



**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **Hacia un aprendizaje gestionado desde la perspectiva del conocimiento**

---

---

Año  
2015

Autor  
Paredes, María Daniela

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

#### CITA SUGERIDA

Paredes, M. D. y Salerno, M. L. (2015). *Hacia un aprendizaje gestionado desde la perspectiva del conocimiento*. Villa María: Universidad Nacional de Villa María



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional

**IV CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE  
LA REPÚBLICA**

**“INSPIRACIÓN E IDENTIDAD PARA LA INTEGRACIÓN DE LAS  
ORGANIZACIONES”**

**VILLA MARIA - 12 Y 13 DE NOVIEMBRE DE 2015**

**HACIA UN APRENDIZAJE GESTIONADO DESDE LA PERSPECTIVA  
DEL CONOCIMIENTO**

**PAREDES, MARÍA DANIELA. AUTORA Y EXPOSITORA  
SALERNO, MARÍA LILIANA. AUTORA Y EXPOSITORA**

# HACIA UN APRENDIZAJE GESTIONADO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO

**PALABRAS CLAVE:** Aprendizaje Organizacional, Gestión Del Conocimiento, Conocimiento Organizacional.

## Resumen

El aprendizaje organizacional es determinante de la dinámica de las organizaciones y de su desempeño porque es el resultado de las diferentes variables que generan, facilitan y permiten la construcción de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. Esto no sería posible de alcanzar sin un conocimiento que respalde dichas ventajas y sin un proceso de aprendizaje intencionado-gestionado que permita dominar los saberes requeridos por la organización en pos de alcanzar sus objetivos.

Al profundizar sobre el proceso aprendizaje organizacional se descubre su vinculación con la gestión del conocimiento; de allí su importancia, ya que no sería posible para la organización implementar un proceso de estos sin conocer la manera en que la misma incorpora nuevo conocimiento, la velocidad y la pertinencia para hacerlo como sus efectos sobre la dinámica organizacional.

## 1. Introducción

Hoy, en contextos de alta competencia y de marcada incertidumbre, es un requisito ineludible de supervivencia la idea de centrar el desarrollo de la organización en sus procesos de aprendizaje colectivo y en la capacidad de los individuos para compartir, socializar y expandir en forma permanente sus talentos. Los términos “aprendizaje organizacional” y “gestión del conocimiento” son muy empleados por la Administración en la actualidad; sin embargo, la comunidad académica se ha preocupado en resaltar la confusión conceptual que existe entre ellos.

El propósito de estas líneas es identificar y valorar los desafíos que existen hoy en su aplicación; para ello se propone a partir de la literatura vigente aclarar ambos conceptos y poner al descubierto la relación entre ellos que permita -desde el punto de vista de los administradores- contribuir al desempeño organizacional deseado. Asimismo, se realiza una reflexión crítica sobre la temática.

## **2. Hacia un aprendizaje gestionado desde la perspectiva del conocimiento**

En este apartado se han ordenado las cuestiones a tratar: 1) Conocimiento, 2) Aprendizaje, 3) Hacia la búsqueda de los vínculos; 4) La Gestión del conocimiento y la producción del conocimiento. De esta manera, se desarrolla cada una de estas categorías en forma detallada.

### **2.1 Conocimiento. Definiciones, Tipos, Procesos de conversión.**

Antiguamente los griegos diferenciaron dos tipos de conocimientos, el saber cotidiano que no puede dar cuenta de sí mismo ni fundamentarse, opinión (*doxa*), y el conocimiento (*episteme*) para dar cuenta del saber riguroso capaz de justificarse. Esta distinción es similar a la que hoy se hace entre saber y conocer, entre *know how* (saber *cómo*) y de *know what* (*saber qué*). El primero un saber de la práctica, de las cosas, que se adquiere en la práctica misma. El segundo un saber riguroso, un saber que se puede fundamentar como tal, y que se busca especialmente.

Actualmente se abandona el concepto de conocimiento como una materia adquirible por parte de los individuos y organizaciones, hacia el estudio del “saber” como algo que los actores desarrollan a través de la acción (práctica). Las prácticas son relaciones entre sujetos que comparten el hacer, son sociales y suponen el *lenguaje* través del cual se posibilita la comunicación. Toda práctica por más elemental que sea tiene un saber aunque no siempre es científico.

En este sentido, las organizaciones son interpretadas como prácticas sociales entendiéndose éstas como configuraciones estables de actividades compartidas. Gore y Dunlap (2006) señalan que las organizaciones son descritas como escenarios de interacción social, lugares donde los individuos y los grupos se modifican unos a otros.

Bajo esta perspectiva, los individuos son moldeados por el contexto cultural más amplio, es decir la organización, y a su vez ésta es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas.

Para Polanyi, el conocimiento es algo dinámico y su dimensión tácita dificulta su transmisión porque es inarticulado, intuitivo y no verbalizable; mientras que, el conocimiento explícito es articulado y codificable. Estos conocimientos, **tácitos y explícitos**, son poseídos por las personas pero el saber sólo se consigue con la práctica y la interacción con los objetos. Así, el **conocimiento** y el **saber** son el resultado del proceso de aprendizaje.

El conocimiento se construye a partir de la interacción con el mundo y se sitúa en la práctica; por ello, es relacional, contextualizado y dinámico. Cuando se pasa de la perspectiva del conocimiento tácito al saber dinámico, se hace foco en los procesos asociados como la creación, retención y transferencia de conocimiento. Por supuesto que conseguir que los individuos aporten conocimientos es algo valioso, pero no es suficiente.

La producción de conocimiento en la organización es una producción cooperativa que potencia la producción generando un “plus” y modifica socializaciones. En palabras de Valhondo (2002): *“El verdadero valor se obtiene si, además de la contribución o aportación del conocimiento explícito, se pone a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración”*. La colaboración es un proceso en el que tienen cabida todas las formas posibles de interacción y creación del conocimiento.

Las formas posibles de interacción y creación del conocimiento que sustentan “la espiral del conocimiento”son, según Nonaka y Takeuchi (1999): de tácito a tácito (socialización), tácito a explícito (externalización), explícito a tácito (internalización) y explícito a explícito (combinación).

Resulta notorio que, al aprender (proceso) se produce un nuevo conocimiento (contenido) y el nuevo conocimiento será la base para futuros aprendizajes. Entonces, se puede reconocer que **el conocimiento es conocimiento en la medida que sea el punto de partida de un nuevo conocimiento, que agregue valor y permita dar cuenta del mismo**. Ahora bien, para que el conocimiento sea una fuente de ventaja competitiva y logre mejor rendimiento, la organización debe alinear su estrategia de

aprendizaje/conocimiento con su estrategia de negocio. Se entiende como estrategia de aprendizaje/conocimiento al conjunto de opciones estratégicas que forman y dirigen el proceso de aprendizaje de la organización y determinan la base de conocimiento de la compañía.

En este sentido, los autores mencionados afirman que los occidentales valoran el conocimiento desde una perspectiva *taylorista*, es decir, explícito (enseñable por medio de símbolos gráficos o por el lenguaje) y las empresas japonesas lo contemplan como tácito (innato, algo muy personal y difícil de expresar) que posee una persona como una habilidad muy propia y no puede enseñarse por los medios convencionales. En otras palabras, mientras los occidentales privilegian el conocimiento explícito, los japoneses otorgan mayor importancia al conocimiento tácito. Esto se fundamenta en el supuesto de que el conocimiento humano se crea y se expande a través de la interacción social del conocimiento tácito y el conocimiento explícito, interacción a la que referimos anteriormente y que estos autores llaman Conversión de Conocimiento siendo la misma ***un proceso social entre los individuos.***

## **2.2 Aprendizaje. Concepto, Teorías, Niveles.**

El aprendizaje está ligado a la existencia del hombre como ser social y "*es el proceso que permite a los individuos adquirir conocimientos de su ambiente y sus relaciones en el transcurso de su vida*" (Chiavenato, I.:1999). El aprendizaje en esta línea está asociado a las capacidades individuales y los factores psicosociales.

Desde la perspectiva organizacional, el aprendizaje es un producto natural de las interacciones humanas y se lo ha vinculado a diversos aspectos de la gestión empresarial como la cultura y la estrategia; así como con el conocimiento y su gestión, asumiendo también su relación con el desempeño organizacional.

Al respecto, Senge (1995) señala "*las organizaciones aprenden solo a través de los individuos que aprenden*". Esto indica que el aprendizaje individual no necesariamente garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual. No obstante, no debería confiarse en el individuo como un simple depositario ya que podría no compartir lo aprendido o no

tomar conciencia de la importancia del mismo para el logro de los objetivos de la organización.

De acuerdo a Vinsennau (2010), el aprendizaje individual fomenta el aprendizaje colectivo, los grupos constituyen el vínculo de unión. El proceso comienza en el individuo y se consolida a nivel grupal a través del diálogo, la discusión, intercambio de experiencias, o la observación.

La teoría del aprendizaje se sustenta en distintas perspectivas que se diferencian en las dimensiones sobre las que ponen foco. En general, teorías como el conductismo, el cognitivismo y el constructivismo, conciben al aprendizaje como un proceso básicamente individual, es decir, se centran en el desarrollo individual del pensamiento siendo el contexto un dato de afuera.

En cambio, las teorías sociales presentan una teoría del aprendizaje que da cuenta del mismo a través de comunidades de prácticas<sup>1</sup> bajo el supuesto que el compromiso en la práctica social es el proceso fundamental por el cual se aprende y define a cada uno. Aquí el aprendizaje surge de la participación social, resulta así una negociación de significados y una construcción de identidad que contribuye en gran medida a dar cuenta de la interacción social vigente. En la organización esto se traduce en grupos de personas que comparten información, ideas, experiencias y herramientas en un área de interés común.

Así como desde lo individual el aprendizaje es entendido como un proceso y no como un estado el cual conduce a la modificación de representaciones individuales, a nivel organizacional, el énfasis se hace sobre el aspecto colectivo a partir de una dinámica interaccionista donde adquieren relevante importancia las representaciones.

**El aprendizaje llevado al ámbito organizacional** se usa para describir procesos o actividades que ocurren en uno o varios niveles de análisis dentro de la estructura de la misma, por tanto involucra a los individuos, a los grupos y a la propia organización, en un proceso dinámico que se define a través de la interacción social.

Este tipo de aprendizaje se ha enfocado hacia la resolución de problemas organizacionales, en especial autores como Argyris y Shön (1996) han resaltado el aprender mediante la detección y corrección de errores a través de un modelo evolutivo

---

<sup>1</sup> Wenger, E. (2001). La unidad básica de análisis no es el individuo, ni las instituciones sociales, sino las comunidades de práctica informales (emergente, producto de las interacciones y del compromiso de sus miembros).

en tres niveles aprendizaje: circuito único<sup>2</sup>, doble<sup>3</sup> y triple<sup>4</sup> a partir de sus descubrimientos sobre las rutinas defensivas de los individuos en la organización, donde identifican la teoría adoptada por parte de los individuos y la teoría empleada realmente.

Ellos afirman que la mayor parte del aprendizaje en la organización se presenta en el modelo de un sólo circuito, es decir, se corrigen las acciones equivocadas pero no se cuestionan los valores; el aprendizaje de doble circuito se daría cuando los desajustes se corrigen examinando primero las variables reguladoras (creencias adoptadas) y después las acciones. Quienes aprenden con mayor rapidez son aquellos que están dispuestos a hacer una indagación hacia sus propias acciones defensivas y a experimentar con nuevas formas de comportamiento.

### **2.3 Hacia la búsqueda de los vínculos: del aprendizaje organizacional a la gestión del conocimiento**

La comunidad de práctica es una condición intrínseca para la existencia de conocimiento, donde el aprendizaje ocurre al superarse la mera réplica e incluye mucho más que el conocimiento técnico o las competencias asociadas al desafío de realizar determinada tarea; debido a que, sus miembros están relacionados en algún área de conocimiento o actividad común que los identifica. El *conocimiento y el aprendizaje* son experiencia colectiva y son explicados en términos del contexto en el cual se producen.

- **Gestión del conocimiento** como *la capacidad de las organizaciones para crear, almacenar, valorar y distribuir conocimiento para alcanzar los objetivos de la compañía*, generalmente a través de la gestión de las tecnologías de información. Dicha enunciación posee un fuerte sesgo prescriptivo donde la gestión del conocimiento se concibe como “aprendizaje gestionado” e impacta

---

<sup>2</sup> Es el que se realiza de conformidad con prácticas, políticas y normas de comportamiento explícitas. El aprendizaje requiere detectar y corregir las desviaciones respecto de las mismas.

<sup>3</sup> Requiere de una reflexión sobre el grado de adecuación de las prácticas, políticas y normas.

<sup>4</sup> Forma superior de autoexamen en la organización, que incluye el cuestionamiento a fondo de su justificación, y puede conducir a transformaciones radicales de la estructura interna, la cultura y las prácticas, así como del contexto externo.

positivamente sobre el rendimiento que es vital para la supervivencia de la organización.

- **Conocimiento organizacional** destaca al conocimiento como un *recurso que proporciona ventaja competitiva* para la organización. Se trata de un concepto teórico, validado por la comunidad académica, que estudia los procesos asociados con su dirección. Al concebir al conocimiento organizacional como un activo, se pone atención al contenido y por ende, la visión es más estática del conocimiento.
- **Aprendizaje organizacional** enfatiza los procesos o actividades por los cuales el conocimiento se ha obtenido o se regenera. Se pregunta cómo aprende la organización, es una corriente descriptiva.
- **Organización que aprende** se caracteriza por su contenido prescriptivo, responde a la pregunta cómo aprende una organización; sus defensores no se interesan en la falta de significado del aprendizaje organizacional y aceptan su deseabilidad como algo axiomático.

## 2.4 La Gestión del conocimiento y la producción del conocimiento

En la actualidad el *conocimiento se ha convertido en un medio de producción*. La organización debe encontrar las formas para gestionar el conocimiento, lo que implica implementar políticas y estrategias para la producción, conservación, transferencia y uso del mismo. La gestión del conocimiento es el conjunto de procesos que permitirán utilizar el conocimiento como factor clave para generar valor. Para ello, dicha gestión tiene que asegurar además la *apropiación* del conocimiento, la posibilidad de tenerlo a disposición, estableciendo las vías de acceso y de exclusión de ese conocimiento. El verdadero valor se obtiene si, además de la contribución o aportación del conocimiento

explícito, se favorece la puesta a disposición de los demás el conocimiento tácito mediante la colaboración.

Todo ello bajo la consigna que “*lo que no puede medirse, no puede gestionarse*”, con lo cual el desafío de la Gestión del Conocimiento, es precisamente encontrar la forma de *poner en valor* el conocimiento ya disponible tanto como el conocimiento que se necesite producir para el sostenimiento y crecimiento de la organización.

### 3. Conclusiones

Resulta evidente que el aprendizaje organizacional involucra a los individuos, a los grupos y a la organización en un proceso dinámico que se define a través de la **interacción social**. El aprendizaje se asume como una capacidad dinámica, entrelazada en una relación iterativa con el conocimiento (donde el primero es el proceso generador, y el segundo, el contenido y la base para futuros aprendizajes), genera y renueva constantemente competencias distintivas, las cuales, al cumplir con ciertos requisitos, le permiten a la organización lograr una ventaja competitiva sostenida y, por lo tanto, lograr unos mejores resultados.

Algunas de las razones de la criticidad de estos procesos es que conciernen a las personas y a la cultura de las organizaciones, con lo cual requieren de toda una serie de medidas capaces de modificar la conducta de los empleados, incentivando actitudes que rompan con la natural tendencia a acaparar y monopolizar el conocimiento como un mecanismo de defensa del propio puesto de trabajo.

Así, el *papel del directivo* como gestor del conocimiento en su área de actuación debe ser considerado porque puede trabajar sobre las condiciones y el entorno social donde el conocimiento sea accesible, compartido y creado. Para que ello sea posible, debe hacer los esfuerzos necesarios para localizar los individuos con el saber específico, impulsar la conversión permanente del conocimiento tácito en explícito y animar la interacción.

La *cultura organizacional* también juega un papel importante ya que a través de los valores compartidos que integran la misma, se puede ayudar a reforzar el

conocimiento porque no se trata de procesos automáticos sino que suponen cambios culturales profundos, en el compartir y usar el conocimiento disponible en las organizaciones. Debe propiciarse la creación de una cultura solidaria y a la vez colaborativa de valores aceptados y compartidos para que el conocimiento fluya, con un sólido compromiso de los empleados en torno a los valores de innovación, calidad, servicio y aprendizaje continuo.

Por otra parte, el *gobierno* de la organización tendrá la difícil misión de reforzar una creencia motivante sobre el futuro que garantice *una visión compartida*, como también procurar que ni los intereses personales ni las posibles conductas de las personas y los grupos de poder que coexisten en la organización obstaculicen dicho proceso.

Cabe señalar que esto demuestra la necesidad de definir claramente una *estrategia de aprendizaje/conocimiento* por parte de la organización, que articule todos estos aspectos con la estrategia de negocio, de manera tal de poder alcanzar un mejor desempeño.

#### **4. Bibliografía**

- Andiarena, D. (2013). Cómo mantener el conocimiento en la organización. Revista Management Herald, Año XI, N° 102, p. 16-17.
- Argyris, C. (1999) Sobre el aprendizaje organizacional: México D.F Oxford.
- Argyris, C. y Schon (1996) II de aprendizaje organizacional: teoría, método y práctica, lectura, masa: Addison Wesley.
- Chiavenato I. Administración de recursos humanos. México DF: Mc Graw-Hill Interamericana, 1999.
- Cortese, H. (2007) Coaching y Aprendizaje Organizacional. Mitos y realidades de una época (Argentina 1994-2005) Bs. As. Temas Grupo Editorial S.R.L. Cap 1. Teoría del aprendizaje, pág. 9 a 39.
- Garzón Castrillo, M. y Fisher A. (2008): Modelo teórico de Aprendizaje Organizacional. Pensamiento y Gestión, N° 24, Pag. 195-224. Universidad del Norte. Barranquilla. Colombia

- Gore, E. y Dunlap, D. (2006): Aprendizaje y organización. Una lectura educativa de teorías de la organización. Buenos Aires. Garnica. Capítulo 5: Las organizaciones como escenarios de interacción social.
- Heler, M. "Ciencia Incierta. La producción social del conocimiento". (2004). Buenos Aires: Ed. Biblios.
- Heler, M. "Gestión de conocimiento: Algunas cuestiones suscitadas por los supuestos acerca del conocimiento". (inédito).
- Nonaka I. y Takeuchi (1999), H. "La Organización creadora de Conocimiento". México. Ed. Oxford University Press.
- Senge, P. (1995). "La quinta disciplina: arte y práctica de la organización abierta al aprendizaje". Ed. Garnica.
- Suñe Torrents, A. (2004): El impacto de las barreras de aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones, en línea. Tesis de doctorado. Universidad Politécnica de Cataluña. Disponible en <http://www.tdx.cat>.
- Valhondo, D., "Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad." Madrid, Ediciones Díaz de Santos, 2002.
- Vinsennau, D. (2010). El aprendizaje organizacional en su laberinto. Una explicación cualitativa sobre las barreras que impiden su desarrollo en contextos escolares de nivel medio. Tesis Doctoral UNR. Cap.3 Área de estudio. Aprendizaje Organizacional. Pag. 87 a 145
- Wenger, E. "Comunidades de prácticas: Aprendizaje, significado e identidad. Paidós Ibérica, 2001.