

Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

Por María Rosa Gamarra

Resumen

Todos parecen tener alguna noción acerca del significado de la *Gestión del Conocimiento*, pero aún son muy pocos los que pueden precisar, de forma clara, lo que implica de manera práctica.

La Gestión del Conocimiento puede ejecutarse en todos los ámbitos del quehacer humano, aunque en algunos campos tiene una importancia fundamental. El fortalecimiento de la democracia, el ejercicio de los derechos humanos de forma plena, la reivindicación de los mismos, etc. pueden verse muy beneficiados si más individuos y organizaciones gestionaran el conocimiento de forma adecuada.

Identificar, documentar y difundir las “Buenas Prácticas” en esta temática, en el propio contexto o uno cercano, puede actuar como un factor de estimulación para promover y multiplicar experiencias de este tipo. El Caso de Estudio sobre el “*Impacto de la producción científica del DIEESE en la implementación de políticas públicas específicas para la protección de la calidad del empleo por el Ministerio de Trabajo y Empleo del Brasil*” se constituye así en un documento que vale la pena compartir.

Introducción

El cambio en el modelo de generación de riqueza, asociado a la denominada Era de la Información, definida por Manuel Castells en 1998 como “*un nuevo sistema tecnológico, económico y social; y una economía en la que el incremento de la productividad no depende del incremento cuantitativo de los factores de producción (capital, trabajo, recursos naturales) sino de la aplicación de conocimientos e información a la gestión, producción y distribución, tanto en los procesos como en los productos*”; sin duda alguna ubica al conocimiento como un elemento fundamental dentro de dicho proceso.

Se dice que la velocidad para gestionar el conocimiento se ha convertido en el Factor “C” (1) en las luchas mundiales por el poder y, es más importante que cualquier otra cosa, también en el ámbito de la lucha por la reivindicación de derechos y en la búsqueda de oportunidades para mejorar la calidad de vida de las personas.

Tan importante es el conocimiento ahora, que varios pensadores contemporáneos, como Alvin Toffler, vienen afirmando en varias de sus obras, que:

- *Si no se intercambia conocimiento, no se crea riqueza (esto aumenta el valor del intercambio abierto de información)*
- *Nunca como ahora se producen servicios “únicos” y a medida (para los que es necesario actualizar el conocimiento permanentemente)*

- *El suelo, las materias primas e incluso el Capital y el Trabajo pierden importancia y son sustituidos por conocimiento para crear riqueza y que hoy para producir cualquier cosa se necesita menos espacio, menos insumos, menos trabajo humano y menos dinero pero mucho más conocimiento.*
- *Las formas convencionales de organización están siendo cambiadas por formas cada vez más reducidas, planas para facilitar el libre flujo de información y de conocimiento.*
- *Los trabajadores con mayor conocimiento son los únicos que no se pueden reemplazar fácilmente, particularmente los que además son innovadores y buenos gestores.*
- *Las distancias entre proveedores y clientes son cada vez más cortas y los límites más difusos (dentro del ciclo se dan prestaciones bidireccionales con cada vez más frecuencia), y en ellas lo que más valor tiene son los flujos de información y de conocimiento, etc.etc.*

Con el efecto de que todos, de manera general, parecen ir asimilando paulatinamente que, nunca como ahora, es necesario que las personas y las organizaciones logren gestionar el conocimiento para mejorar su posicionamiento, y alcanzar un mayor poder de negociación dentro de la sociedad.

Sin embargo, el camino para lograr el propósito de lograr una efectiva gestión del conocimiento no es fácil y son muchos los que, al tratar de hacerlo, se pierden dentro de diferentes enfoques y conceptos, instrumentos, métodos, etc. Llegando a diferentes tipos de resultados e impactos, que en muchos casos no alcanzan a cubrir las expectativas generadas en la materia, y en otros generan frustración y desesperanza.

Por otro lado, hay que entender que el conocimiento es intrínseco, algo que ocurre “dentro” de los individuos, así que cuando abordamos la temática lo primero que tenemos que pensar es que *“no se gestiona el conocimiento, en un sentido literal, sino más bien los espacios donde éste es creado” (Ikujiro Nonaka)*, lo cual implica que gestionar el conocimiento es lidiar con medios, procesos, recursos, infraestructuras, personas, etc. para adoptar una combinación (de fines y medios; de procesos, infraestructuras y recursos, etc.) adecuada a un contexto específico.

Vale decir, por lo tanto, que no hay “fórmulas” prefabricadas, de probada y universal efectividad, que nos eviten asumir con responsabilidad la construcción de una solución propia y adaptada a nuestras necesidades.

Vivimos en una época marcada por la globalización y el desarrollo tecnológico en la que la “conectividad global” pareciera haber reducido los espacios individuales en un sentido, y haberlos ampliado en otro. La búsqueda y el encuentro con el “Otro” es la novedad, algo que ha generado la proliferación de todo tipo de redes (cuyo análisis merece un artículo propio) y en este sentido la ampliación de los espacios individuales es enorme. Pero, esa misma presencia multiplicada del “Otro”, en cualquier momento y en cualquier lugar, reduce dramáticamente la privacidad y los espacios de soledad, también necesarios para el crecimiento personal.

Una forma de lograr que estos fenómenos sirvan en el propósito de promover el Bienestar Humano es utilizarlos para gestionar el conocimiento, por ejemplo, a través de la presentación de experiencias como el Estudio de Caso a continuación descrito.

Desarrollo

La Humanidad tiene recorrido un largo camino, en el cual se han recogido todo tipo de vivencias que han generado una multiplicidad de experiencias e información (base de conocimiento). Algunas han mejorado ostensiblemente la calidad de vida de los seres humanos, y otras la han devastado de una forma dramática.

La gestión del conocimiento, a un nivel muy general, debería ayudar a usar todas esas experiencias para proyectarnos hacia un futuro posible, hacia una democracia más fuerte y hacia el ejercicio más pleno de los derechos humanos.

Entendiendo esto, y sobre el complejo escenario previamente descrito, GDNetwork y CIPPEC (2) llevan adelante un proyecto denominado ***“Espacios para el compromiso: Usando el conocimiento para mejorar las políticas públicas a favor de los pobres”***, cuyo principal propósito es usar la gestión del conocimiento para mejorar el vínculo entre Investigación y Políticas (BRP- por sus siglas en inglés de Bridging Research and Policy) en América Latina, a través de la creación de una comunidad de práctica plural y activa.

Dentro de dicho proyecto, con el apoyo de las organizaciones mencionadas, y de DSE Learning Center, donde presto servicios como Gerente de Programas de Fortalecimiento de Capacidades, me tocó investigar y documentar un Estudio de Caso (*“Impacto de la producción científica del DIEESE en la implementación de políticas públicas específicas para la protección de la calidad de empleo por el Ministerio de Trabajo y Empleo del Brasil”*), donde se ha identificado evidencia de una efectiva gestión del conocimiento, para lograr impacto real en las políticas públicas de un país de nuestra región.

Encuentro útil compartir dicha experiencia, como un ejemplo de las “Buenas Prácticas” en la gestión del conocimiento, por lo cual citaré lo más relevante de la misma, sobretodo en la relación Gestión del Conocimiento/Aprendizaje Organizacional.

El caso del DIEESE – Departamento Intersindical de Estadísticas y Estudios Socioeconómicos (3) como “Organización que Aprende”

“El DIEESE es un órgano unitario del Movimiento Sindical Brasileiro destinado a la producción y difusión del conocimiento e información sobre el Trabajo, en un contexto multidisciplinario, teniendo como instrumento de análisis el método científico, al servicio de los intereses de la clase trabajadora, sin perjuicio para la diversidad de posiciones y enfoques sociales” (Estatuto del DIEESE – Artículo 3°)

“Una de las principales fortalezas del DIEESE, y un aporte muy importante a la sociedad brasileña, es su capacidad de promover y apoyar la construcción del Diálogo

Social, aportando conocimiento técnico y científico. Esto se puede ver por la gran cantidad de instituciones y personas involucradas en los diferentes proyectos que desarrolla, y en los resultados concretos de sus investigaciones que derivan en “productos de conocimiento”, que ha conseguido entregar a la sociedad, y de manera particular a los trabajadores.

La historia del DIEESE comenzó oficialmente el 22 de diciembre de 1955, cuando un grupo de 20 dirigentes sindicales de Sao Paulo, que ya había realizado una serie de movilizaciones conjuntas en el Pacto de Unidad Intersindical (PUI), decidió construir un organismo propio de los trabajadores, no previsto por la estructura sindical, con el objetivo de producir datos que fueran la base de las negociaciones con el patronato. En aquella época, las entidades sindicales pensaban que los índices oficiales de inflación eran manipulados, y querían tener un índice confiable de la clase trabajadora.

Aún cuando las razones que motivaron la fundación del DIEESE se mantienen hasta hoy, el objeto de estudio de la entidad ganó nuevos ángulos, acompañando los cambios sociales y económicos que ocurrieron en el Brasil en los últimos 50 años. En el inicio, el principal objetivo de la institución era la producción de un índice que permitiese valorar el comportamiento de los precios para contraponerlos con los datos oficiales en la época de las campañas de reajuste en la base de los datos. Actualmente su actividad está totalmente diversificada (Mercado de trabajo, desarrollo tecnológico, distribución de renta, perfil de categorías, movilizaciones y conquistas de los trabajadores, proceso de trabajo y formación de dirigentes sindicales) y hacen parte de lo que es el DIEESE hoy.

*Algo que es llamativo en el DIEESE es un sentido de cohesión muy fuerte en torno a los requerimientos concretos de los sindicatos en la lucha por la reivindicación de los trabajadores. La primera característica recogida en la investigación tiene que ver con esa “**identidad**” de la organización, que estuvo siempre ligada al movimiento sindical y sus reivindicaciones; y con un fuerte sentido y unidad de propósito compartido. Los sindicatos son los socios del DIEESE, son ellos quienes lo fundaron y mantienen su funcionamiento y a quienes la institución se debe.*

Otra característica importante observada es el carácter intersindical de la institución (que tiene socios de diferentes tendencias políticas, con diferentes concepciones de mundo y diversos “colores partidarios”) que ha derivado en una especialización de su trabajo con la diversidad y la divergencia para desarrollar procesos cuyo resultado final sea producción de conocimiento colectivo y/o acuerdos participativos.

Respecto a la organización del DIEESE, otro dato relevante es que la entidad tiene una doble dirección. Por un lado está la Dirección Sindical y por el otro la Dirección Técnica. La primera es en realidad la dirección política de esta organización y también su responsable jurídica. Es ella quien decide cuales proyectos serán realizados, y cuales

ofertas aceptadas o rechazadas. Esta es una particularidad de esta entidad: Nunca se realiza ningún trabajo que, en principio, pueda considerarse en contra de los intereses de los trabajadores. Ningún proyecto es aprobado si no es considerado relevante por la Dirección Sindical.

De este modo, el DIEESE existe y se concibe a sí mismo para producir conocimiento por y para los trabajadores. Respecto a la cultura y al clima organizacional de la entidad, es posible notar la conciencia y el orgullo de estar al servicio del Movimiento Sindical.

Es interesante también la interacción e interdependencia de las Direcciones Sindical y Técnica. La primera ordena y organiza los procesos estratégicos y la segunda se hace cargo de los procesos operativos. Si bien la Dirección Técnica depende de la Dirección Sindical/Política se puede decir que ambas se conciben imprescindibles para el accionar armónico de la organización y que, han logrado desarrollar un sistema de incentivos efectivo para que el equipo técnico sea altamente calificado y se mantenga actualizado.

Hay inversiones y estímulos para estudios de maestrías y doctorados, porque esto se percibe como una inversión para promover la calidad de los trabajos a ser realizados por la institución.

*Por la trayectoria expuesta, y por su capacidad de respuesta a necesidades manifiestas vinculadas a la temática central de su trabajo, se puede afirmar, sin lugar a ninguna duda, que el DIEESE tiene las características de una **“Organización que Aprende”** y que su desarrollo es producto de un aprendizaje de triple ciclo, a partir del cual la organización impulsa su reestructuración completa, como consecuencia del replanteamiento de su identidad y razón de ser, y puede de esta forma promover su propio desarrollo.*

*En la época actual, caracterizada por el constante cambio, no se debe pasar por alto que **el aprendizaje organizacional es la principal herramienta de la gestión del conocimiento** y que el aprendizaje de triple ciclo es parte del proceso que permite “aprender a aprender” a las organizaciones (que es lo único que asegura el máximo grado de proactividad, pues al provocar el incremento del potencial de aprendizaje, garantiza su renovación y desarrollo continuos, y por lo tanto, su supervivencia y evolución. La propia organización impulsa su movimiento continuo)*

Según Peter Senge (1992) una organización que aprende es capaz de mirar el futuro en relación al presente, ha sido capaz de institucionalizar procesos de reflexión-en-acción, que planifica y evalúa como una oportunidad para aprender. Aprenden de ellas mismas a lo largo de su desarrollo y logran a través de ello un meta-aprendizaje: Aprenden como aprender. Una organización que aprende adquiere la capacidad de “transformarse a sí

misma” por la alteración de su modo de hacer y resultados de forma colectiva, y por la interacción de los miembros que la configuran”.(4)

Conclusiones

La experiencia citada, el análisis de una Organización que Aprende y que logra gestionar conocimiento para cumplir su Misión, permite ver que hay algunos elementos comunes y necesarios para este propósito, como por ejemplo:

- ⇒ *Desarrollar la capacidad de adaptarse al cambio (que es una constante de la realidad).*
- ⇒ *Tener bien definidos los principios o líneas directivas (un “sentido de propósito claro”).*
- ⇒ *Poseer la voluntad, por encima de todo, de actuar para cambiar la realidad.*
- ⇒ *Saber qué conocimientos se deben tener y cómo actuar en base a ellos.*
- ⇒ *Lograr que la “base de conocimiento” se mantenga actualizada y relevante para los propósitos y misión definidos, independientemente de la movilidad laboral de los recursos humanos.*
- ⇒ *Aprender a crear, retener y reutilizar el conocimiento.*

Por otro lado, la “*ruta crítica*” que implica este proceso, evidenciada en este caso y en otros; será invariablemente propia, tendrá una estrecha relación con el desarrollo de la capacidad de Aprendizaje Organizacional y mostrará el sello particular de las características específicas del grupo humano implicado.

Referencias Bibliográficas

- (1) El “Factor C”: La fuerza de la Solidaridad en la Economía
(www.economiasolidaria.net)
- (2) www.cippecc.org
- (3) www.dieese.org.br
- (4) Espacios para el Compromiso: Usando el conocimiento para mejorar las políticas públicas a favor de los pobres. Caso de Estudio: Impacto de la producción científica del DIEESE en la implementación de políticas públicas específicas para la protección de la calidad del empleo por el Ministerio del Trabajo del Brasil” Informe Final, enero 2009, Responsable del Proyecto: Ma. Rosa Gamarra)