocimiento. Así, para poder comprender cómo las organizaciones pueden crear y transmitir conocimiento, se hace necesario un análisis del proceso de aprendizaje en la organización a partir del cual se identifiquen los elementos que intervienen en dicho proceso y que, por tanto, habrán de ser explícitamente gestionados si se desea la creación y



transmisión de conocimiento. Ahora bien, resulta obvio que la empresa sólo puede aprender a través de sus miembros, por tanto, abordaremos en un principio el estudio del aprendizaje individual para, una vez comprendido cómo éste tiene lugar, pasar a analizar cómo se produce el aprendizaje organizativo, el cual no viene dado por la simple colección de experiencias individuales, sino que se trata de un proceso más complejo y dinámico.

2.1. EL APRENDIZAJE INDIVIDUAL

Tal y como hemos visto al definir el concepto de aprendizaje, el aprendizaje individual se genera cuando los individuos desarrollan una nueva mentalidad, cambian su forma de entender las cosas y afrontan las dificultades de manera distinta. En palabras de Argyris y Shön (1978), cuando modifican sus "teorías de uso" o "modelos mentales". Para que ello se consiga, la organización debe transformar los elementos técnicos y cognitivos de los individuos en elementos sociales que faciliten su aprehensión colectiva por todos los miembros de la organización (ser capaz de convertir el aprendizaje individual en aprendizaje organizacional), para lo cual habrán de desarrollarse las características e infraestructuras necesarias, esto es, los facilitadores del aprendizaje.

Honey y Mumford (1986) identifican cuatro estilos de aprendizaje en los individuos:

- **Activistas:** lo prueban todo una vez, tienden a deleitarse con las crisis temporales, tienden a luchar frente a los desafíos de las nuevas experiencias, se aburren con la implementación y la consolidación a largo plazo, y se implican constantemente con otra gente.
- **Mediativos:** les gusta estar apartados y revisar la experiencia desde diferentes perspectivas, reúnen datos y los analizan antes de llegar a una conclusión, les gusta tener en consideración todos los ángulos posibles y todas las implicaciones antes de realizar ningún movimiento, son prudentes, les gusta observar a otra gente en acción y, a menudo, pasan a un segundo plano en las reuniones.
- **Teóricos:** son buenos pensadores de suposiciones, teorías, modelos y sistemas básicos; aprecian la racionalidad y la ló-

gica; tienden a ser independientes y analíticos; no les agradan las experiencias subjetivas o ambiguas; les gusta ordenar las cosas y encajarlas en esquemas sociales.

- **Pragmáticos:** buscan abiertamente nuevas ideas o técnicas que se puedan aplicar a su situación, aprovechan la primera oportunidad para experimentar, responden a problemas y oportunidades como si se tratasen de retos personales, son buenos utilizando las ideas extraídas de cursos de formación y les gusta progresar con todo aquello que tenga un propósito claro.

Recientemente el campo del aprendizaje se ha visto enriquecido con las aportaciones procedentes de investigaciones de la neurofisiología y la psicología del aprendizaje, identificándose dos "nuevos" tipos de aprendizaje en el individuo:

- **Aprendizaje intelectual:** referido a la adquisición de los conocimientos, las técnicas y las habilidades que se desarrolla en la corteza cerebral, la zona más joven del cerebro en la evolución humana.
- **Aprendizaje emocional:** que involucra tanto la corteza cerebral como el sistema límbico, la zona más arcaica del cerebro humano y la responsable de nuestras reacciones más rápidas e instintivas (Fernández, 2001, p.17). Esto es, que el cerebro emocional aprende de forma diferente del cerebro racional³.

2.2. EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Resulta evidente que las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden (no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual), pero el hecho de que se produzca aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. El aprendizaje de la organización es superior a la suma del aprendizaje individual de todas las personas que la conforman, ya que debe ser comunicado, compartido públicamente e integrado en rutinas organizativas (Pérez López, 2002). Por tanto, cabe afirmar que el aprendizaje personal es una condición necesaria pero no suficiente para el aprendizaje organizacional.

Al advertir que el conocimiento se almacena fundamentalmente en las personas, el



El aprendizaje organizativo, basado en el intercambio de modelos mentales de los individuos, se torna como un elemento clave en la visión de la empresa gestionada en el conocimiento

aprendizaje que desarrolla la empresa deriva de dos fuentes: bien del aprendizaje que realicen sus miembros individualmente, bien de la adquisición de nuevos miembros con conocimientos que, a priori, la empresa no posee. Sin embargo, son muchos los autores que entienden el aprendizaje organizacional como un proceso consistente en descubrir nuevas ideas y mejores formas de hacer las cosas, que se desarrolla mediante experiencias subjetivas y colectivas fruto de la interacción de los miembros de la organización (Spender, 1996; Teece, 1998).

De todo ello puede deducirse que el objetivo del aprendizaje organizativo es generar modelos y pautas de comportamiento, esto es, hacer tangible las pautas implícitas de actuación de los individuos a través de la apropiación colectiva de sus conocimientos. Precisamente, es la apropiación organizativa del conocimiento individual lo que aumenta la capacidad de la empresa para retener el valor añadido y las rentas económicas del conocimiento, empleándolas en su propio beneficio y obteniendo a partir del *know-how* individual conocimiento de naturaleza colectiva (*know-why* o *know-what*) según los diferentes niveles de codificación alcanzados.

Son muchos los autores que vinculan el aprendizaje organizativo a aspectos relacionados con la Gestión del Conocimiento: Amponsem (1991), Huber (1991), Revilla (1996), Nonaka y Johansson (1985), Nonaka (1988, 1991), Nonaka y Takeuchi (1995), Nonaka, Reinmoller y Senoo (1998). Para éstos el aprendizaje organizativo se corresponde con las actividades a través de las cuales la organización crea conocimiento, ampliando así la base de conocimiento que posee. No obstante, cabe distinguir varias corrientes según el aspecto de la gestión del conocimiento en el cual se ponga énfasis (Aramburu, 2000): 1) la corriente centrada en la creación de conocimiento en las organizaciones (Dodgson, 1993; Nonaka y Takeuchi, 1995; Sánchez y Heene, 1997; Nonaka, Reinmoller y Senoo,

1998); 2) la que se preocupa por la conversión del conocimiento individual en organizativo (Amponsem, 1991; Nonaka y Takeuchi, 1995); 3) la focalizada en la adquisición del conocimiento por parte de la organización (Huber, 1991); 4) aquella que vincula el aprendizaje organizativo a la creación de capacidades organizativas; y finalmente, 5) la línea que lo relaciona con el proceso de resolución de problemas organizativos.

3. LOS FACILITADORES DEL APRENDIZAJE ORGANIZATIVO: EL MODELO THALEC

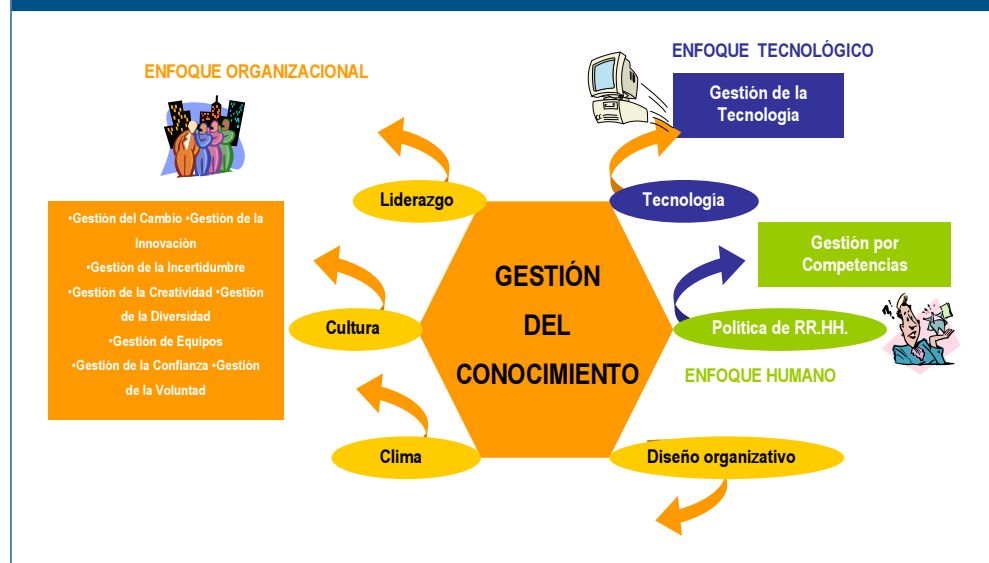
Con el objetivo de proponer un modelo para la Gestión del Conocimiento, consideramos oportuno, en primer lugar, identificar aquellos elementos que pueden ayudarnos en dicha misión. Los hemos denominado facilitadores del aprendizaje. En la siguiente figura mostramos el esquema del modelo, combinando el enfoque (humano, organizacional y tecnológico), las herramientas para abordar cada uno de ellos (rectángulos) y los elementos facilitadores (elipses), cuyas siglas nos han llevado a bautizarlo como el Modelo Thalec (Tecnología, política de Recursos Humanos, Ambiente o clima de trabajo, Liderazgo, Estructura o diseño organizativo y Cultura):

Sólo nos resta describir cómo deberán configurarse cada uno de los elementos facilitadores del aprendizaje con el fin de ayudar a la empresa a convertirse en una organización capaz de aprender.

3.1. TECNOLOGÍA (T)

Si bien es verdad que el extraordinario crecimiento y ávida adopción de los medios tecnológicos que facilita *Internet* ha servido de potente catalizador del intercambio de conocimientos, para hacer frente a la GC no basta con implantar soluciones tecnológicas. Por tanto, entender cuál es el rol de las TIC's resulta clave para no cometer un error de concepto. Las TIC's proporcionan el marco, pero no el contenido. El contenido es una cuestión exclusiva de los individuos. La tecnología facilita el proceso, pero por sí misma es incapaz de extraer algo de la mente de una persona. Siendo conscientes de todo ello, resumimos las características y utilidades que, a nuestro juicio y fruto del análisis realizado

FIGURA II > ENFOQUES, HERRAMIENTAS Y FACILITADORES PARA ABORDAR LA GESTIÓN INTERNA DEL CONOCIMIENTO



FUENTE > Elaboración propia, 2007

de las aportaciones de expertos y de las herramientas existentes, deben incluir las aplicaciones informáticas de una organización basada en el conocimiento:

- Fáciles de usar.
- Flexibles a las múltiples exigencias de distintos trabajos existentes en la organización.
- Capaces de almacenar, tratar e interpretar gran cantidad de datos e información en una especie de memoria a la que todos los miembros tienen acceso.
- Que permitan ahorrar tiempo en la realización de las tareas.
- Que faciliten la comunicación entre todos y con el exterior.
- Que favorezcan la coordinación y el trabajo en equipo.

3.2. POLÍTICA DE RR.HH. (H)

Se hace necesario diseñar y aplicar Políticas de RR.HH. orientadas a atraer, desarrollar y retener al Capital Humano con capacidad

para generar valor en la organización. Sirvan al respecto algunas recomendaciones:

- Reclutar, seleccionar y asignar los individuos a los puestos teniendo en cuenta la capacidad de aprendizaje de los aspirantes.
- Diseñar y aplicar programas de acogida (para aquellos que se incorporan por primera vez a la organización o cambian de puesto dentro de la misma) que sirvan para orientarles acerca de dónde está el conocimiento existente en la organización y cómo acceder al mismo.
- Programar las actividades formativas de forma que sean oportunidades de aprendizaje interesantes y útiles para los trabajadores.
- Planificar y gestionar la carrera profesional de los individuos en base al cumplimiento de niveles de conocimientos, habilidades, actitudes y experiencias.
- Remunerar recompensando la adquisición y aplicación en el trabajo de los conocimientos y habilidades individuales, así como el hecho de compartirlas con los compañeros, estimulando el trabajo en equipo y premiando la aportación de ideas nuevas.
- Evaluar el rendimiento (cuya finalidad es la mejora y no la búsqueda de culpables)

Kolb (1984): “el aprendizaje es el proceso por el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”



mediando, además de los resultados, los comportamientos de los individuos orientados hacia la adquisición y transmisión de conocimientos y habilidades.

3.3. AMBIENTE O CLIMA DE TRABAJO (A)

El clima se refiere al ambiente de trabajo existente en el seno de la organización; consta de unas características que son percibidas por los miembros de la misma que contribuyen a describir a la empresa y a distinguirla de otras (Leal et al., 1999, p.453). A pesar de que resulta muy difícil establecer una línea divisoria que delimite los conceptos de cultura y clima, existe cierto acuerdo en considerar que el clima se centra en medir las percepciones de los individuos sobre la organización, mientras que la cultura se refiere a asunciones, creencias y valores más profundos, y, por ende, más difíciles de identificar. Podría decirse que hablamos de clima cuando nos referimos a la microcultura o aspectos de la cultura organizacional que condicionan de forma clara y evidente el trabajo y la actuación de los individuos, y sobre los cuales éstos también pueden influir. Así entendido, la existencia de unos adecuados factores ambientales (humanos, físicos, técnicos y emocionales) puede enriquecer en gran medida los resultados de las actividades de creación y transmisión del conocimiento. En esta línea, las condiciones "climáticas" necesarias para convertirse en una organización capaz de aprender podrían ser:

- El humanismo y el compañerismo.
- La preocupación por el logro de objetivos marcados.
- El afán de superación constante y de perfeccionismo.
- El compromiso con la organización e implicación activa en sus actividades.
- La comodidad física⁴ (ruidos, espacios, iluminación, etc.) para el trabajo.
- La confrontación amistosa y constructiva de opiniones y pareceres.
- La no aceptación de los hábitos y las costumbres por comodidad.
- La asunción personal de responsabilidades por parte de todos.

- El trabajo en equipo.

Para generar dichas condiciones, el fomento de la comunicación entre unidades y/o niveles jerárquicos y dentro de los mismos resulta clave, así como la creación dentro de la empresa de equipos de trabajo interfuncionales, interdepartamentales y auto-organizados.

3.4. LIDERAZGO (L)

En la Nueva Economía el papel de los líderes no consistirá tanto en fijar una dirección estratégica y controlar que todos la sigan, sino más bien en crear un clima de confianza que combine el quehacer diario con la posibilidad de que puedan surgir nuevas ideas y orientaciones en la marcha de la empresa. Lo importante no es ya la autoridad jerárquica, sino la autoridad moral e intelectual. Un líder en una organización que aprende es alguien, a juicio de Mayo y Lank (2000, p. 29), visionario, arriesgado, aprendiz, potenciador, entrenador y colaborador. A modo de síntesis, las características que debe reunir, a nuestro juicio, el líder de una organización capaz de aprender son:

- Cuidar al máximo la comunicación en todas las direcciones.
- Estar comprometido con la organización y entusiasmado con su trabajo.
- Conocer, valorar y aprovechar todo lo que saben sus colaboradores.
- Mantener, en general, buenas relaciones con todos.
- Preocuparse constantemente por aprender y porque los demás aprendan.
- Ser capaz de delegar autoridad y responsabilidad, favoreciendo con ello la autonomía en el desarrollo del trabajo de sus colaboradores.
- Estar siempre dispuesto a experimentar, a cuestionar lo establecido y a promover nuevas formas de pensar y hacer.
- Fomentar el trabajo en equipo y la formación de Comunidades de Práctica⁵.
- Tomar decisiones de forma participativa, escuchando a todos aquellos a quienes afectan o puedan contribuir al acierto de la decisión.

Estar cercano y accesible en cualquier momento para prestar ayuda, orientar o, simplemente, escuchar; mostrándose como una persona de confianza.

3.5. ESTRUCTURA O DISEÑO ORGANIZATIVO (E)

Nonaka y Takeuchi (1995) sugieren la Organización Hipertexto⁶ como el tipo de organización más idóneo para la creación de conocimiento. Se caracteriza por ser un híbrido entre una organización burocrática y *adhocrática*, integrando las ventajas de cada una. La existencia de unidades y equipos (propio de una organización *adhocrática*) facilita el intercambio del conocimiento tácito entre los miembros y la conversión en explícito. Y por otro lado, es preciso que una parte de la organización tenga una configuración fija para que el conocimiento sea explotado e implementado (combinación e interiorización). Fruto de entrelazar la filosofía de la organización en trébol de Handy (1993) y la forma de la estructura "Hipertexto" de Nonaka y Takeuchi (1995), aparece la Organización Hipertrebol⁷ (Rodríguez, Rodríguez y Morcillo, 2001).

Por tanto, parece evidente que el diseño organizativo de la empresa basada en el conocimiento se orienta hacia una estructura flexible y participativa que favorece la comunicación en todos los sentidos, permitiendo la creación de equipos integrados por personal procedente de distintas partes de la organización, la transmisión de conocimiento entre sus miembros y la posterior generación de un nuevo saber.

3.6. CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN (C)

Desde la visión de la empresa basada en el conocimiento, la cultura empresarial es considerada, generalmente, como la principal

barrera para la creación y el fomento de los activos de conocimiento (De Long y Fahey, 2002, p.60). Por tanto, para lograr una explicitación del conocimiento individual es necesario potenciar una cultura organizativa que incremente la confianza entre sus miembros y favorezca la socialización del conocimiento a través de la existencia de valores compartidos, de forma que los objetivos de los trabajadores y de la organización sean convergentes. Conscientes de que la cultura crea el contexto necesario para la interacción social necesaria y determinante para que en una organización se produzca la creación, transmisión y aplicación del conocimiento, aquella que pretenda ser capaz de aprender debe fomentar una cultura que integre, entre otros, los siguientes valores, creencias y normas de comportamiento:

- La consideración del cambio como algo natural y necesario.
- La preocupación constante porque los trabajadores adquieran nuevos conocimientos y habilidades.
- La apertura hacia el exterior.
- El trato a los empleados con justicia y sin distinciones.
- El fomento de la colaboración y el trabajo en equipo.
- Favorecer el diálogo y la escucha de todas las opiniones.
- Cierta tolerancia con los errores cometidos en la realización de las tareas, aprovechándolos para aprender de cara al futuro.
- Resolver las diferencias y conflictos evitando buscar culpables.

Jornada

Retribución Variable y Dirección por Objetivos (DPO)

Retribuir según resultados, estimular el progreso

Madrid, 7 de marzo de 2007

Barcelona, 14 de marzo de 2007

Información e Inscripciones: www.ode.es/retribucion

Aproveche esta Oferta:

Estudio de Retribuciones 2007

Precio **excepcional** de **210 €** (precio catálogo 398 €) para asistentes a la jornada.



- ✓ 87 puestos descritos y analizados.
- ✓ Retribución fija, variable y en especie.
- ✓ Retribución ajustada según sector, ubicación, experiencia...
- ✓ Análisis de Competencias

Para adquirir el Estudio de Retribuciones 2007 sin asistir a la jornada, consulte:

www.ode.es/er2007



GRUPO ODE - Casp, 58, pral. - 08010 Barcelona
Tel. 933 101 162 - Fax 933 013 141 - ode@ode.es



- Permitir llevar la iniciativa en sus tareas a quienes han de realizarlas.
- Fomentar la creatividad y la introducción de nuevas ideas.

5. CONCLUSIONES

El aprendizaje organizacional favorece la GC, ya que es el aprendizaje el que permite comprender el valor y uso de la información, creando así conocimiento. Y por otro lado, la GC también favorece el aprendizaje organizacional, ya que cuando el conocimiento es gestionado genera nuevas oportunidades de aprendizaje, estimulando a su vez la generación de nuevo conocimiento. Además, la formalización de significados y métodos de aprendizaje ayuda a crear una organización que aprende. Por tanto, la GC es el camino para formalizar el aprendizaje a través de factores tecnológicos, humanos y organizativos, los cuales han sido identificados y definidos en este trabajo como elementos facilitadores del aprendizaje en la organización. El paso siguiente sería el establecimiento de indicadores para la medición de cada uno de ellos, que abordaremos en trabajos posteriores. ▲

6. BIBLIOGRAFÍA

AMONSEM, H. (1991). *Organizational Learning through Internal Systems, Strategic Alliances and Networks*. Tesis Doctoral, Queen's University at Kingston, Canadá.

ARAMBURU GOYA, N. *Un estudio del aprendizaje organizativo desde la perspectiva del cambio: implicaciones estratégicas y organizativas*. Tesis Doctoral, Universidad de Deusto, 2000.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Massachusetts: Addison-Wesley, 1978.

BARCELÓ LLAUGER, M. (2001). *Hacia una economía del conocimiento*. ESIC Editorial – PricewaterhouseCoopers, Madrid.

BUENO CAMPOS, E. (1999). "La sociedad del conocimiento reclama capital intangible", en: E. Bueno y M.P. Salmador (Eds.), *Perspectivas sobre la Dirección del Conocimiento y Capital Intelectual*, Instituto Universitario Euroforum, Madrid, pp. 15-16.

DANDOIS, P.A.; PONTE, J. (1999). "La administración del conocimiento organizacional", en: J. Ponte, *El ma-*

nagement en el siglo XXI., Ed. Granica, Barcelona, pp.245-278.

BRUQUE CÁMARA, S.J. *Ventaja competitiva, tecnologías de la información y factores humanos de gestión: Una aplicación al sector de la distribución farmacéutica*. Tesis Doctoral, Universidad de Jaén, 2001.

CARBALLO, R. *Innovación y gestión del conocimiento*. Editorial, DÍAZ DE SANTOS, 2006.

De LONG, D.W.; FAHEY, L. Diagnóstico de las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento. *Revista de Empresa*. Núm. 1, julio-septiembre 2002, pp. 59-79. Documento consultado en la URL: <<http://www.revistadeempresa.com>>. Fecha de consulta: 16.10.02.

DODGSON, M. Organizational Learning: a Review of Some Literature. *Organizations Studies*. Vol. 14, núm. 3, 1993, pp. 375-394.

GOÑI ZABALA, J.J. (2000). "Modelo dinámico de gestión del conocimiento: La rotación del conocimiento", documento consultado en la URL <<http://www.gestiondelconocimiento.com>>, fecha de consulta: 22.09.00.

FERNÁNDEZ, G. El desarrollo del talento (I). *Capital Humano*. Núm.145, junio 2001, pp. 16-18.

HANDY, C. Modelo Federalista: Equilibrio de poder en la empresa. *Harvard Deusto Business Review*. Núm. 54, 1993, pp. 40-51.

HEDLUND, G. (1994). "A Model of Knowledge Management and the N-Form Corporation", *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 73-90.

HONEY, P.; MUMFORD, A. *A Manual of Learning Styles*. Maidenhead: Honey, 1986.

HUBER, G.P. (1991). "Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literature", *Organization Science*, vol. 2, nº1, pp. 88-115.

KOLB, D. *Experiential Learning*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1984.

LEAL, A. (Coord.); ALFARO, A.; RODRÍGUEZ, L.; ROMÁN, M. (1991). *El factor humano en las relaciones laborales: Manual de dirección y Gestión*, Pirámide, Madrid.

MAMOLAR, P. Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I). *Capital Humano*. Núm. 149, noviembre 2001, pp. 21.

MAYO, A.; LANK, E. *Las organizaciones que aprenden*. Barcelona: Gestión 2000, 2000.

MORENO, J. Modelo integrado de gestión por competencias. *Capital Humano*. Núm. 125, septiembre 1999, pp. 12-14.

MORENO, M.J.; VARGAS, A. (2003). "El modelo THALEC para la gestión interna del conocimiento: Una definición de los elementos facilitadores del aprendizaje organizativo", *XII Congreso de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA)*, Cádiz (España).

MORENO, M.J.; VARGAS, A. (2004). "La visión de la empresa basada en el conocimiento: Análisis de un caso en la Administración Pública española", *Best Papers Proceedings del XVIII Congreso Anual-XIV Hispano Francés de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM)*, Ourense, pp. 835-847.

NONAKA, I. (1988). "Toward middle-up-down management: accelerating information creation", *Sloan Management Review*, vol. spring, pp. 9-18.

NONAKA, I. (1991). "The Knowledge-Creating Company", *Harvard Business Review*, vol.9, nº 6, pp. 96-104.

NONAKA, I.; JOHANSSON, J.K. (1985). "Japanese Management: What about the "hard" skills?", *Academy of Management Review*, vol. 10, nº 2, pp. 81-191.

NONAKA, I.; REINMOELLER, P.; SENOO, D. (1998). "The "Art" of Knowledge: Systems to Capitalize on Market Knowledge", *European Management Journal*, vol. 16, nº 6, pp. 673-684.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford University Press, New York.

PEARSON, T.A. (1999). "Measurements and the Knowledge Revolution", *Quality Progress*, nº septiembre, pp. 31-37.

PÉREZ LÓPEZ, S. (2002). "Elementos claves en la Gestión del Conocimiento: un estudio de casos", documento consultado en la URL: <<http://www.gestion-delconocimiento.com>>, fecha de consulta: 13.03.02

REVILLA, E. (1996). *Factores determinantes del aprendizaje organizativo: Un modelo de desarrollo de productos*, Club Gestión de Calidad, Madrid.

REVILLA GUTIÉRREZ, E. ; PÉREZ SANTANA, P. (1998). "De la organización que aprende hacia la gestión del conocimiento", *VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria. Documento consultado en la URL: <http://www.fcee.ulpg.es/acede98/acede/mesa02/2_04c.htm>, fecha de consulta: 27.12.00.

RIVERO RODRIGO, S. (2002). *La gestión del conocimiento: Claves y pautas para comprender e implantar*. SOCINTEC, Bizkaia.

RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M.; RODRÍGUEZ POMEDA, J.; MORCILLO, P.; CASANI, F. Propuesta de un nuevo modelo de estructura organizativa ante el reto de la nueva economía: las estructuras "hipertébol". Comunicación

presentada al *XI Congreso AECA. Empresa, Euro y Nueva Economía*. Madrid, 26-28 septiembre 2001.

SÁNCHEZ, R.; HEENE, A. *Strategic Learning and Knowledge Management*. New York: John Wiley, 1997.

SPENDER, J.C. Organizational Knowledge, Learning and Memory: Three concepts in search of a theory. *Journal of Organizational Change Management*. Vol. 9, núm.1, 1996, pp. 67-79.

SVEIBY, K.E. (2000). *La nueva riqueza de las empresas: cómo medir y gestionar los activos intangibles para crear valor*. Gestión 2000, Barcelona.

TEJEDOR, B.; AGUIRRE, A. (1998). "Proyecto Logos: Investigación relativa a la capacidad de aprender de las empresas españolas", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LIII, nº164, pp. 231-249.

TRONCOSO, A. (2000). "Gestión del Conocimiento en las Administraciones Públicas", en: *Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual*, Instituto Universitario Euroforum Madrid, pp. 35-39.

NOTAS

- 1 El Enfoque Estratégico no lo olvidamos, sino que lo integramos en el Enfoque Humano, ya que, como explicaremos, lo que se propone es aplicar una Dirección Estratégica de Recursos Humanos.
- 2 El concepto de competencia no es algo nuevo. Su origen ha de atribuirse, básicamente, a David McClelland, profesor de Psicología de *Harvard*, al cual el Departamento de Estado Norteamericano le planteó en 1973 un problema de selección, y fruto de las investigaciones realizadas para solventarlo surgió el concepto de competencia. La definió como "la característica esencial de la persona que es la causa de su rendimiento eficiente en el trabajo".
- 3 Ignorar esta idea ha llevado a muchas empresas a invertir cantidades importantes de dinero, tiempo e ilusión en programas formativos que no han funcionado, simplemente por seguir un modelo de aprendizaje equivocado.
- 4 "La gestión del espacio donde se creen los conocimientos se convierte en una cuestión crucial" (Sveiby, 2000).
- 5 En la organización basada en el conocimiento, el trabajo en equipo es prioritario.
- 6 La denominación "hipertexto" está basada en que se trata de una organización en la que se superponen distintos planos o capas, como en un verdadero hipertexto.
- 7 RODRÍGUEZ ANTÓN, J.M. Flexibilidad y aprendizaje organizativo: el reto de la Nueva Economía. *XI Congreso AECA. Empresa, Euro y Nueva Economía*. Madrid, 2001.

