

(Joan Baiget. SocioSenior de ATI y Professor de Teoría y Gestión del Conocimiento en la Universidad Autónoma de Barcelona)

Escenarios del Conocimiento en la Organización

Abstract: La práctica de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones puede abordarse desde una perspectiva de ámbitos, siguiendo la misma lógica que los ámbitos del conocimiento para el individuo: es decir, la relación de ambos (Individuo / Organización) con el Mundo Real y con el Mundo Simbólico que representa a éste: datos, información, o documentación, de manera genérica. En el Individuo estos ámbitos, en sentido amplio, serían: Experimentar, Aprender, Pensar, Enseñar y Aplicar. Y siguiendo una lógica similar para la Organización, estos ámbitos podrían ser: la Investigación, la Innovación, el Desarrollo, la Inteligencia Competitiva (Vigilancia) y la Producción.

Palabras Clave:

Gestión del Conocimiento
Investigación

Inteligencia Competitiva
Innovación

Producción
Desarrollo

Introducción

Hace unos años publiqué el artículo ‘Escenarios del Conocimiento’¹, en donde se presentaba una aproximación a los escenarios del Conocimiento en relación al Individuo. Durante estos años he ido explicando a mis alumnos de la UAB², y en diversas ponencias³, una potencial equivalencia de dichos ámbitos en relación a la Organización, sin haber llegado nunca a publicarlo formalmente, por parecerme obvio y por no contener el grado de detalle que la práctica de la Gestión del Conocimiento requiere. Pero tras observar un cierto deambular de la disciplina en el la órbita de las Organizaciones, he pensado que un punto de vista más, tal vez podría ayudar a consolidar el entendimiento de ésta. Este artículo pretende presentar unos macro-ámbitos del Conocimiento en la Organización, según el esquema previo del Conocimiento en el Individuo.

Antecedentes: Conocimiento e Individuo

De manera muy sintética podríamos decir que, como individuos, conocemos el Mundo Real y lo representamos –o proyectamos- en un Mundo Simbólico (libro, foto, poesía, pintura...), en un documento –en definitiva- que es su soporte, siendo la palabra el soporte más efímero que usamos, y los medios digitales, los soportes más novedosos.

De cómo se relaciona el sujeto individual con uno y otro Mundo (Real/Simbólico), en relación al Conocimiento, emergen los siguientes ‘Escenarios’: Experimentar, Pensar, Enseñar, Aprender y Aplicar, según el siguiente esquema:



Realidad y Conocimiento

(Escenarios del Conocimiento. Fuente: Joan Baiget)

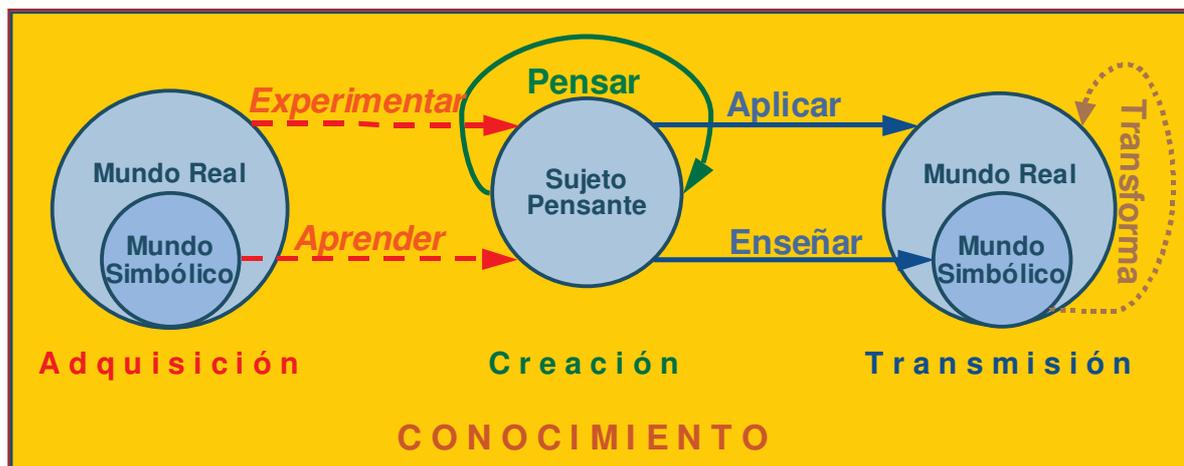
¹ Escenarios del Conocimiento, Revista Novatica nº. 175, 2005

² Asignatura Teoría y Gestión del Conocimiento

³ Master Latinoamericano de Gestión del Conocimiento, Buenos Aires 2006, 2007, 2008

(Joan Baiget. SocioSenior de ATI y Professor de Teoría y Gestión del Conocimiento en la Universidad Autónoma de Barcelona)

De manera que, en sentido amplio, ‘**Experimentamos**’ el Mundo Real, ‘**Aprendemos**’ del Mundo Simbólico, ‘**Pensamos**’ (input/output en el propio individuo) para obtener nuevo conocimiento, ‘**Enseñamos**’ (en sentido de externalizar) trasladando nuestro conocimiento del Mundo Real al Mundo Simbólico, y ‘**Aplicamos**’ nuestros conocimientos, de vuelta al Mundo Real, dejando rastros de ello. De estos ámbitos se sigue un simple Modelo de cómo se produce la **Adquisición**, la **Creación** y la **Transmisión** del Conocimiento en el Individuo (Modelo ACT).



(Modelo ACT. Fuente: Joan Baiget)

Según esta lógica que proponemos, la ‘**Adquisición**’ de Conocimiento (input) en el Individuo se realiza ‘Experimentando’ y ‘Aprendiendo’. La ‘**Creación**’ se realiza ‘Pensando’ (input y output), y la ‘**Transmisión**’, ‘Enseñando’ y ‘Aplicando’.

Estos ‘Escenarios’ señalados son ‘naturales’, han existido siempre, se han sucedido desde la noche de los tiempos, de manera que este esquema no requiere pagar tributo a ninguna situación actual o coyuntural. No obstante, lo que sí es cierto, es que el mundo ha cambiado, y mucho. Por ello ha variado la forma en que suceden las cosas dentro de los escenarios, pero no han cambiado los escenarios en sí.

De estos cambios, los más importantes en este contexto, son los experimentados en el mundo simbólico, ya que es ahí donde delegamos nuestros conocimientos *compartidos* sobre el mundo real.

Vamos a comentar muy sucintamente estos cambios.

Mundo Simbólico, Tecnología y Revolución Digital

Durante siglos, el exponente más emblemático del Mundo Simbólico fue el **Libro**. El Libro ha sido la principal tipología de documento en donde se ha confiado el conocimiento existente, obviando la palabra, no por poco importante, sino por efímera y de efecto limitado. Y las Bibliotecas, han sido los almacenes de ese conocimiento, por excelencia.

Pero el Mundo Simbólico ha cambiado de una manera radical en los últimos años: se ha digitalizado, de la mano de la revolución tecnológica. Y esta revolución Tecnológica (TIC - Tecnologías de la Información y la Comunicación) ha permitido la proliferación de conocimientos contenidos en soportes digitales, distribuidos y accesibles a lo largo de todo el planeta.

(Joan Baiget. SocioSenior de ATI y Professor de Teoría y Gestión del Conocimiento en la Universidad Autónoma de Barcelona)

De manera que el Mundo Simbólico ya es -en gran medida- digital, y se gestiona con nuevas tecnologías. Nuevas tecnologías que han permitido convertir -por ejemplo- la comunicación asíncrona en síncrona, ya que hoy es posible realizar una videoconferencia a través de nuestro ordenador personal conectado a Internet, en lugar de enviar una carta que fuese a tardar días, e incluso semanas, en llegar a su destinatario.

Esta comunicación virtual del mundo, que ha tenido también en paralelo una mejora de las comunicaciones físicas (avión, trenes de alta velocidad, ferrys, autopistas...), ha contribuido a la Globalización, y ello ha redundado en una aceleración y masificación de los procesos de adquisición, generación y transmisión de conocimiento. De manera que en estas circunstancias se hace inaplazable, e inevitable, la disciplina de saber gestionar un Conocimiento cada vez mayor, cada vez más cambiante, y cada vez más crítico. Y en una Organización, esto es una función que debe realizarse en todo su conjunto, y no de manera individualizada.

Del Individuo a la Organización

En el esquema propuesto hasta ahora, los distintos escenarios descritos, han sido posibles porque el Individuo es un ser vivo, capaz de percibir, razonar y actuar. Y por ello, es capaz de ‘relacionarse’ con el mundo real, el mundo simbólico y consigo mismo como sujeto (o con otros sujetos), los tres elementos de la ontología propuesta.

Pero no pasa lo mismo con la Organización, que tiene una existencia virtual, y como ser -estrictamente hablando, es inerte. Entonces, la Organización tiene la necesidad de crear una estructura para interactuar con el Mundo Real y con el Mundo Simbólico. En los departamentos creados con esa finalidad encontraremos, inevitablemente formalizados, Objetivos (por qué), Personas (quien), Procesos (que), Procedimientos (como) y -en buena medida, Tecnologías (con qué), y también el ‘donde’ y el ‘cuando’, en cuanto que son las coordenadas espacio-temporales.

Sin pretender hacer una aproximación restrictiva de esa relación con el Mundo Real, y el Mundo Simbólico, proponemos unos ámbitos o ‘escenarios principales’ asociados al contexto del Conocimiento en la Organización. Estos ámbitos serían la **Investigación**, la **Innovación**, el **Desarrollo**, la **Vigilancia** o **Inteligencia Competitiva** y la **Producción**.



(Escenarios del Conocimiento en la Organización. Fuente: Joan Baiget)

Es evidente que cualquier persona, en cualquier departamento, interactuará tanto con el mundo real como con el mundo simbólico. Pero es a alto nivel, que debemos considerar cuales son los escenarios principales que relacionan la organización con cada elemento propuesto (mundo Real/Simbólico), pensando en la Organización como un ‘Ente’ global.

Conocimiento del Individuo y Conocimiento de la Organización

Antes de entrar en detalle en los Escenarios del Conocimiento de la Organización anteriormente enunciados, conviene hacer una primera consideración acerca de una diferencia substancial entre el esquema presentado para la Organización y su precedente, el esquema presentado para el Individuo o Sujeto Pensante.

En ambos modelos hablamos de un ‘Mundo Real’ común, como aquello que existe: el único sitio donde está la realidad. Y hablamos de un ‘Mundo Simbólico’, también común, donde depositamos el conocimiento acerca de ese mundo real, en forma de documentos. Lo que cambia entre ambos modelos es que en el caso del Sujeto Pensante, existe también un ‘conocimiento’ en el propio sujeto, en su cerebro, accesible exclusivamente a él. De manera que, en una consideración general, podemos decir que **existe una sola realidad y su conocimiento está representado en dos dimensiones: en la individualidad de cada sujeto, y en un mundo simbólico, para su uso en común.**

Pero al sustituir ‘Sujeto Pensante’ por ‘Organización’, esta última no tiene un ‘cerebro propio’, de manera que el ‘*conocimiento de la Organización*’, está distribuido entre parcelas de la mente de sus miembros (que deben usarlo coordinadamente) y en una parte del mundo simbólico que la organización gestiona internamente. De aquí podríamos derivar a hablar de Conocimiento Organizacional, Propio (firm specific knowledge), Interno vs. Externo, etc. Pero no es éste el foco del artículo, y sólo nos interesa ahora esta distinción como reflexión previa al comentario de los diversos Escenarios en la Organización.

Escenarios y Gestión del Conocimiento

Una segunda consideración a tener en cuenta, para ambos esquemas (Sujeto/Organización), es que los escenarios descritos son una extrapolación de los Inputs y Outputs entre sus elementos, pero en la práctica pueden sucederse a la vez, mezclados o combinados. En el caso del Sujeto, si pensamos en un aprendiz de pastelero al lado de un experto, éste está ‘experimentando’ el mundo real, está ‘aprendiendo’ al escuchar y está ‘pensando’ mientras ‘aplica’ sus incipientes conocimientos. E incluso es posible que sea capaz de ‘enseñar’ algo a su maestro. De manera que todos los escenarios se producen conjuntamente, pero para desarrollar una política en relación al Conocimiento, tendremos que considerarlos de manera individualizada para potenciar cada uno de los ámbitos.

De igual manera, en los ámbitos detallados para la organización, puede producirse esa mezcla y esos solapamientos, pero la conciencia activa de esos flujos principales nos puede facilitar la política y las prácticas para hacer una Gestión del Conocimiento adecuada en cada uno de los escenarios.

Hay que resaltar, por si no fuese obvio, que una política de Gestión del Conocimiento en una Organización, en caso de tomar como referencia el Modelo aquí presentado, debería aplicar a los escenarios descritos tanto del Sujeto como de la Organización.

Así, en una Organización es recomendable plantearse todos esos escenarios: ¿Como hago que mis empleados ganen experiencia?, ¿Cómo les facilito que piensen y sean creativos?, ¿Cómo lo hacemos para que nos enseñen sus conocimiento y contribuyan a explicitarlo en documentos?, ¿Cómo es la política de formación, como aprenden?, ¿Cómo aplican sus conocimientos?. De igual modo, a nivel de Organización, ¿Cómo investigamos?, ¿Cómo fomentamos la Innovación?, ¿Cómo Desarrollamos aportando conocimiento al mundo simbólico?, ¿Cómo aprendemos, como organización, de ese mundo simbólico? y ¿Cómo Producimos?. Todos estos son Escenarios del Conocimiento en la Organización para Adquirir, Crear y Transmitir Conocimiento.

Comentemos esos ‘escenarios principales’ propuestos para la Organización:

Escenario de Investigación

De la misma manera que el individuo ‘experimenta’ el mundo por sus sentidos, y su conocimiento le permite sobrevivir en éste, las Organizaciones deben ‘ir’ a experimentar el mundo, para entenderlo y así también avanzar y sobrevivir en él.

Investigamos, por ejemplo, la naturaleza de los materiales, para producir nuevas aleaciones de metales. Investigamos en química para tratar los alimentos y hacerlos perdurables en sus envases. Investigamos en microbiología para curar enfermedades, etc. Investigamos, en definitiva, para ‘Conocer’, para saber cómo es el mundo real en donde nos encontramos, cómo es la vida, la existencia, y perdurar en este medio como Organización, satisfaciendo unos objetivos perseguidos y utilizando esos conocimiento para poder crear nuevas realidades.

De la misma manera que buscamos entender como es la ‘inmutable intimidad de la materia’ (objetos del mundo real), también en sentido amplio, podemos investigar cómo son algunos aspectos de la ‘cambiante intimidad del individuo’ (sujetos del mundo real), cuando nuestro objetivo como organización así lo requiera. De manera que si fabricamos camisas, tan importante como la investigación acerca de determinadas fibras o acerca de procesos de fabricación, puede ser la investigación acerca de determinados gustos de la gente, que no dejan de ser parte de ese mundo real.

Investigar es cuando la Organización mira hacia la realidad que la rodea, para descubrirla y tener así, un input de Conocimiento que le pueda producir valor.

Escenario de la Inteligencia Competitiva (Vigilancia)

Aprender (ámbito en el sujeto), en sentido estricto, es sólo posible en el Individuo. Pero la Organización debe estar pendiente también de todo el Conocimiento que existe en el mundo simbólico, para poder aprovecharlo. Evidentemente este acceso al mundo simbólico va a estar presente en muchos ámbitos, pero si existe un dominio de creciente importancia hoy en día, este es el de la Inteligencia Competitiva (o Vigilancia). Debemos ser capaces de conocer el entorno, qué sucede en nuestro sector, en la competencia, etc. Y en un mundo globalizado, una buena forma de hacerlo es acudiendo al mundo simbólico, donde está extensamente representado el mundo real, y de allí obtener el conocimiento que necesitamos. Actualmente existe un enorme desarrollo en este ámbito, y el uso de robots de búsqueda en ese mundo digitalizado, ayuda de manera importante a la consecución de esos objetivos, aunque –lógicamente- la función de Vigilancia no se circunscribe únicamente a ello.

Vigilar requiere, hoy en día, una permanente mirada digital al Mundo Simbólico.

Escenario de la Innovación

Que una empresa Innove, significa que hace algo nuevo, lo idea, o lo mejora. Podemos ver la Innovación como el equivalente al pensar del individuo, cuando esto le aporta nuevos conocimientos o realidades. De la misma manera que el Pensamiento en el individuo se apoya en la Experiencia y el Aprendizaje, la Innovación en la Organización puede apoyarse en la Investigación y en la Vigilancia (Inteligencia Competitiva), inputs de conocimiento del mundo real y simbólico respectivamente.

Sin pensamiento individual no habría progreso. Sin Innovación Organizacional tampoco. El uno precede al otro y ambos transforman la realidad del mundo de manera encadenada. Pero a efectos de una política de Gestión del Conocimiento, debería considerarse atención separada para ambos: por un lado la estimulación del Pensar en todos y cada uno de los empleados de la organización; por otro lado, la formalización organizativa de mecanismos específicamente dirigidos a la Innovación de los productos o servicios.

(Joan Baiget. SocioSenior de ATI y Professor de Teoría y Gestión del Conocimiento en la Universidad Autónoma de Barcelona)

Escenario del Desarrollo

Cuando el individuo, después de haber Experimentado, Aprendido y Pensado, quiere compartir su Conocimiento, lo ‘Enseña’ sacándolo de la intimidad de su pensamiento para enviarlo al mundo simbólico, en forma de palabra o de documento. Ese mostrar su conocimiento puede resultar más novedoso o menos, pero consiste –en última instancia- en un output del Individuo y un input en el mundo simbólico, es decir, algo sale de la privacidad del sujeto, e ingresa en un espacio común para compartir.

Paralelamente en la organización, podemos identificar como un ámbito importante el Desarrollo, es decir, cuando una organización después de Investigar, Vigilar (por Inteligencia Competitiva) e Innovar (en cuanto a ideas), ‘enseña’ o tangibiliza los resultados de su conocimiento, poniéndolos en el mundo simbólico, en un proceso -por ejemplo- de documentar ‘prototipos’, y que puede acabar con la constitución de una patente. Hemos formalizado en documentos, el conocimiento procedente de la organización.

Escenario de la Producción

Finalmente, cuando producimos nuestros productos o servicios, aplicamos nuestros conocimientos al mundo real, y esos cambios en el mundo real, son un rastro de los conocimientos que hemos desarrollado a nivel social. Un motor de un coche es una parte de la realidad que lleva implícita el conocimiento del hombre sobre aleaciones de metales, sobre combustión de carburantes, sobre elementos de electricidad y mecánica, etc.

Cualquier piedra con la que nos tropecemos por un camino, no deja de ser un ‘documento’ en el que podríamos leer aspectos del pasado. Pero una piedra informe no tiene el mismo valor para nosotros que una piedra de sillaría perteneciente a una muralla romana. Esta última nos aporta –implícitamente- el conocimiento de la época respecto a la construcción, a la cultura, etc., nos aporta cómo el Conocimiento humano ha transformado la realidad natural.

La producción transforma el mundo gracias a los conocimientos de la Organización y deja una huella en él, de dichos conocimientos.

A modo de Resumen

Existe una sola realidad: el Mundo Real. Y existen dos ámbitos de Conocimiento de esa realidad: el Sujeto Pensante (individual) y el Mundo Simbólico (colectivo). Individuo y Organización se relacionan con el Mundo Real y el Mundo Simbólico. De ahí los distintos escenarios. Una política de Gestión del Conocimiento puede tomar esos escenarios como punto de reflexión y sistematización de sus políticas, que acabarán en muy diversas prácticas.



(Modelo ACT en la Organización. Fuente: Joan Baiget)