

Conocimiento organizacional

Referencia. Introducción. Conceptos básicos. El proceso de generación de conocimiento organizacional. Modelos de gestión para la generación del conocimiento organizacional.

Referencia

Ikujiro Nonaka (Hitotsubashi University, Kunitachi, Tokyo, Japan). A *Dynamic Theory of Organizational Knowledge*. Organization Scienc. Vol 5, N° 1, February 1994. The Institute of Management Sciencies. Maryland, USA.

El artículo propone como paradigma para el conocimiento organizacional, el diálogo continuo entre el conocimiento tácito y el explícito. Este diálogo es examinado en cuatro formas de interacción. Mientras el nuevo conocimiento es desarrollado en forma individual, la organización está encargada de articular y amplificar ese conocimiento. Se propone un marco para una perspectiva analítica en las dimensiones constituyentes de la creación del conocimiento. Este marco es aplicado en modelos operacionales para facilitar la creación dinámica de conocimiento organizacional.

Introducción

La organización ha sido considerada como un sistema que procesa información o resuelve problemas. Este tipo de paradigma implica que la solución descansa en un proceso pasivo y estático *ingreso - proceso - salida*. Sin embargo, la organización enfrenta cambios dinámicos debiendo crear información y conocimiento. El objetivo del artículo es desarrollar los elementos esenciales de la teoría del crecimiento del conocimiento organizacional. Así como examinar modelos prácticos para llevar adelante el proceso en forma efectiva.

Conceptos básicos

Información y conocimiento

En el artículo se adopta como definición de conocimiento a *la creencia de una verdad justificada*. El autor enfatiza la *creencia personal* y la *justificación* como forma de alejarse del tipo de conocimiento absoluto, estático y de naturaleza no humana. Se orienta a un proceso humano dinámico de creencias personales justificadas en busca de la *verdad*.

Se entiende como información al conjunto de mensajes o significados que pueden agregar, reestructurar o cambiar el conocimiento. Mientras que éste es organizado en cada flujo de información, termina anclado en la aceptación y creencias de su receptor. Es un reconocimiento ligado a la acción, que algunos llaman *conocimiento estratégico*.

Debido a esta relación y condición, es conveniente distinguir entre los siguientes aspectos de la información: *sintáctico* y *semántico*. El sintáctico tiene que ver con el *volumen de la información* sin considerar el valor del significado. El significado es tomado en cuenta por la parte semántica de la información.

En términos generales, para la ingeniería de información es relevante el aspecto sintáctico. Para la creación de conocimiento, lo es el aspecto semántico. Esto conduce a la necesidad de interpretar los eventos para la generación de ideas.

Dos dimensiones de la generación de conocimiento

Se refiere a *cómo el conocimiento es generado* y a *cómo gestionar el proceso de generación de conocimiento*. El autor recoge la clasificación de Michael Polanyi: *conocimiento tácito* y *conocimiento explícito*, que se resumen en la expresión: *nosotros podemos conocer más de lo que podemos decir*.

- El conocimiento *tácito* tiene una connotación personal, forjada en la acción, los encuentros, los acuerdos y está involucrada en un contexto específico. Es difícil de formalizar y comunicar.
- El conocimiento *explícito* (usualmente codificado) es transmisible en lenguaje formal y sistemático.

A su vez, el conocimiento *tácito* involucra tanto elementos *técnicos* como *cognitivos*.

- Los elementos cognitivos se basan en *modelos mentales*, análogos, o imágenes o perspectivas o metáforas de la realidad.
- Los elementos técnicos se refieren al *know how* y a las habilidades aplicables en contextos específicos.

Ambos elementos animan la comunicación entre individuos con el propósito de compartir el conocimiento tácito y construir su comprensión.

Interacción social

La organización proporciona el contexto para que los individuos generen conocimiento. El *conocimiento organizacional* amplifica el conocimiento de los individuos, lo justifica o valida y lo cristaliza como parte de la red de conocimiento de la organización. El conocimiento es legitimado.

Conversión del conocimiento

Las dimensiones de la generación del conocimiento y la interacción social generan la *espiral del conocimiento*. Involucra cuatro formas de interacción entre conocimiento tácito y conocimiento explícito, cada una de las cuales son también formas de conversión de un conocimiento existente a otro nuevo.



◆ **Socialización**

Convierte el propio conocimiento tácito a través de la interacción entre individuos. Se puede adquirir por la observación, la imitación y la práctica.

◆ **Externalización**

Convierte el conocimiento tácito en explícito. Se captura la idea de que ambos tipos de conocimiento son complementarios y que se pueden expandir por interacción. En este caso, de los individuos a la organización y aún al exterior.

◆ **Internalización**

Es la conversión de conocimiento explícito (o bloques de éste) en implícito. Es similar al proceso de aprendizaje.

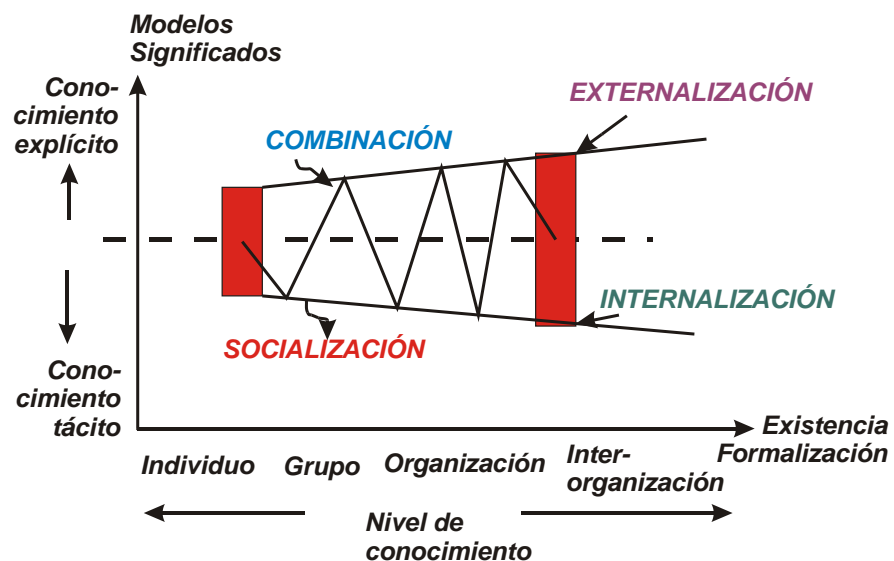
◆ **Combinación**

Es la conversión del propio conocimiento explícito (o partes de éste) a través de procesos sociales de intercambio y combinación (vía reuniones o a distancia).

La socialización está ligada a la cultura de la organización. La combinación a los procesos de información. La internalización al aprendizaje organizacional. La externalización, según indica el artículo, no está bien desarrollada.

La espiral del conocimiento

El carácter dinámico del conocimiento organizacional que propone el autor, se funda en la *espiral del conocimiento*.



ESPIRAL DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Aunque cada modo de conversión genera conocimiento, la propuesta de generación y crecimiento del conocimiento organizacional, se basa en la interacción dinámica de estos modos expresada en la *espiral del conocimiento*. Esta interacción potencia el conocimiento individual y de la organización. Aisladamente, cada modo va a enfrentar sus propias limitaciones.

- La socialización permite compartir experiencias y perspectivas.

- La externalización se hace a través de diálogos de significados.
- Los conceptos se combinan con documentos propios y conocimiento externo.
- Se internalizan para su consolidación.

Metáfora como base para el modelo

Un lenguaje figurativo o simbólico para facilitar la conversión del conocimiento tácito en explícito, es lo que se propone en el artículo. Extendido el concepto de metáfora al ámbito físico, un prototipo es un mecanismo para reconocer un alto nivel de información con poca energía o gasto. Combina imágenes y analogías.

El proceso de generación de conocimiento organizacional

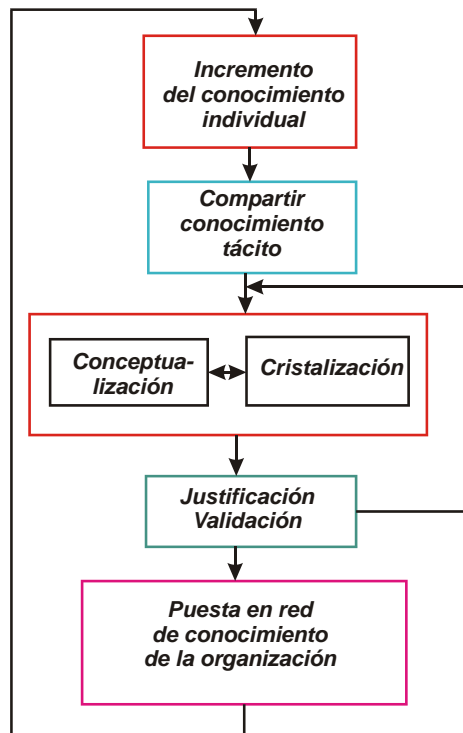
Propiamente, el proceso de agrandar, amplificar y justificar el conocimiento individual en la organización.

Se distinguen las siguientes condiciones deseables del conocimiento tácito:

- Provenir de una variedad de individuos.
- Estar basado en la experiencia.
- Interactuar con los usuarios.

Igualmente, las condiciones deseables del conocimiento explícito:

- Basado en la racionalidad.
- Servir de contraste frente al conocimiento tácito: reflexión en la acción.



PROCESO DE GENERACIÓN DE CONOCIMIENTO

El conocimiento tácito crece a través de la experiencia y la racionalidad y se cristaliza en una perspectiva original. Permite una perspectiva individual al tiempo que crea un campo para el trabajo en equipo, como base para conformar la *mente de la organización*.

A partir de la decisión de que la organización brinda el ambiente necesario, el proceso de generación del conocimiento organizacional requiere *compartir* el conocimiento individual sobre la base de la confianza entre los miembros de la organización.

La perspectiva común así lograda y mantenida en diálogo continuo puede ser y es *conceptualizada*. Los conceptos finales se *cristalizan* en formatos de la organización (cooperación dinámica y sinergias son la base de esta cristalización).

Para que los conceptos cristalizados se conviertan en *normas* o *estándares* deben estar justificados o validados (en términos técnicos y económicos y del interés de la organización).

Los conceptos generados, cristalizados y justificados ingresan ahora a la red de conocimientos de la organización, reiniciando un nuevo proceso circular.

Modelos de gestión para la generación del conocimiento organizacional

Una propuesta anterior del autor se repite en el artículo, y es resumida en el siguiente cuadro con los tres modelos.

Aspectos	De arriba hacia abajo	Del centro hacia arriba y hacia abajo	De abajo hacia arriba
Agente de la generación de conocimiento	Alta gerencia	Equipo de la organización (con personal de nivel intermedio)	Iniciativa individual
Dotación de recursos	Jerárquicos	De diferentes fuentes	Propios
Sinergia impulsora	<i>Sinergia del dinero</i>	<i>Sinergia del conocimiento</i>	<i>Sinergia de la gente</i>
Organización	Manuales oficiales	Orientado por los integrantes	Líderes propios
Proceso de gestión	Énfasis en procesos de información	Líderes como catalizadores	Líderes como motivadores
Conocimiento acumulado	Explícito (documentado, computarizado)	Explícito y tácito, compartido	Tácito, en los individuos
Debilidades	Fuerte dependencia de la alta gerencia	Agotamiento, falta de control de la organización	Dificultades en la coordinación del tiempo de los individuos.