

Conocimiento
para la
innovación
S.C.A.R.E.





Conocimiento
para la
innovación
S.C.A.R.E.

Gustavo Reyes Duque
Vanessa Giraldo Gärtner



2

La gestión del conocimiento como puente entre el conocimiento y la innovación

Contenido

2.1 ¿Cómo se convierte todo lo anterior en innovación? • 9

2.2 Datos, información y conocimiento • 23

2.3 Comunidades de práctica • 29



2.1

¿Cómo se convierte todo lo anterior en innovación?

Según Reychav et al (2012), la innovación es el uso creativo del conocimiento. Por ello, en nuestro modelo exaltamos la creatividad y la gestión del conocimiento (GC) como los principales vínculos entre conocimiento

e innovación. A la creatividad ya nos hemos referido ampliamente, y por tanto nos ocuparemos ahora de la GC, que canaliza el capital intelectual de una organización y las habilidades cognitivas (individuales y colectivas) a las que nos hemos referido, hacia el desarrollo de proyectos concretos que generan valor a los usuarios y resultados a la organización.

Esta nueva “era de los intangibles”, es decir, de la creación de valor basada en el conocimiento en acción y en información, y en la capacidad de aprender y de desarrollar talento organizativo, es la era de la llamada “economía basada en conocimiento” (Bueno, 2002: 27). Algunos autores que han hecho aportes sustan-

ciales al replanteamiento de las empresas en esta era son: Peter Drucker, quien acuñó el concepto *knowledge workers* para referirse a los trabajadores que dan valor a los productos y servicios de una compañía aplicando el conocimiento, que se gestionan a sí mismos, para quienes la innovación es parte de su trabajo, que necesitan formación y aprendizaje, cuya productividad se basa más en la calidad que en la cantidad, y que han de tratarse como un activo en vez de un coste; Peter Senge, quien habla de las organizaciones que aprenden, es decir, aquellas en que los empleados continuamente están aprendiendo a aprender, cuentan con un pensamiento integral, modelos mentales que favorecen el desarrollo y la solución de problemas,

crecimiento personal, visión compartida y aprendizaje en equipo; y finalmente, Ikujiro Nonaka e Hirotaka Takeuchi, que hablan de los modos de conversión del conocimiento explícito a conocimiento tácito y viceversa, donde el primero es el conocimiento externalizado y enunciado y el segundo es el conocimiento implícito que cada uno de nosotros usa para realizar sus labores cotidianas. El conocimiento explícito está en los libros, conferencias, manuales, entre otros. El conocimiento implícito lo adquirimos a través de la experiencia y la práctica.

Esta última propuesta es muy importante al momento de pensar en los flujos de conocimiento y en las

estrategias para desarrollarlos, tal como se indica en el esquema de la siguiente página.

La **socialización** del conocimiento tácito normalmente comienza por construir un espacio de interacción, como un grupo de trabajo. Este espacio facilita a los participantes compartir experiencias y modelos mentales.

La **externalización** convierte el conocimiento tácito en conocimiento explícito mediante el diálogo y la reflexión colectiva, haciendo uso de metáforas y analogías que ayudan a los participantes a formular conceptos para exteriorizar su conocimiento tácito.



La **combinación** del conocimiento explícito pone en la red el conocimiento existente y el recién creado, lo cual queda a disposición de todas las secciones de la organización y en consecuencia se extiende hacia un nuevo producto, servicio o sistema de gestión.

Por último, la **internalización** implica volver tácito el conocimiento explícito a través de la traducción de un conocimiento que ha sido exteriorizado y compartido en el comportamiento diario (Nonaka y Takeuchi, 1999).

Teniendo en cuenta este proceso dinámico, Arbonés define la GC como una función que planifica,

coordina y controla flujos de conocimientos generados en la empresa respecto de sus actividades y entorno, para crear competencias esenciales en este contexto. De tal manera, la gestión u organización de estos flujos, tácitos o explícitos, es dinámica y proviene del intercambio y del diálogo de la expresión (Arbonías, 2006, p. 105).

Para este autor, un modelo integral de GC del conocimiento se caracteriza por cuatro ideas fundamentales:

- ✦ GC como arquitectura organizativa, en cuanto está construida sobre las capacidades

y competencias de las personas y las organizaciones que crecen en la medida en que se retroalimentan mutuamente.

- ✦ GC como un viaje, porque no puede venir del exterior ni ser impuesta de un momento para otro, e implica todo un proceso y un recorrido por parte de las organizaciones.
- ✦ Organizaciones basadas en el conocimiento, que aprovechan la tendencia natural de las personas a comunicarse y establecer relaciones en comunidades.

- ✦. Deconstruir el *management* clásico, que en su afán por trabajar con el conocimiento explícito, despilfarró y dejó fuera de activación una gran energía de conocimiento tácito.

A su vez, tiene tres constituyentes:

- ✦. Personas
- ✦. Organización
- ✦. Territorio (ecosistema de innovación)

Y tres ejes de actuación:

- ✦. Medición del éxito

- ✦ Comportamiento individual y colectivo
- ✦ Utilización inteligente de la tecnología

Para llegar a este modelo integral de GC hay una serie de generaciones o fases por las cuales deben transitar previamente la mayoría de las organizaciones. La primera es la organización basada en procedimientos, cuyas actividades centrales son almacenar, organizar y recuperar datos, registros, documentos, y en que la GC se usa como una herramienta. La segunda es la organización que aprende, en la cual el conocimiento fluye de fuentes internas y externas; la actividad central es facilitar y difundir, y la GC es un conjunto de actividades que constituye un método.

La tercera es la organización basada en el conocimiento, donde el conocimiento está alineado con la estrategia de la empresa; la actividad central es crear valor para generar innovación, y la GC es una estrategia y una cultura organizacional fundamentada en las comunidades de práctica, de las que hablaremos más adelante.

Finalmente, Arbonías habla de una hipotética cuarta fase en que la relación de la empresa con el entorno evoluciona, lo que él llama *coevolución*; allí, el conocimiento se entiende en su complejidad y se desarrolla en relación con el entorno, la actividad central

es innovación y regeneración, es una institución capaz de autoproducirse (autopoiesis), y la GC la representa la organización misma.





2.2

Datos, información y conocimiento

Esta transformación hacia una organización de conocimiento lleva implícito el manejo diferencial entre datos, información y conocimiento. En palabras de Valhondo, los datos son el conjunto discreto de hechos objetivos

acerca de eventos, como registros o bases de datos, y la información son los datos dotados de relevancia y propósito. Los datos se convierten en información cuando se les añade sentido y forma al ser contextualizados, categorizados, calculados, corregidos y condensados. Y conocimiento es la combinación fluida de experiencia, valores, información contextual y apreciaciones que proporcionan un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias de información. La información se convierte en conocimiento mediante comparación, consecuencias, conexiones y conversaciones.

Un ejemplo sencillo para entender estos conceptos es el siguiente:

Dato: 17101899

Información: 17 de octubre de 1899

Conocimiento: 17 de octubre de 1899, día en que los liberales se alzaron en armas y se da inicio a la Guerra de los Mil Días en Colombia.

El conocimiento tiene una importante característica: no puede desprenderse de los sujetos. Yo podría pasarle a alguien un dispositivo de almacenamiento con mi información, pero no con mi conocimiento. En ese

sentido, es cierto que las herramientas tecnológicas son de gran utilidad para almacenar, organizar, analizar y compartir información; pero el conocimiento está en las personas y para adquirirlo son necesarios procesos de aprendizajes con dos características fundamentales: que sean sociales y que estén conectados con la práctica, tal como señalamos en el apartado anterior. Por eso, el reto más importante de la gestión del conocimiento está en el desarrollo de actitudes y competencias de los individuos, y no en el desarrollo de la tecnología más avanzada (en efecto, el hecho de que existan teléfonos no supone que haya buenas conversaciones).

Si tenemos en cuenta que el conocimiento es inherente a los sujetos y que el conocimiento para la innovación requiere de un aprendizaje social y anclado en la práctica, surgen como unidades indispensables de la gestión del conocimiento las comunidades de práctica (CP).





2.3

Comunidades de práctica

De acuerdo con Vásquez (2011), “una comunidad de práctica es un grupo de personas ligadas por una práctica común, recurrente y estable en el tiempo, y por lo que aprenden en esta práctica común.

Dicha práctica concierne un abanico muy amplio y va desde frecuentes discusiones en la cafetería hasta la solución colectiva de problemas difíciles” (p. 53). Un punto clave es que la circulación y generación de conocimiento de las CP se da alrededor de aquello que sus integrantes consideran importante, lo que no necesariamente coincide con las prioridades de los directivos o de la organización.

Las CP son las unidades de análisis y de intervención donde se crea el conocimiento; están a medio camino entre el individuo y la organización, y permiten que el intercambio y la creación de conocimiento sean mucho menos costosos que si la relación se diera

entre el individuo y la organización. Para desarrollar las CP es indispensable tener espacios de creación del conocimiento y rutinas creativas que permitan una interacción, a fin de que todos los participantes crezcan en el proceso dinámico de construcción de ideas y significados. Estas CP se gestionan mediante tres actividades claves:

1. Identificación de las CP ya existentes y creación estratégica de las CP. Algunas experiencias de empresas como Ecopetrol demuestran que funcionan mejor las CP naturales, dado que la comunicación e interacción ya están establecidas a través de lazos de amistad, si bien en

ocasiones es necesario crear CP para ejecutar proyectos puntuales (Guerra y Erazo, 2013). Este primer punto puede complementarse con la afirmación de Vásquez (2011) según la cual un grupo idóneo para convertirse en CP debe tener al menos la práctica social de reunirse a discutir problemas y compartir conocimiento. Una vez identificado el grupo se debe identificar los problemas recurrentes a los que este se enfrenta (a qué le dan importancia), así como el futuro animador, quien es o será el dinamizador permanente de la CP. Finalmente, se debe organizar una primera reunión en la que se discutan los temas candentes.

2. Aprender a trabajar con las CP a través de procesos de reflexión-acción-reflexión, que Arboñes (2006) esquematiza de la siguiente manera:

Reflexión

- ✦. ¿Quiénes son los individuos que participan y qué quieren ser?
- ✦. ¿Qué rol juegan los individuos en el grupo?
- ✦. ¿Qué hacen realmente?

Acción

- ✦ Poner en marcha lo que hemos decidido hacer, respetando la forma en la que se ha decidido hacer.
- ✦ Hacerlo realmente.

Reflexión

- ✦ ¿Es esta la forma de crear valor que deseamos?
- ✦ ¿Debemos cambiar algunos roles de las personas?

- ✦. ¿Los individuos interiorizan el nuevo comportamiento?
- ✦. ¿Los individuos reubican lo que son y lo que quieren ser?

Algunos aspectos pueden condicionar el éxito de las comunidades de práctica; entre ellos, tener clara la identidad y los objetivos de la organización, que exista motivación para buscar más allá de lo solicitado, tener tiempo y espacio para ocuparse de la creación de valor, y tener capacidad de decisión para experimentar e innovar.

3. Establecer un sistema de CP en la estructura organizativa. Para que estas comunidades de práctica funcionen es necesario que los directivos dejen de ser solo una postura jerárquica y se conviertan en promotores del cambio y de la creación de conocimiento.

Para que las comunidades de práctica funcionen y generen una dinámica de flujo del conocimiento en la organización, es necesario considerar el costo de contribución referido al dilema social que implica compartir y generar conocimiento, pues quien opta por hacer esto debe sacrificar un beneficio personal y destinar tiempo adicional de trabajo. Según Valhondo

(2003), algunas de las medidas que promueven en los individuos el proceso dinámico de socialización, externalización, combinación e interiorización al que nos hemos referido, son:

- ✦ Disminuir los costos de la contribución: esto implica establecer incentivos para compartir el conocimiento y poner a disposición herramientas tecnológicas que impliquen menor pérdida de tiempo para el “contribuyente”.
- ✦ Incrementar la eficacia: de manera que quien hace una contribución vea la relación directa con el valor que está ayudando a crear.

- ✿. El tamaño de los grupos: ni en grupos demasiado pequeños ni en grupos demasiado grandes se establecen dinámicas satisfactorias de intercambio de conocimientos, por lo cual es importante conservar un límite máximo y otro mínimo.





Las comunidades
de práctica son las
unidades de análisis y de
intervención donde se
crea el conocimiento y la
innovación.



