

Gestión del Conocimiento y Aprendizaje

Laura González Rodríguez y Diana Carolina Murillo Valero

Facultad de Psicología, Universidad de La Sabana

Abril 2010

Resumen

Durante los últimos años se ha visto que las organizaciones prestan mayor atención y valor al conocimiento que tienen las personas, dado que se ha demostrado que el conocimiento produce innovación y esto hace que la empresa sea más competitiva en el mercado. El objetivo del presente artículo es determinar la relación entre la Gestión del Conocimiento y el aprendizaje que tiene lugar en las organizaciones. A partir de la literatura actual es posible afirmar que existe una relación entre estos dos conceptos, que a la vez trae consigo beneficios para la organización. PALABRAS CLAVE: Gestión del conocimiento, aprendizaje, motivación, talento humano.

Abstract

The current tendency of the organizations is to pay more attention and value to the knowledge that have those persons who belong to them, because it has been demonstrated that knowledge produces innovation and competitiveness. The aim of the present study is to determine the theoretical relation between Knowledge Management (KM) and learning towards work. After having done the pertinent literature review it is possible to affirm that exists a theoretical relation between this two concepts, which at the same time brings with it benefits to the organization.

KEY WORDS: Knowledge management, learning, motivation, human talent.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Durante los últimos años se ha visto que las organizaciones prestan mayor atención y valor al conocimiento que tienen las personas, que a su capacidad para producir en masa; lo anterior debido a que ha venido instaurándose la importancia de generar y gestionar adecuadamente el conocimiento que posean tanto los individuos como la organización.

Este cambio en el manejo de las organizaciones se da, una vez se asume que el conocimiento produce innovación, generado así una mayor satisfacción en el cliente y una mayor calidad de los productos o servicios ofrecidos.

Se puede decir que es probable que esta tendencia siga siendo adoptada por las organizaciones, ya que éstas han visto un resultado positivo al aplicarla y han observado que favorece su permanencia y competitividad en el mercado actual.

El mantenimiento y la competitividad de las organizaciones en el mercado, es posible mediante la creación de redes de información a través de las cuales se pone a disposición de los empleados el conocimiento necesario para realizar mejor las tareas o procesos propios del flujo de trabajo diario, de manera que si una persona sale de la organización la forma de realizar sus labores estará especificada en dichas redes y se podrá continuar con el proceso productivo.

Esta revisión teórica fue para abordar la siguiente pregunta: A partir de la literatura actual ¿Cuál es la relación entre la Gestión del Conocimiento y el aprendizaje que tiene lugar en las organizaciones?

Con el ánimo de resolver adecuadamente a esta pregunta se han planteado las siguientes sub-preguntas: ¿Qué teorías se han desarrollado en torno a la gestión del conocimiento?, ¿Existen diferentes modelos de Gestión del Conocimiento?, ¿Cuál es la diferencia entre información y conocimiento?, ¿Cuáles son las principales teorías desarrolladas sobre aprendizaje

y motivación laboral relacionadas con la Gestión del conocimiento?, que dan cuenta de aquellos puntos necesarios para establecer cuál es la relación entre estos temas.

ANTECEDENTES

En primera instancia será abordado el tema de Gestión del Conocimiento, seguido por el aprendizaje y la motivación.

Gestión del conocimiento

Antes de definir qué es la Gestión del Conocimiento (Gestión del Conocimiento), se procederá a precisar a qué hacen referencia los términos de Gestión y Conocimiento de manera individual.

La Gestión es la forma en que se busca administrar o desarrollar un proceso utilizando al máximo las capacidades de las personas y los recursos que se tienen en la organización, para de esta forma alcanzar las metas establecidas previamente.

Según Riesco (2006) “el conocimiento en las empresas es un conjunto abierto de ideas, creencias y experiencias contrastadas y asimiladas mediante la reflexión, que sirve de guía para la acción. Se encuentra incrustado en los individuos, los grupos, las organizaciones y el entorno social” (p. 66).

El conocimiento se diferencia de la información dado que cuando se habla de información, se hace referencia a “datos organizados mientras que el conocimiento, desde una perspectiva funcional, como un conjunto de ideas, creencias y experiencias, procesadas mediante la reflexión, que sirven de guía para la acción. Crear conocimiento exige poner en marcha los procesos cognitivos: percepción, codificación, estructuración y almacenamiento de la información” (Riesco, 2006, p. 13).

Fahey y Prusak (1998) confirman lo anterior afirmando que el conocimiento es diferente de los datos y la información, por lo que, la correcta diferenciación de estos lleva a la adecuada Gestión del Conocimiento. Por su parte, Rantasa (2004) sugiere que el conocimiento es una ventaja dinámica, es decir, se adapta a los cambios; diferente de la información la cual emerge y es construida constantemente en la interacción de las personas en los contextos de trabajo específicos. En relación con esto Wei (1999) considera que “el conocimiento es también el resultado de las relaciones que la organización ha fomentado a través del tiempo con sus clientes, proveedores y asociados” (p. 125). McElroy (2002) afirma que el conocimiento se produce en los sistemas sociales a través de la interacción entre las personas, las cuales comparten lo comparten permitiendo su actualización constante y evitando que el conocimiento quede obsoleto, dado que lo que hoy es cierto, por los múltiples y rápidos cambios que se dan en el entorno, mañana podría llegar a ser falso.

Actualmente no existe una definición universal acerca de lo que realmente es la Gestión del Conocimiento, es esta la razón por la cual luego de definir Procesamiento del Conocimiento serán expuestas algunas definiciones relevantes sobre este tema.

El Procesamiento de Conocimiento (PC), McElroy (2002) y Grover y Davenport (2001) lo han definido como el método que permite producir e integrar el conocimiento; y se da por medio de tres situaciones la primera de estas es la generación del conocimiento, que incluye todos los procesos de adquisición y desarrollo del mismo; la segunda es la codificación del conocimiento, que implica la transformación del conocimiento previamente adquirido en formatos que las personas puedan interiorizar fácilmente; por último se encuentra la transmisión del conocimiento que implica socializarlo con otras personas para que sea usado de forma correcta, una vez

definido procesamiento del conocimiento se puede decir, según McElory (2002), que la Gestión del Conocimiento se orienta a mejorar dicho procesamiento y sus resultados.

Múnera (2002) concibe la Gestión del Conocimiento como una estrategia, mediante la cual las organizaciones intentan aprovechar todos los conocimientos que se generen y utilicen en ella. Carballo (2006) complementa la anterior definición al sostener, “la Gestión del Conocimiento es un recurso que nos permite avanzar de forma importante hacia la generalización de la comunicación como variable estratégica central del modelo de innovación” (p. 358). En relación con lo anterior, McElroy (2002) introduce el aspecto central de la Gestión del Conocimiento siendo éste, la generación del Aprendizaje Organizacional que consiste en aprender y adquirir habilidades más rápido que la competencia.

Por su parte García (2006) afirma que la Gestión del Conocimiento es la forma en que una empresa busca extender el conocimiento de las personas a un departamento, mediante la sistematización del saber. En relación a esto Múnera y Pabón (2002b), definen la Gestión del Conocimiento “como aquella nueva forma de optimizar los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en una empresa, teniendo como base (...) aquel tipo de conocimiento que está en cada uno de los individuos y actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de la organización” (p. 32).

Teniendo claras algunas definiciones sobre lo que se considera la Gestión del Conocimiento, se puede decir entonces que es una estrategia mediante la cual se tratan de aprovechar los conocimientos que poseen los individuos de la organización, para de esa forma poder mejorar los procesos que se llevan a cabo en la empresa y a su vez estar en la capacidad de innovar, lo cual genera competitividad en el mercado actual.

La definición de Gestión del Conocimiento quedaría incompleta si no se mencionan sus componentes, que de acuerdo con Mas, Corrales y Vélaz (2004) son tres. El primero es la estrategia corporativa, dirigida a la definición del sector en el que está la organización, esto de acuerdo al objeto social que ésta desarrolle. La estrategia del negocio es el segundo componente de la Gestión del Conocimiento y está encaminada a la consecución de la ventaja competitiva, teniendo como base y principal recurso el conocimiento. Por último se encuentran las estrategias funcionales desarrolladas por cada departamento con el fin de optimizar sus resultados trabajando con eficiencia y eficacia.

Según Riesco (2006), existen dos tipos de Gestión del Conocimiento, una ligada a la información y la otra a las personas. A continuación serán descritas brevemente cada una de ellas:

Gestión del Conocimiento ligada a la Información: se refiere a la implementación de la información y la comunicación (TIC), y al desarrollo de sistemas de gestión de la información al interior de la organización, se considera el conocimiento como explícito y a su vez esta información puede ser procesada. El trabajador técnico con conocimientos específicos es tenido en cuenta y se considera que las TIC son medios creadores de conocimiento.

Gestión del Conocimiento ligada a las personas: Se considera que el conocimiento tiene un significado implícito, razón por la cual se desarrollan espacios en los cuales las personas puedan crear y compartir saberes, se considera que la fuente de conocimiento son las personas y es importante el trabajador racional que tiene formación humanística.

Modelos de Gestión de Conocimiento

Una vez definida la Gestión del Conocimiento y sus componentes, se procederá a ilustrar la manera de llevar a cabo dicha gestión.

En primer lugar se menciona el modelo de García (2002) en el que afirma que “el conocimiento no se puede desarrollar ni transformar en innovación sin formas organizativas eficientes, creadas por la propia comunidad, con el fin de lograr la integración de individuos con conocimientos para buscar, compartidamente, la solución a los problemas de esa sociedad” (p. 310).

Lo anterior indica que para que se pueda desarrollar el conocimiento e innovar en los bienes y servicios ofrecidos, es necesario que haya una dirección organizativa eficiente que permita a los empleados buscar soluciones e innovar aquellos aspectos que pueden beneficiar la sociedad, acá se hace clara la importancia de la Gestión del Conocimiento como forma eficiente de organización de los procesos de la organización a partir de las cuales Novins (2000), por su parte propone un modelo donde se considera que “la mejor forma de aprovechar el conocimiento es la que incluye motivadores de comportamiento y de cultura; a través de los cuales se genera la práctica del compartir y el trabajo en equipo” (p. 77). En relación a lo anterior, Loraas y Wolf (2008), llevaron a cabo una investigación con el fin de determinar qué motiva a las personas a compartir su conocimiento, y encontraron que en aquellas organizaciones en las que se proporcionan incentivos de diferente clase (monetarios o no monetarios, tales como el reconocimiento de los colegas, de los superiores, certificados, entre otros) por compartir el saber, las personas se sienten más motivadas y llevan a cabo este proceso; que de acuerdo con Grover y Davenport (2001) es denominado “Mercado del conocimiento” (p. 8).

De igual forma y como también afirmó Rivero (2006), fue posible establecer que la actitud de los empleados hacia compartir el conocimiento está determinado por la actitud de sus compañeros. Si un empleado no comparte sus saberes con los otros, es probable que estos últimos no quieran dar a conocer lo que saben, incluso si consideran que los incentivos que les

son ofrecidos son suficientes. Es esta la razón por la cual la organización debe hacer una evaluación constante de quienes están compartiendo sus conocimientos y quienes no, para de esta forma encontrar medidas correctivas y que se genere una cultura de compartir el saber, debido a que “mientras el conocimiento continúe siendo personal e individual de modo que no pueda compartirse con facilidad, las organizaciones serán incapaces de multiplicar el valor de esa experiencia” (Wei, 1999, p. 125-126).

Lo anterior indica entonces que para que la organización tenga mayores éxitos y una mayor ventaja competitiva es indispensable que sus miembros compartan aquello que saben, con el objetivo de crear una cultura de compartir el conocimiento. Para ello es posible que se deban ofrecer incentivos, sean monetarios o no.

Según McElroy (2002) para realizar una adecuada gestión del conocimiento es necesario convertir el conocimiento tácito en explícito. Para lograr esto Nonaka y Takeuchi, citados por Villareal y Villareal (2003) y Mas, Corrales y Vélaz (2004), proponen un modelo que incluye cuatro formas de hacer esta conversión del conocimiento para obtener como resultado la ventaja competitiva de la organización. La primera es conocimiento tácito a tácito, la cual se da a través de la socialización que tienen los empleados. La segunda es pasar del conocimiento tácito a explícito, lo cual se logra a través de la exteriorización de los modelos relacionados con cómo hacer las cosas. Pasar de conocimiento explícito a explícito es la tercera forma de crear conocimiento y para ello es necesario combinar las diferentes fuentes de éste, para generar un conocimiento base en todos los procesos que se realicen. Finalmente se encuentra la creación del conocimiento pasando de explícito a tácito, siendo esta quizá la más importante debido a que, los empleados interiorizan los conocimientos adquiridos en cada una de las tres situaciones anteriores, siendo entonces un proceso circular en el que constantemente se socializan,

externalizan, combinan e interiorizan los conocimientos. Estos conocimientos pasan a formar el capital intelectual de una empresa.

Para finalizar este apartado es pertinente mencionar el modelo propuesto por Castañeda y Pérez (2005) En el cual toman en cuenta tres niveles, a través de los cuales se accede al aprendizaje y a la adecuada gestión del conocimiento. Dichos niveles son: individual, grupal y organizacional. Adicionalmente se proponen dos rutas; una de ellas parte del individuo hacia la organización y la otra va en sentido contrario, es decir, de la organización al individuo. (Castañeda, 2009).

El modelo de Castañeda y Pérez se centra en la teoría cognoscitiva social de Bandura, teniendo presente los conceptos de las capacidades humanas para el aprendizaje y los subprocesos que regulan el aprendizaje, mostrando el aprendizaje humano como un proceso complejo (Castañeda y Pérez, 2005).

Los autores tuvieron presente en este modelo las siguientes capacidades humanas: la simbólica, previsiva, vicaria, autorreguladora y autorreflexiva. La primera de ellas hace referencia a la capacidad que tienen las personas para hacer uso de los símbolos y de esta manera generar nuevos cursos de acción. La segunda se centra en la capacidad de los humanos para predecir las consecuencias de sus acciones. Por su parte la capacidad vicaria permite aprender las conductas de los demás y las consecuencias de las mismas, por medio de la observación. La capacidad autorreguladora plantea que la conducta de las personas es motivada y regulada por aspectos internos y reacciones de autoevaluación en relación a sus propios actos. Finalmente, la última capacidad hace énfasis a la habilidad de autoconocimiento, de análisis de las experiencias y modificación de sus pensamientos.

Los subprocesos del aprendizaje tomados en cuenta son los siguientes: atención, hace referencia a la habilidad que poseen las personas para aprender a través de la observación; la retención, que se relaciona con la transformación y estructuración de la información para que ésta pueda ser interiorizada en la memoria. Otro subproceso tenido en cuenta es la producción, la cual se refiere a la conversión de las representaciones simbólicas en las acciones apropiadas; y la motivación, la cual hace referencia a el hecho de que las personas no ejecutan todo lo que aprenden, sino que adoptan una conducta aprendida dependiendo de lo positiva o negativa que haya sido la consecuencia recibida (Castañeda y Pérez, 2005).

Capital Intelectual

El capital intelectual es definido por García (2006) como la suma de los conocimientos que llevan consigo los miembros de una empresa tanto dentro como fuera de ésta. Sullivan (2001) afirma que un activo intelectual es aquel conocimiento que se pone por escrito y que por tanto puede ser protegido. También es comprendido como aquel activo intangible que puede generar valor (Mas et al., 2004). Por su parte Villareal y Villareal (2003) lo definen como el factor de producción creador de la ventaja competitiva que puede ser generada a través de las organizaciones inteligentes y el aprendizaje continuo, lo cual permite a la empresa innovar constantemente. Complementando lo dicho anteriormente por estos autores, Tsae-Huang, Lee y Wang (2000) afirman que actualmente la competencia que existe entre las empresas se basa en el conocimiento que cada una de ellas tiene, debido a que es difícil de sustituir o imitar, razón por la cual es considerado como un activo intangible. Para lograr dicho conocimiento Rantasa (2004) propone unir los dos tipos de conocimiento (tácito y explícito) e integrarlos con los valores, necesidades y metas de la empresa, para así encontrar sinergia dentro de ésta y dar a conocer a sus miembros cual es el punto de partida en determinada tarea.

El capital intelectual está conformado por el capital social, el informático y el organizacional; los cuales fueron definidos por Villareal y Villareal (2003). El primero de ellos es el conocimiento que poseen las personas y que es necesario para trabajar en la organización. El segundo capital hace referencia a los sistemas de información y el conocimiento que se comparte a través de las redes de la empresa. En relación a esto Druker (1997) afirmó que el poder ya no está en retener la información sino en poder compartirla y es esto precisamente lo que permite hacer el capital informático. El capital organizacional, es el último capital que hace parte del capital intelectual, y a su vez está conformado por “sistemas de trabajo integrales e inteligentes, así como la confianza que actúa como vínculo de comunicación entre las diferentes personas que participan en un proceso” (Villareal y Villareal, 2003, p. 116).

Si se hace referencia al capital informático (compartir la información), y se relaciona con la Gestión del Conocimiento en las organizaciones, se puede hablar entonces de las denominadas “capacitaciones”; que son definidas por Nicholson (1994) como procesos mediante los cuales una persona, o un grupo de individuos comparten sus conocimientos con otros sujetos, con el objetivo de “aumentar y mejorar el desempeño de las personas y ayudarlas a desarrollar las actitudes y habilidades apropiadas para las tareas que le son asignadas, mientras las ejecutan” (p. 46). Adicionalmente afirma que se debe guiar a la persona durante el proceso de capacitación, enseñarle a que ella misma se formule las preguntas correctas sobre lo que está haciendo; se le debe proporcionar el espacio suficiente para que pueda encontrar la información que necesita y dejarla tomar decisiones y acciones adecuadas. Esto hace que la persona tenga el control del aprendizaje y por tanto se sienta motivada para aplicar el nuevo conocimiento adquirido.

Hatchuel, Le-Mason y Weil (2002) afirman que no solamente se debe pedir a los empleados que tengan cada vez mayores conocimientos, sino que los directivos de las organizaciones deben

garantizar la producción de los mismos en la empresa. No es sólo exigir, también es proporcionar conocimiento y este nuevamente se enmarca en la adecuada Gestión del Conocimiento al interior de la organización.

Factores que obstaculizan la Gestión del Conocimiento

Fahey y Prusak (1998) proponen una serie de factores, que de no ser tenidos en cuenta, pueden obstaculizar la adecuada Gestión del Conocimiento. Uno de estos factores es el de hacer énfasis sólo en el conocimiento que tiene la organización porque esto produce daño en el desarrollo de la misma, dado que, al no actualizar el conocimiento la empresa no estará en capacidad de afrontar los cambios; otro factor que puede afectar la Gestión del Conocimiento es el conformar/ diseñar/ consolidar estructuras o redes de conocimiento en la empresa y no hacerlas públicas, ya que esto conlleva a que se tenga la información pero no en los individuos por lo que dicha información sería obsoleta. Esto puede ocurrir cuando los directivos no comprenden que la Gestión del Conocimiento tiene como centro compartir y externalizar el conocimiento tácito, el cual debe ser relacionado con los procesos que se realicen en la empresa dado que el conocimiento está estrechamente relacionado con el pensamiento y la forma de actuar, entonces no se debe minimizar el pensamiento y razonamiento de las personas ya que la construcción del conocimiento es un proceso que se da a nivel colectivo. Estos factores se deben tomar en cuenta al momento de preguntarse si se está realizando adecuadamente la gestión del conocimiento.

Gestión del conocimiento y Aprendizaje

Desde la Psicología se ha considerado que el proceso de aprendizaje es central en la adaptación. Se partirá de una breve presentación de las teorías más influyentes en cuanto al

aprendizaje, para posteriormente abordar este proceso desde la perspectiva del aprendizaje en las organizaciones y la Gestión del Conocimiento.

Los diversos enfoques de la psicología han definido de diferente manera lo que para cada una de ellos es el aprendizaje. Es esta la razón por la cual a continuación serán presentadas algunas de las definiciones más predominantes en Psicología del Aprendizaje.

El conductismo afirma que el aprendizaje es externo al individuo, él es un “receptor pasivo de los estímulos que recibe del medio” (Ferreira y Pedrazzi, 2007, p. 35); esa es la forma en que se aprende. Se puede decir entonces que el aprendizaje es medible y observable, dado que el individuo es capaz de repetir aquello que le ha sido transmitido por un experto en el tema.

Para la psicología cognitiva aprender es construir el conocimiento “a través de un proceso individual interno” (Ferreira y Pedrazzi, 2007, p. 36); es esta la razón por la cual utiliza la metáfora del ordenador para explicar el aprendizaje, ya que afirma que el computador tiene la capacidad de “captar, procesar, comunicar y generar información” (Ferreira y Pedrazzi, 2007, p. 36), de la misma forma en que lo hacen los humanos.

Por su parte la psicología socio-cognitiva le da importancia al contexto y a los intercambios que tiene el aprendiz con personas que saben más sobre determinada temática. Afirma que así como el contexto puede favorecer el aprendizaje de una persona, también lo puede obstaculizar.

Teorías del Desarrollo y el Aprendizaje

Los diferentes enfoques Psicológicos plantean diversas Teorías del Desarrollo y el Aprendizaje. A continuación serán descritas cada una de esas teorías, según el enfoque que la planea.

De acuerdo con Woolfolk (1999), citado por Ferreira y Pedrazzi (2007), a principios del Siglo XIX, algunos investigadores de la época decidieron indagar de qué forma podían

manipular los *estímulos* (evento que activa la conducta) para así crear una *respuesta* (reacción observable a un estímulo) específica. Se puede decir entonces que el Conductismo considera el aprendizaje como la manera en que actúa un individuo ante una situación determinada (Ferreira y Pedrazzi, 2007).

Dentro de esta misma corriente del Conductismo se encuentra el Condicionamiento Clásico, que es desarrollado por Ivan Pavlov Petrovich (1849-1936), Fisiólogo soviético que obtuvo el Premio Nobel de Medicina en 1904; fue uno de los primeros en estudiar la actividad nerviosa superior y descubrió los reflejos condicionados. Afirma que en el aprendizaje condicionado lo que sucede es que un estímulo, suceso que activa una conducta (E), produce una respuesta.

El Conductismo también se encuentra articulado directamente con el Condicionamiento Instrumental, el cual es desarrollado por Edward Lee Thorndike (1874-1949), Psicólogo nacido en Estados Unidos. Fue uno de los primeros en interesarse por la Psicología Educativa. “Determinó que el aprendizaje se producía por ensayo-error” (Ferreira y Pedrazzi, 2007, p. 41), lo que indica que el aprendizaje surge a partir de los diferentes ensayos llevados a cabo por el individuo para resolver una tarea determinada (Ferreira y Pedrazzi, 2007).

En relación a lo anterior se encuentra el Condicionamiento Operante, cuyo principal representante es Burrhus Frédéric Skinner (1904-1990), Psicólogo Norteamericano, quien propone las leyes del refuerzo, afirmando que un estímulo produce una respuesta, que opera en el ambiente para producir un efecto determinado. Las leyes del refuerzo suponen entonces que un resultado positivo luego de haber llevado a cabo determinada acción, supone un aprendizaje, en el que el individuo determina que si lleva a cabo esa acción, sus consecuencias van a ser agradables.

Las Leyes del refuerzo buscan aumentar la presencia de una conducta o tarea. Una manera de lograrlo es por medio del reforzamiento positivo, en el cual se le proporciona al sujeto un estímulo agradable, como consecuencia de haber realizado determinada tarea. El reforzamiento negativo también se utiliza para aumentar la presencia de una conducta; lo que se hace es eliminar un estímulo que el sujeto considera aversivo, una vez ha llevado a cabo determinada conducta (Ferreira y Pedrazzi, 2007).

Por otra parte encontramos la Teoría Socio-Cognitiva; la cual supone que el conocimiento se produce gracias a la interacción socio-cognitiva de un sujeto con el medio y los objetos que lo rodean.

En relación con lo anterior se encuentra ubicada la Teoría Psico-Genética, cuyo principal representante es Jean Piaget (1896-1980), Biólogo y Epistemólogo nacido en Suiza. Para Piaget el aprendizaje es un proceso abierto en el que el individuo interactúa con el medio, es gracias a esto que el sujeto forma una estructura que va siendo modificada, transformada, a medida que se van viviendo más experiencias (Ferreira y Pedrazzi, 2007).

El Señor Lev Semynovich Vygotsky (1896-1934). Filósofo y Literato, profesor de literatura nacido en Orsha, Bielorrusia, es el principal representante de la Teoría Socio Histórica; afirmó que el individuo está en constante interacción con la sociedad en la que está inmerso, es por esto que es posible afirmar que su desarrollo está ligado a la sociedad en la que habita. Para que se dé el aprendizaje el desarrollo biológico del individuo; pero éste (aprendizaje) sólo se da por la influencia sociocultural (Ferreira y Pedrazzi, 2007).

Por su parte David Ausbel (1918), Psicólogo Estadounidense, es el representante del Aprendizaje Significativo y afirma que para dar inicio a un proceso de enseñanza es indispensable

que el docente identifique aquellos conceptos que ya el aprendiz ha formado, para dar inicio al proceso desde ese punto.

El aprendizaje es significativo cuando el estudiante relaciona la nueva información con aquello que ya conoce; es decir, cuando puede incorporar la nueva información a las estructuras cognitivas previamente establecidas (Ferreira y Pedrazzi, 2007).

Cuando se habla del Aprendizaje por Imitación se hace referencia a su principal representante, Albert Bandura (1925). Psicólogo Canadiense, quien considera que el aprendizaje es la adquisición de conocimiento y la conducta es la ejecución observable, basada en el conocimiento. El imitador decide llevar a cabo determinada conducta luego de haber establecido la relación existente entre una conducta y sus consecuencias (Ferreira y Pedrazzi, 2007).

Gestión del Conocimiento, motivación laboral y aprendizaje

Motivación laboral

Ha sido definida por Rodríguez (2000) como un conjunto de razones que explican las acciones de una persona hacia sus compromisos laborales; de igual manera surge como resultado del aprendizaje y a su vez es la causa del mismo. Lo anterior indica que las personas crean intereses a raíz de las experiencias vividas y al mismo tiempo tales intereses hacen que busquen nuevas experiencias en el ámbito laboral, las cuales pueden perseguir la adquisición de nuevos conocimientos o ser reconocidos por sus colegas y superiores (Francisco, García y Doménech, 1997). Este es el momento en que se evidencian los conceptos de motivación intrínseca y extrínseca. La primera, de acuerdo con Reeve (2003) “es la inclinación innata de comprometer los intereses propios y ejercitar las capacidades personales para, de esa forma buscar y dominar los desafíos máximos” (p. 130); se puede decir entonces que son aquellas necesidades que surgen del interior de la persona, por lo tanto están bajo su dominio y tiene la capacidad para auto-

reforzarse (ver Rodríguez, 2000; Francisco et al., 1997). La motivación extrínseca, según Reeve (2003) y Rodríguez (2000), es la acción motivada por algún factor del contexto en el que está inmersa la persona.

Se han desarrollado diversas teorías de motivación laboral citadas por Nash (1991), una de ellas es la de Herzberg, quien propone dos factores de motivación. El primer factor es aquel que genera insatisfacción laboral y está directamente relacionado con las características del trabajo, la seguridad, el salario y las condiciones laborales. El segundo factor es el que genera satisfacción, como los factores intrínsecos, el logro, el reconocimiento y la responsabilidad. Esta teoría está relacionada con la de McClelland, citado por Nash (1991), quien afirma que las necesidades de logro, poder y afiliación; son las que determinan el comportamiento o el perfil de los trabajadores en determinada organización. La necesidad de poder favorece la eficacia gerencial siempre y cuando también se tenga la capacidad de controlar la agresividad, es decir, que haya autocontrol de las emociones para no perjudicar el ambiente laboral por el abuso del mismo y para poder controlar e influir positivamente sobre los demás. Otro perfil que se puede apreciar es el de los empleados con necesidad de afiliación, quienes buscan constante aprobación de los demás, debido a que es un factor de satisfacción laboral (Nash, 1991). Según Nash (1991) “la necesidad de logro, es la fuente primordial de motivación para aumentar la productividad de una empresa porque esa necesidad genera más bienes y servicios para la sociedad en general que cualquier otra fuente de motivación (p. 113).

McGregor propone dos teorías sobre motivación laboral, las teorías X y Y. La primera de ellas supone que los empleados no están motivados por el trabajo y por esta razón tratan de evitarlo, trabajan únicamente cuando están siendo controlados por alguien y están motivados por el dinero, las remuneraciones, las amenazas y los castigos (Rodríguez 2000; Fournies, 1991). La

segunda teoría afirma que los trabajadores se encuentran identificados con la empresa y los objetivos de ésta, son creativos y pueden resolver problemas de la organización, además pueden dirigirse a sí mismos por lo que encuentran el trabajo agradable y deseable (Rodríguez, 2000; Fournies, 1991).

Gestión del conocimiento y motivación por el aprendizaje

La Gestión del Conocimiento implica que las personas adquieran conocimiento; es esta la razón por la cual se considera relevante indagar acerca de aquellos aspectos que motivan a las personas hacia la adquisición de nuevos saberes.

Según Francisco et al. (1997), las intenciones, las metas, percepciones y creencias del sujeto son aspectos motivacionales que influyen en su aprendizaje. Por tanto es posible afirmar que los componentes que afectan el aprendizaje son cuatro: perspectiva, cuando el aprendiz se pregunta si realmente está preparado para llevar a cabo determinada tarea; valor, la importancia que le da el sujeto a la labor, ¿por qué llevo a cabo esta tarea?; el afecto, hace referencia a cómo se siente la persona cuando lleva a cabo la tarea, y, finalmente el auto-concepto, es el proceso cognitivo que regula la conducta, debido a que la persona hace una autoevaluación de sí mismo y de la situación que está viviendo en determinado momento. Estos autores también afirman que “para aprender es imprescindible poder hacerlo, lo cual hace referencia a las capacidades, los conocimientos, las estrategias, y las destrezas necesarias (componentes cognitivos), pero además es necesario querer hacerlo, tener la disposición, la intención y la motivación suficientes (componentes motivacionales)” (p. 2).

Gaskell (2008), afirma que las personas que están intrínsecamente motivadas generalmente se comprometen de una manera más profunda con el estudio y el aprendizaje, razón por la cual obtienen mejores resultados. En relación con lo anterior Francisco et al. (1997) aseguran que la

capacidad de aprender se relaciona directamente con la confianza que tienen las personas en ellas mismas y en su capacidad de éxito, ya que cuando una persona cree en sí misma muestra conductas equivalentes, aceptando entonces el desafío de una tarea y persistiendo en ella para llevarla a cabo de la mejor forma posible.

Wei (1999) afirma que cuando los miembros de una organización tienen autonomía y la libertad de conformar grupos de trabajo, se sienten motivados para “experimentar y descubrir nuevo conocimiento” (p. 158). De acuerdo con DeCorte, Verschaffel y DeVen (2001, citados por Housand y Reis, 2008), las condiciones ambientales que permiten que las personas tomen decisiones, participen en evaluaciones y se comprometan con tareas complejas, aumentan el aprendizaje auto-regulado.

Ahora bien, según Druker (1997) es adecuado hacer énfasis en la motivación de los empleados, para lograr que estos realicen proyectos innovadores a través de la aplicación de los hábitos de eficacia. En relación con lo anterior Caroselli (2002) dice que todos los empleados están motivados para hacer algo que puede o no estar relacionado con sus tareas. Es por esto que existe la gestión del conocimiento para reconocer en qué se especializa cada persona para ubicarla en aquella labor que conozca y que le genere motivación laboral.

DISCUSIÓN

Luego de la revisión teórica, es posible afirmar que es oportuno llevar a cabo este tipo de exploraciones teóricas debido a que son pocos los estudios existentes que relacionen la Gestión del Conocimiento y el Aprendizaje; dado que la Gestión del Conocimiento es un tema reciente que ha ido cobrando importancia progresivamente en las compañías debido a proporciona beneficios a la organización.

De acuerdo con Francisco et al. (1997) y Castañeda y Pérez (2005), las personas crean intereses a raíz de las experiencias vividas y a su vez esos intereses hacen que busquen nuevas experiencias en el ámbito laboral. Teniendo en cuenta lo anterior, es posible afirmar que quienes tengan experiencias positivas que se relacionen con la adquisición y externalización del conocimiento, probablemente van a sentirse motivados para seguir llevando a cabo determinada conducta. Es esta la razón por la cual se considera conveniente que las organizaciones apliquen las leyes del refuerzo del condicionamiento operante, propuesto por Skinner (Ferreira y Pedrazzi, 2007); proporcionando incentivos a quienes adquieran o externalicen lo que saben, con el propósito de aumentar esta conducta no solamente en quien vivenció la experiencia, sino también en quienes se dieron cuenta de las consecuencias agradables que esto trae en la compañía.

Las organizaciones deben proveer espacios e instrumentos a los que puedan acceder todos sus miembros por voluntad propia, que propicien la socialización, exteriorización, combinación e interiorización del conocimiento (Villareal y Villareal, 2003; McElroy, 2002). Esto se sustenta adicionalmente en lo afirmado por Rivero (2006), quien plantea que la actitud de los empleados con relación a compartir el conocimiento está estrechamente relacionado con la actitud que tengan estos hacia la externalización de los saberes, en lo propuesto por Wei (1999), cuando los miembros de una organización se sienten motivados “para experimentar y descubrir nuevo conocimiento” (p. 158), desarrollan autonomía y libertad, que serán aplicados en el momento de llevar a cabo una tarea laboral; además afirma que “mientras el conocimiento continúe siendo personal e individual de modo que no pueda compartirse con facilidad, las organizaciones serán incapaces de multiplicar el valor de esa experiencia” (p. 125-126). Adicionalmente a esto, Novins (2000) y Castañeda y Pérez (2005), afirman que “la mejor forma de aprovechar el conocimiento es la que incluye motivadores de comportamiento y de cultura; una cultura que

auspicio la práctica del compartir y el trabajo en equipo” (p. 77). Ferreira y Pedrazzi (2007) citan a Vygotsky, quien afirmó que el desarrollo de un individuo está ligado a la sociedad en la que habita; lo que indica que si éste socializa aquello que conoce, no sólo estará creciendo él mismo, sino que además estará contribuyendo al desarrollo de sus compañeros y por tanto al de la organización. Para finalizar con este planteamiento cabe mencionar a Ducker (1997), quien considera que el poder ya no está en retener la información, sino en compartirla.

Conociendo que las personas tienen motivación intrínseca y extrínseca y que las organizaciones actualmente buscan crear una cultura de compartir el conocimiento, se debe entonces identificar qué tipo de motivación moviliza a cada uno de los miembros de la organización, para de esta forma implementar una gestión del conocimiento que favorezca dichos factores, logrando así, de acuerdo con Herzberg, mejorar las condiciones laborales de forma que cada uno de los empleados se encuentre satisfecho con las tareas que debe realizar y de esta manera lograr que los empleados no eviten el trabajo, reduciendo así los índices de ausentismo.

Según García (2002), para que se pueda desarrollar el conocimiento y la gestión del mismo, es necesario que haya una dirección organizativa eficiente que permita a los empleados buscar soluciones e innovar aquellos aspectos que pueden beneficiar a la sociedad. Para que esto sea posible se consideran indispensables dos aspectos. El primero de ellos hace referencia a una dirección basada en la Teoría Y de McGregor, la cual afirma que los trabajadores se encuentran identificados con la organización y los objetivos de la misma. El segundo se relaciona con lo planteado por Wei (1999), y es que cuando los miembros de una organización tienen autonomía se sienten motivados. Se puede decir entonces, que los empleados de una organización pueden buscar soluciones e innovar, pero para esto, es indispensable que la dirección de la compañía

crea en ellos y les proporcione la autonomía suficiente para llevar a cabo las tareas que le corresponden a cada quien, lo cual a su vez aumenta la motivación en los empleados.

Aunque existen diversas teorías respecto al aprendizaje se puede decir que las más aplicadas al contexto organizacional son el aprendizaje por imitación, propuesto por Bandura (Ferreira y Pedrazzi, 2007), el aprendizaje por ensayo y error de Lee Thorndike y el Condicionamiento Operante (reforzadores), de Skinner (Ferreira y Pedrazzi, 2007). Es posible afirmar que estas tres teorías del aprendizaje son las más aplicadas al contexto organizacional, debido a que la primera de ellas hace referencia a que los individuos de las organizaciones están observando constantemente qué es lo que sus compañeros o jefes hacen bien, para así aprender, lo cual confirma el modelo planteado por Castañeda y Pérez (2005). Esto se relaciona con el aprendizaje por ensayo y error, debido a que en algunas ocasiones para obtener un buen resultado es necesario haberse equivocado en repetidas ocasiones. Finalmente se habla del aprendizaje por reforzadores, debido a que algunos individuos llevan a cabo determinadas tareas y conductas, por las recompensas que van a recibir.

Dado que la gestión del conocimiento busca encontrar la manera adecuada de aplicar los conocimientos que tienen las personas a la organización, no sólo se debe fomentar la realización de cursos y capacitaciones a los empleados, sino también la aplicación de los mismos al contexto laboral. De igual manera se busca convertir el conocimiento tácito en explícito, como lo plantean Nonaka y Takeuchi, citados por Villareal y Villareal (2003) y Mas et al. (2004).

Se sabe que el conocimiento es el que permite a la organización adaptarse a los cambios que se dan en el entorno, razón por la cual se deben fomentar en los empleados los procesos cognitivos de percepción, codificación, estructuración y almacenamiento de la información (Riesco, 2006), para así, de acuerdo con Rantansa (2004) generar una ventaja dinámica en la

empresa. Para esto se debe, no solamente solicitar a los empleados que se actualicen y aprendan constantemente, sino también corresponde, como lo afirma Riesco (2006), a la organización, proporcionar espacios de capacitación, debido a que una parte de la Gestión del Conocimiento, la que está ligada a las personas; considera que la fuente de conocimiento son los individuos. Para que los procesos de capacitación sean exitosos se debe identificar, como fue mencionado anteriormente, qué motiva a las personas a adquirir nuevos conocimientos, así como también deben ser evaluadas las intenciones, las metas, percepciones, creencias y capacidad de éxito percibida que tiene cada persona, debido a que, como afirman Francisco et al. (1997) estos son aspectos motivacionales que influyen en el aprendizaje de los individuos. Esto es relevante debido a que en la actualidad la competencia que existe en las empresas se basa en el conocimiento que cada una de ellas tiene, como lo plantean Tsae-Huang, Lee y Wang (2000); por tanto un buen proceso de capacitación que sea proporcionado a personas motivadas, probablemente va a arrojar mejores resultados en términos de innovación, motivación y competitividad empresarial, que uno que no tiene en cuenta los aspectos descritos anteriormente. De acuerdo con Fahey y Prusak (1998), uno de los factores que puede obstaculizar la adecuada Gestión del Conocimiento es no actualizar el conocimiento, lo que hará que la empresa no esté en capacidad para afrontar los cambios.

Una adecuada Gestión del Conocimiento permite a la empresa innovar la estrategia del negocio, (Mas et al., 2004), creando así una ventaja competitiva que permita a la organización hacer las cosas antes que su competencia.

Se puede afirmar entonces que la relación teórica existente entre Gestión del Conocimiento, aprendizaje y motivación laboral es que para que se dé la Gestión del Conocimiento (internalización y externalización de conceptos) es necesario que el individuo tenga las

habilidades necesarias para aprender. Para esto es indispensable la motivación intrínseca y la laboral; debido a que si la persona es reforzada por compartir e internalizar el conocimiento existente se puede desarrollar de forma óptima Gestión del Conocimiento al generar aprendizaje y lograr que ese conocimiento ya internalizado sea compartido.

REFERENCIAS

- Carballo, R. (Ed.). (2006). *Innovación y gestión del conocimiento*. Madrid. Díaz de Santos.
- Caroselli, M. (2002). *Sea un Líder Actual*. Madrid. McGraw Hill.
- Castañeda, D. (2009). *Documento de Trabajo*. Bogotá. Universidad Católica de Colombia.
- Castañeda, D. y Pérez, A. (2005). ¿Cómo se produce el aprendizaje individual en el aprendizaje organizacional? Una explicación más allá del proceso de intuir. *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 24,1-15.
- DeCorte, E., Verschaffel, L., y DeVen, A. (2001). Improving text comprehension strategies in upper primary school children: A design experiment. *British Journal of Educational Psychology*, 71,531–559.
- Druker, P. (1997). *La Sociedad Poscapitalista*. México. Norma.
- Estrada, M. (2000). *Motivación al Trabajo*. México. Manual Moderno.
- Fahey, L. y Prusak, L. (1998). The eleven deadliest sins of knowledge management. *California Management Review*. 40 (3), 265-276. Recuperado el 23 de octubre de 2009 de <http://www.hum.aau.dk/~winniebr/seminar/FahayyPrusak1998.11deadliest%20sins%20of%20knowledge%20management.pdf>
- Ferreira, H. y Pedrazzi, G. (2007). *Teorías y Enfoques Psicoeducativos del Aprendizaje: Aportes Conceptuales Básicos*. Buenos Aires: Novedades Educativas.
- Fournies, F. (1991). *Técnicas de Dirección de Personal: Cómo Instruir para Aumentar el Rendimiento*. Madrid: Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Francisco, J., García, B. y Doménech, F. (1997). Motivación, Aprendizaje y Rendimiento Escolar. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*, 1 (0), 1-16. Recuperado el 16 de

octubre de 2009 de <http://s3.amazonaws.com/lcp/c-rojas/myfiles/Motivacion.-autoconcepto-y-aprendizaje.pdf>

Gaskell, A. (2008). Key Factors Driving Learning: Assessment, Motivation and Action. *Open Learning*. 23 (1), 1-3.

Grover, V. y Davenport, T. (2001). General Perspectives on Knowledge Management: Fostering a Research Agenda. *Journal of Management Information Systems*. 18 (1), 5-21. Recuperado el 26 de octubre de 2008 de <http://www.cs.nott.ac.uk/~dap/network/previous%20workshops%20etc/understanding%20concept%20of%20knowledge%20leakage/general.pdf>

Hatchuel, A., Le-Masson, P. y Weil, B. (2002). De la Gestión de los Conocimientos a las Organizaciones Orientadas a la Concepción. *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, 171, 1-19. Recuperado el 20 de octubre de 2009 de <http://www.oei.es/salactsi/hatchuel.pdf>

Housand, A. y Reis, L. (2008). Self-Regulated Learning in Reading: Gifted Pedagogy and Instructional Settings. *Journal of Advanced Academics* 20 (1), 108-136.

Mas, M., Corrales, A. y Vélaz, I. (2004). Dirección de Empresas en la Economía del Conocimiento. *Cuadernos Empresa y Humanismo*. 90.

McElroy, M. (2002). Second-Generation Knowledge Management. Recuperado en octubre 21, 2009, de <http://studies.hec.fr/object/SEC/file/A/SGUZUMHBMVGBHLVUMQDJDEKRPFDTXQUDJ/SecondGenerationKM2002.pdf>

- Múnera, M. (2002a). Gestión del Conocimiento en la Empresa: Terminología y Documentación Elementos Importantes para su Medición. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 25 (1), 91-106.
- Múnera, M. y Pabón, A. (2002b). La Gestión del Conocimiento y su Relación con la Documentación. *Revista Interamericana de Bibliotecología*, 25 (2), 25-49.
- Nash, M. (1991). *Como incrementar la productividad del recurso humano*. Bogotá. Norma.
- Nicholson, T. (1994). *Cómo Mejorar su Equipo de Trabajo: 52 Claves para ser un Jefe Ideal*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Novins, L. (2000). Mucho más que una moda. *Gestión/Management Review*, 3 (2), 77-83.
- Rantasa, K. (2004). The Importance of Tacit Knowledge for Sustaining a Competitive Advantage. *Nase Gospodarstvo/Our Economy*, 50 (3-4), 24-30. Recuperado el 30 de octubre de 2009 de <http://search.ebscohost.com>.
- Reeve, J. (2003). *Motivación y emoción*. Madrid. McGraw Hill.
- Riesco, M. (2006). *El Negocio es el Conocimiento*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Sirec, K. (2004). The Importance of Tacit Knowledge for Sustaining a Competitive Advantage. *Nase Gospodarstvo/Our Economy*, 50 (3-4), 24-30. Recupero el 30 de octubre de 2009 de <http://search.ebscohost.com>.
- Sullivan, P. (2001). *Rentabilizar el Capital Intelectual: Técnicas para Optimizar el Valor de la Innovación*. España: Ediciones Paodós Ibérica, S.A.
- Tsae-Huang, K., Lee, Y. y Wang, R. (2000). *Calidad de la Información y Gestión del Conocimiento*. Madrid: Asociación Española de Normalización y Certificación.
- Villareal, R. y Villareal, T. (2003). *IFA la empresa competitiva sustentable en la era del capital intelectual*. México. McGraw Hill.

- Wei, C. (1999). *La Organización Inteligente: El Empleo de la Información para dar Significado, Crear Conocimiento y Tomar Decisiones*. México: Oxford University Press.
- Wolfe, C. y Loraas, T. (2008). Knowledge Sharing: The Effects of Incentives, Environment and Person. *Journal of Information Systems*, 22 (2), 53-76.