

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO Y ORGANIZACIONES QUE APRENDEN

Pablo Peña Vendrell.

Ingeniero Técnico de Telecomunicación (Equipos Electrónicos)

Con frecuencia leemos que estamos en la Sociedad del Conocimiento. Me temo que con frecuencia se transmite un mensaje que no comunica con claridad la diferencia entre lo que implica estar en esta Sociedad de lo que supone estar en la Sociedad de la Información. Y a veces la falta de claridad puede inducir a pensar que estamos ante una diferencia semántica debida a un cambio de moda.

En mi opinión, estar en la Sociedad de la Información, término repetido hasta la saciedad en multitud de ocasiones, implica el libre o al menos masivo acceso a la información gracias sobre todo al progreso de las tecnologías (radio, prensa, TV, Internet, etc.) y por tanto en una sociedad en la que la disponibilidad de los medios o tecnologías de la comunicación es el factor clave predominante. Entiendo que estar en la Sociedad del Conocimiento supone dar una importancia capital al saber y a las experiencias de las personas como factor clave de la economía.

Las personas, sus conocimientos, han sido siempre importantes pero la relevan-



han relegado a un segundo plano la de los conocimientos.

Cierto es también que muchas organizaciones llevan tiempo, antes de la cuñación del término Sociedad del Conoci-

de tal afirmación, creo que en gran número de ocasiones no existían las condiciones para que ello fuese totalmente cierto.

Hablar de una organización en la que realmente el conocimiento sea el activo más importante es hablar de una organización particular. No todas las organizaciones, más bien una pequeña minoría, están preparadas para «aprovechar» mejor ese activo que otros más convencionales. El aprovechamiento del conocimiento es el fin que persigue la gestión del conocimiento. Entendiendo como fin alinear los conocimientos, individuales y colectivos, con los objetivos de la organización.

Ante la tentación, conveniencia u oportunidad de iniciarse en la gestión del conocimiento conviene reflexionar sobre algunos aspectos de nuestra organización, tales como modelo organizativo, cultura, clima laboral, liderazgo, sistemas de dirección, políticas, estrategia..., para que la gestión del conocimiento alcance la eficacia y eficiencia que esperamos.

Probablemente el máximo nivel de eficacia y eficiencia sea mayor cuanto más se parezca nuestra organización a lo que desde hace algunos años se conoce como «organización que aprende» (learning organization).

A lo largo de mis treinta años de actividad laboral he conocido muy pocas organizaciones que correspondiesen a lo que el término implica.

La necesidad de que las organizaciones estén «aprendiendo» continuamente

«En la Sociedad de la Información es necesario que las organizaciones estén aprendiendo continuamente»

cia que en épocas pasadas se ha dado a la posesión de las tierras, a la capacidad de realizar trabajos manuales y al capital

miento, manifestando que las personas constituyen su «activo» más importante. Y si bien, no cuestiono la intencionalidad

surge de la brevedad de la validez de los conocimientos. Si cierto y admitido es que los ciclos de los productos son ahora muy cortos, no lo es menos que la obsolescencia de los conocimientos se produce en tiempos cada vez más reducidos. Por ello, la gestión del conocimiento enfocada a la renovación es una práctica necesaria.

En realidad quienes aprenden en las organizaciones son las personas. Por ello junto a una valoración de los conocimientos adquiridos y experiencias realizadas, debe valorarse su capacidad de aprendizaje. Y mucho me temo que tanto en la selección como en las evaluaciones y planes de desarrollo de las personas no es muy común encontrar patrones que averigüen la capacidad citada.

Dando por supuesto que una organización valorar también a las personas, debe valorar las relaciones entre éstas por encima de las transacciones. De modo que en una organización que aprende se llega a decir que fundamentalmente se constituye por personas y sus relaciones. Admitido esto, es lícito decir que la gestión del conocimiento debe preocuparse y ocuparse de las relaciones, también. Xerox, empresa pionera en muchas áreas, ya lo entendió así hace años cuando en su modelo de arquitectura para la gestión del conocimiento propuso como elementos principales las comunidades de prácticas (personas) y el flujo del conocimiento (relaciones). Los otros dos elementos en dicho modelo son el repositorio (memoria corporativa) y la navegación (mecanismos de búsqueda y acceso).

«Las organizaciones deben valorar las relaciones entre las personas por encima de las transacciones»

En una organización que aprende no se cuestiona que se gestione el conocimiento. Las organizaciones que quieran iniciar un proceso de transformación hacia el modelo de organización que aprende pueden ver en la gestión del conocimiento el motor de arranque hacia dicha transformación. Para ello es fundamental

la voluntad y compromiso de la alta dirección y el enfoque de la gestión del conocimiento hacia los objetivos de la organización, ya estén estos encuadrados en la mejora de beneficios, de las relaciones

con los clientes, de la calidad, de la capacidad de innovación o de cualquier ventaja competitiva deseada.

Insisto en que seguramente tendrán que cambiarse cultura, clima laboral, liderazgo, sistemas de dirección, políticas... y que estos cambios deberán responder y estar guiados por los objetivos y éstos por

la estrategia. Y ésta a su vez por la visión y por la misión de la organización. De modo que todo el sistema dinámico y vivo esté conjuntado y armonizado.

No dejemos escapar la oportunidad que representa la gestión del conocimiento para transformar las organizaciones, pero no olvidemos que las personas además de conocimientos tienen emociones y sentimientos. Hagamos de las organizaciones lugares en los que las personas se encuentren y trabajen gustosamente. Cuidemos los espacios de trabajo, los escritorios, las salas de reuniones y las zonas de relación social de modo que contribuyan a la satisfacción de las personas y a la mejora de sus relaciones. Fomentemos las conversaciones, la confianza y el afecto entre las personas. En definitiva, humanicemos la organización y tendremos una organización de éxito. ●

