



Arriaga, María Cristina

Oviedo, Raúl Ricardo

Instituto de Investigaciones y Asistencia Tecnológica en Administración, Escuela de Administración.

DESAFÍOS EPISTEMOLÓGICOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

INTRODUCCIÓN

Desde hace ya varios años, la necesidad de gestionar el conocimiento en las organizaciones viene siendo objeto de análisis por teóricos de diversas disciplinas, así como un axioma elemental para quienes están efectivamente a cargo de organizaciones, que la sostienen como fundamento de variadas prácticas, supuestamente orientadas a su materialización concreta.

Como en muchas otras cuestiones, están quienes realizan un análisis profundo del tema y buscan desarrollarlo con profesionalidad, mientras que existen también quienes lo toman superficialmente, adhiriendo al concepto de moda, más por su valor simbólico como herramienta de marketing que por su efectiva contribución al management.

Más allá de reconocerse la complejidad de la Gestión del Conocimiento o bien adoptarse simplificaciones de tal concepto en su nombre, implica siempre cuestionamientos epistemológicos de relevancia. ¿Qué se entiende por Gestión del Conocimiento? Más aún, ¿qué se entiende por 'conocimiento'? Según cómo se lo conciba, ¿es posible 'gestionarlo'?

No existe una respuesta única a estas cuestiones. Como hemos desarrollado en trabajos anteriores¹, existen múltiples enfoques epistemológicos, cada uno de los cuales postulará diferentes concepciones respecto a lo que el conocimiento es, cómo se construye, cuál es su validez, su relación con la realidad 'objetiva', todo lo cual incidirá en su posibilidad de gestión y las formas que esta debiera adoptar.

LA NECESIDAD SUBYACENTE

*"Las organizaciones se desenvuelven actualmente en entornos sometidos a cambios constantes y rápidos (...). En estas condiciones el conocimiento se convierte en un recurso fundamental. (...) La capacidad para aprender más, y más deprisa, que las demás organizaciones es la principal, y posiblemente la única, ventaja competitiva sostenible"*².

Uno de los principales referentes de la Administración de Empresas, Peter Drucker, plantea en su caracterización de la sociedad posmoderna el pasaje desde el Capitalismo a lo que llama la Sociedad del Saber³. Tal evolución resultaría de una serie sucesiva de cambios en el significado del saber.

¹ SERLIN, J. – ARRIAGA, M.C. – OVIEDO, R. Epistemología y Management: Tendencias Actuales; Epistemología y Management.

² GIL RODRIGUEZ, F. Aprendizaje organizacional. Pág. 415

³ DRUCKER, P. La sociedad poscapitalista. Pág. 23-45



Para este autor, hasta la Revolución Industrial, el saber había estado asociado durante siglos al 'ser' – esto es, conocer la realidad por el conocimiento en sí – hasta que se produce un cambio radical, empezando a aplicarse también al 'hacer' – esto es, conocer la realidad para actuar sobre ella.

A partir de este cambio fundamental, el autor reconoce tres etapas:

1. En un primer momento, el saber es aplicado a herramientas, procesos y productos, dando lugar a la tecnología que impulsó la Revolución Industrial.
2. Más adelante, el saber pasa a aplicarse al trabajo humano, a partir del taylorismo, dando lugar a la Revolución de la Productividad.
3. En su última etapa – que continúa en la actualidad – el saber es aplicado al saber mismo, en lo que denomina la Revolución de la Gestión.

"El saber es hoy el único recursos significativo. Los tradicionales 'factores de producción', suelo (recursos naturales), mano de obra y capital, no han desaparecido, pero se han convertido en secundarios: pueden obtenerse, y con facilidad, siempre que haya saber (...) Proporcionar saber para averiguar en qué forma el saber existente puede aplicarse a producir resultados es, de hecho, lo que significa gestión. Además el saber se aplica de forma sistemática y decidida a definir qué nuevo saber se necesita, si es factible y qué hay que hacer para que sea eficaz; en otras palabras, se aplica a la innovación sistemática"⁴.

Son varios los autores que coinciden en reconocer la necesidad de innovación y cambio, a través de una adecuada Gestión del Conocimiento, como decisiva para la supervivencia organizacional, "porque hoy nadie duda que la innovación es la clave del éxito en una economía en la que el ritmo del cambio requiere la reinención continua"⁵.

En este mismo sentido, pero desde otra conceptualización, Castells caracteriza la economía de la sociedad actual – a la que denomina Sociedad de Redes – a partir de tres rasgos fundamentales: informacional, global y reticular. Para este autor, "la capacidad de generar conocimiento y de tratar/gestionar información determina la productividad y competitividad de todo tipo de unidades económicas"⁶.

Estos son sólo ejemplos de lo mucho que se ha escrito al respecto en las últimas décadas. Desde distintas perspectivas y con diferente terminología, el acuerdo pareciera ser generalizado: existe hoy la necesidad imperiosa de gestionar el conocimiento en las organizaciones.

LOS SATISFACTORES PROPUESTOS

Ahora bien, a la hora de implementar la Gestión del Conocimiento, el acuerdo no es tan generalizado como respecto a su necesidad. De la lectura de diferentes propuestas, pueden extraerse visiones varias de lo que implica tal gestión, cada una con fundamentos y consecuencias prácticas diferentes.

A modo de síntesis, como para obtener una visión general, podrían clasificarse en tres categorías, cada una con niveles crecientes de complejidad y diferentes acepciones de los términos 'gestión' y 'conocimiento':

- Se busca reconocer, registrar y sistematizar los conocimientos disponibles en los

⁴ *Ibidem*. Pág. 40

⁵ VALHONDO, D. citado por HELER, M. en Material de Clase. Pág. 6

⁶ CASTELLS, M. Materiales para una teoría preliminar sobre la sociedad de redes. Pág. 46



sujetos, de modo que estén disponibles para toda la organización.

- Se busca diagnosticar y satisfacer las necesidades de conocimiento en los sujetos.
- Se busca establecer las condiciones necesarias para favorecer en toda la organización la tendencia al aprendizaje continuo.

Esta clasificación no responde a un análisis exhaustivo, pues excedería a los alcances del presente trabajo. La intención es ilustrar las diferencias que pueden detectarse, con sus grados diversos de simplificación.

AHONDANDO EN LA PROBLEMÁTICA

Pretender analizar la Gestión del Conocimiento indefectiblemente requiere reconocer cómo se concibe el conocimiento, lo cual nos introduce en el campo de la Epistemología.

Tradicionalmente, el conocimiento ha sido concebido como 'representación verdadera del objeto en el sujeto'; esto es, como copia fiel de la realidad circundante en las mentes de los sujetos, cuya veracidad estaría establecida por la correspondencia entre la imagen interna y el objeto externo. Esta concepción ha recibido críticas varias, que apuntan a reconocer las influencias diversas que constituyen al conocimiento como construcción subjetiva (o intersubjetiva) más que mera representación. Así, el ideal positivista de un conocimiento absolutamente neutral como representación objetiva de la realidad ha sido duramente criticado desde múltiples corrientes epistemológicas: Convencionalismo, Teoría Crítica, Pragmatismo, Realismo Crítico, Posmodernismo, por citar algunos ejemplos⁷.

Cada una de estas corrientes postula concepciones alternativas del conocimiento, de su 'esencia', origen y fundamento, lo cual no es sólo una cuestión filosófica, sino que tiene implicancias prácticas relevantes. Las distintas formas en que el conocimiento es concebido conllevan formas diversas de 'gestionarlo'. Según los presupuestos epistemológicos a los que se adhiera – concebidos por Morin como "*principios ocultos que gobiernan nuestra visión de las cosas y del mundo sin que tengamos conciencia de ello*"⁸ – serán distintas las metodologías aplicables a su gestión.

Surge, por tanto, una fuente importante de complejidad al no existir acuerdo en relación a la esencia, alcance y métodos de la Gestión del Conocimiento. Esta situación se agrava cuando, desconociendo dichos supuestos epistemológicos, se ignora la incongruencia entre las concepciones supuestamente adoptadas y los métodos elaborados.

Más aún, según la posición adoptada surgirán consideraciones adicionales. Por ejemplo, desde una postura teórico-crítica, corresponderá plantearse cuáles son los intereses que sostienen el conocimiento declarado como válido y cómo establecer mecanismos para reducir las asimetrías entre los que 'tienen la palabra' y los que deben someterse a ella; desde una visión pragmática, analizar cuáles son los potenciales beneficios de la Gestión del Conocimiento, a qué se apunta realmente con ella y cómo hacerla más eficiente; o desde el postmodernismo más relativista, cuestionar cuál es el sentido de gestionar algo que, en última instancia, no tiene valor más que para quien lo generó.

Con estas consideraciones en mente, corresponde retomar la clasificación esbozada en el apartado anterior para un mayor análisis.

- Si lo que se busca es reconocer, registrar y sistematizar los conocimientos dis-

⁷ JOHNSON, P. – DUBERLEY, J. Understanding management research.

⁸ MORIN, E. Introducción al pensamiento complejo. Pág. 28



ponibles en los sujetos, de modo que estén disponibles para toda la organización, la llamada Gestión del Conocimiento se trataría entonces de poco más que la construcción y actualización constante de una base de datos, más o menos compleja. En este sentido, resulta fundamental el aporte de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), que proporcionan diferentes herramientas interactivas. Esta perspectiva requiere la explicitación del conocimiento propio de los sujetos, junto con mecanismos adecuados para su codificación y almacenamiento. Implica la 'cosificación' de los conocimientos, atribuyéndoles el carácter de objeto tangible, y la alienación de los sujetos, que serían despojados del producto de su psiquismo. Introduce, además, el problema de la articulación simbólica de los conocimientos para su explicitación, que implica siempre una pérdida, pues en tanto *"todo conocimiento articulado en proposiciones ha sido originariamente construido en alguna mente, y ya que son construcciones personales, son algo no-objetivo que contiene una parte implícita, una serie de elementos de conocimiento tácito, un residuo nunca explicable exhaustivamente"*⁹.

- Si lo que se busca es diagnosticar y satisfacer las necesidades de conocimiento en los sujetos, el foco está, por el contrario, en el desarrollo de estos. Suele ser una visión común en Recursos Humanos, considerada una actividad propia de ese departamento. Su implementación requiere reconocer la cantidad y calidad de los conocimientos actuales de cada sujeto, para así poder evaluar su adecuación en relación a las demandas del puesto y, consecuentemente, planificar y ejecutar acciones concretas de capacitación.
- Por último, buscar establecer las condiciones necesarias para favorecer en toda la organización la tendencia al aprendizaje continuo, sería la perspectiva de la llamada 'organización que aprende', definida por Senge como aquella organización *"en la que se propician nuevas formas de pensar (...) y los empleados están continuamente aprendiendo a aprender"*¹⁰. En este mismo sentido, Pedler y colaboradores la definen como *"una organización que facilita el aprendizaje en todos sus miembros y se transforma a sí misma de modo continuo"*¹¹; mientras que Garvin la define como una *"organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento"*¹². Esta perspectiva pone mayor énfasis en el aspecto dinámico del aprendizaje, como proceso adaptativo constante, además de dejar de lado los contenidos puntuales y enfocarse en el meta-aprendizaje (esto es, aprender a aprender). La clave de la Gestión del Conocimiento pasaría entonces por el reconocimiento e implementación de las condiciones que favorecerían el aprendizaje continuo – surgiendo entonces el interrogante fundamental de cuáles serían estas condiciones, además del importante cambio cultural que podría implicar y las dificultades/resistencias que suscitaría.

Nótese que, en todos los casos, el conocimiento aparece como producto, como resultado del aprendizaje; pero en la primera, el foco de la gestión estaría en tal producto, mientras que en las dos siguientes, pasaría al proceso en sí que le da origen.

⁹ VALHONDO, D. Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Pág. 30

¹⁰ *Ibidem*. Pág. 33

¹¹ *Op. Cit.* 2. Pág. 418

¹² *Ibidem*.



En general, el conocimiento es considerado, además, como algo 'observable', que puede medirse, evaluarse, clasificarse y hasta 'archivarse'. Más aún, en la primera perspectiva, aparece como algo relativamente 'acabado'; recién en la segunda aparece el aprendizaje como algo a fomentar – que en la tercera se convierte en su fin último.

Esta última perspectiva incluye además de manera explícita el nivel organizacional del aprendizaje. Se plantea entonces la articulación entre ambos niveles de aprendizaje (individual y organizacional), además de resaltar la importancia de reflejar este aprendizaje a través del cambio organizacional, destacando así su carácter adaptativo.

Surge entonces una nueva fuente de complejidad (y una nueva controversia teórica, en tanto existen autores que la niegan): la existencia de distintos niveles de aprendizaje organizacional. *"Al abordar el aprendizaje organizacional se plantea la idea general de que las organizaciones, lo mismo que las personas (...) son capaces de aprender (...). Las organizaciones aprenden a través de la experiencia y la acción de sus miembros y, por tanto, están afectadas de forma directa o indirecta por el aprendizaje individual (...). Pero el aprendizaje organizacional es algo más que un mero agregado de conocimientos fragmentados resultantes de la memoria y aprendizaje de sus miembros"*¹³.

Este reconocimiento puede conectarse con una de las premisas básicas del pensamiento complejo: *"El todo es más y, al mismo tiempo, menos que la suma de las partes"*¹⁴, que aplicado al aprendizaje organizacional, indicaría que:

- por un lado, el conocimiento organizacional es más que la suma de los conocimientos particulares de los individuos que conforman la organización, en tanto al articularlos en función de la interacción organizada, se genera un plus que resulta en nuevos saberes propios de la organización;
- por otro, es también menos, en tanto cada sujeto particular cuenta con una serie de saberes que no se aplican a la práctica organizacional. Cada sujeto interpreta múltiples roles en función de las distintas prácticas en las que se involucra; y cada uno de ellos cuenta con sus propios saberes. Podrán existir saberes comunes a distintos roles, y pueden darse 'cruces', en que el saber de un rol se aplique a uno diferente, pero siempre habrá un resto de conocimiento que no se incorpora a una práctica concreta.

Sería, entonces, concebible atribuir a la organización su propio nivel de conocimiento y, en consecuencia, la capacidad de aprender.

Para cerrar este apartado, correspondería profundizar en la conceptualización del aprendizaje. La Gestión del Conocimiento se fundamenta en el supuesto que efectivamente son necesarios el cambio y la innovación para la supervivencia de las organizaciones en el contexto actual, dado su dinamismo y la alta competitividad. Los cambios constantes en el entorno exigen cambios internos para mantener el relativo equilibrio de las fuerzas en juego, así como a veces se requiere también imponer el cambio al entorno para mejorar la posición en el mismo.

Aparece aquí la necesidad de gestionar el conocimiento desde una concepción dinámica del mismo, concibiendo al conocer como un proceso recursivo, en que el conocimiento previo se amplía y modifica a través del aprendizaje, sin llegar jamás a satisfacerse por completo – lo que Morin plantea como *"el reconocimiento de lo inacabado e incompleto de todo cono-*

¹³ *Ibidem*. Pág. 420

¹⁴ *Op. Cit.* 8. Págs. 121-2



*cimiento*¹⁵. Así, el aprendizaje equivale a adaptación progresiva, pero no en un sentido tradicional de sumisión al entorno, sino como adaptación activa o coadaptación.

En este sentido, para entender la función del conocimiento en tal adaptación al/del entorno, recurriremos al concepto de aprendizaje desde las teorías constructivistas, así denominadas por concebir al conocimiento como constructo que se articula en estructuras dinámicas. Si bien estas teorías se enfocan en el aprendizaje individual, más allá de reconocer las influencias sociales en el mismo, aportan, por analogía, ciertas contribuciones básicas a la comprensión del aprendizaje organizacional.

Desde esta perspectiva, el conocimiento es caracterizado como construcción subjetiva antes que representación objetiva, propia de un sujeto encarnado, situado e histórico, activo pero condicionado. Además, se impone una concepción estructuralista de la representación, pasando a formar parte de estructuras significativas. La representación no sería, por tanto, un elemento aislado e independiente, sino que adquiere significado al incorporarse en una estructura y en relación con los demás elementos de la misma.

Así, Piaget parte de esta idea de estructura, complementándola con otras dos ideas básicas: *"las estructuras psicológicas no son inmutables, ni dadas de una vez y para siempre, sino que se van construyendo a lo largo de la evolución; (y) el sujeto es activo y construye sus propias estructuras"*¹⁶.

Para este autor, *"el progreso cognitivo no es consecuencia de la suma de pequeños aprendizajes puntuales, sino que está regido por un proceso de equilibración"*¹⁷. Entiende que el sujeto, *"desde el mismo instante de su nacimiento, desarrolla estructuras de conocimiento, que se renuevan incesantemente a partir de la experiencia"*¹⁸. La inteligencia es adaptación, y la misma consiste en un equilibrio dinámico – otro de los conceptos axiales del paradigma de la complejidad – entre los mecanismos de asimilación y acomodación. En pocas palabras, *"estos dos procesos de asimilación de la experiencia a los esquemas mentales del sujeto y de acomodación de los esquemas mentales a las nuevas experiencias, constituyen la base de los estados de equilibrio adaptativos que se van dando sucesivamente a lo largo de la evolución mental"*¹⁹.

Ahora bien, si el sujeto de aprendizaje es el individuo, ¿qué es lo que caracteriza su aprendizaje como organizacional? En este sentido, Vigotsky proporciona un aporte relevante al plantear que *"la relación epistémica Sujeto-Objeto, esencialmente bipolar en otros paradigmas, se convierte en un triángulo abierto en el que los tres vértices representan al sujeto, el objeto y los artefactos o instrumentos socioculturales"*²⁰. Estos instrumentos, clasificables en herramientas y signos, son proporcionados por la cultura, el medio social, o bien por la organización. Por tanto, aún en el aprendizaje individual podría reconocerse una influencia directa de la organización, que a través de sus artefactos culturales, mediaría en la relación del sujeto con sus objetos de conocimiento: *"la organización moldea las representaciones simbólicas, estructuras de conocimientos o los esquemas usados por los individuos"*²¹.

¹⁵ *Ibidem*. Pág. 23

¹⁶ CORSI, J. El enfoque estructuralista genético de Jean Piaget. Pág. 21

¹⁷ POZO, J. I. Teorías cognitivas del aprendizaje. Pág. 178

¹⁸ PIAGET, J. Seis estudios de psicología. Pág. III

¹⁹ *Op. Cit.* 16. Pág. 23

²⁰ HERNÁNDEZ ROJAS, G. Paradigmas en psicología de la educación. Pág. 220

²¹ *Op. Cit.* 2. Pág. 421



De modo que existe una íntima relación entre los niveles individual y organizacional del aprendizaje, resaltando la recursividad de tal proceso. *"Aprendizaje individual y organizacional están interrelacionados, y la conjunción de ambos, junto al aprendizaje de grupos y equipos (...), configuran el aprendizaje de toda la organización, contribuyendo todos ellos a su mejora y desarrollo"*²².

REFLEXIONES FINALES

Concordantemente con el análisis que precede, resultaría inadecuada la extracción de conclusiones que pretendan dar un cierre definitivo a las cuestiones enunciadas, como así también imposible formular soluciones que pudieran de modo alguno acabar con los problemas que la complejidad de los fenómenos implica. Ahora bien, pueden sí extraerse reflexiones que en cierta forma sintetizen dicho desarrollo y definirse propuestas que generen situaciones alternativas que reduzcan la incertidumbre y sus efectos nocivos.

En primer lugar, consideramos fundamental el análisis reflexivo en todo proyecto de implementación de la Gestión del Conocimiento. Dicho análisis implicaría la aplicación conjunta de dos modalidades de reflexividad:

- Por un lado, la *reflexividad epistemológica*, que implica el análisis de los supuestos epistemológicos subyacentes. Esto es, reflexionar respecto al sentido y alcances de la Gestión del Conocimiento: qué se entiende por conocimiento, cómo se construye y valida, quiénes son los sujetos del conocimiento y cuáles son sus características, cómo se establece su relación con los objetos, etcétera.
- Por otro, la *reflexividad metodológica*, orientada a evaluar cuidadosamente los métodos a través de los cuales se gestiona el conocimiento, preocupándose especialmente por su congruencia con los supuestos reconocidos a través de la reflexividad epistemológica.

Además, podría considerarse una redefinición del concepto central de este trabajo, que resalte el carácter dinámico del conocimiento – esto es, su reestructuración constante a través del aprendizaje.

Así, a partir del análisis realizado, podría plantearse que en vez de Gestión del Conocimiento, correspondería hablar de Gestión del Aprendizaje o del Conocer, como actividad o proceso más que como producto. Esto no es sólo un cambio de denominación, sino que implica una redefinición de objeto, cambiando por completo el foco de la intervención. Así definida, la Gestión del Conocer debiera apuntar como fin al meta-aprendizaje, fomentando la capacidad de aprendizaje continuo, más allá de los contenidos puntuales.

Por último, la Gestión del Conocer debiera reconocer la ineludible interrelación entre los distintos niveles del aprendizaje organizacional, trabajando simultáneamente en el desarrollo de los sujetos individuales y la organización total, incluyendo los niveles intermedios.

²² *Ibidem*.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

LIBROS

- ALLAIRE, Yvan – FIRSIROTU, Mihaela – Teorías sobre la cultura organizacional. En: ABRAVANEL – ALLAIRE – FIRSIROTU – HOBBS – POUPART – SIMARD – Cultura organizacional. Ed. Legis, Colombia, 1992.
- DRUCKER, Peter – La sociedad poscapitalista. Ed. Sudamericana, Buenos Aires, 1993.
- ETKIN, Jorge & SCHVARSTEIN, Leonardo – Identidad de las organizaciones: Invariancia y cambio. Ed. Paidós, Buenos Aires, 1989.
- GIL ROGRIGUEZ, Francisco – Aprendizaje organizacional. En: GIL RODRÍGUEZ – ALCOVER DE LA HERA – Introducción a la psicología de las organizaciones. Cap. 14. Ed. Alianza, Madrid, 2003.
- HERNÁNDEZ ROJAS, Gerardo – Paradigmas en psicología de la educación. Ed. Paidós Educador, México, 1998.
- JOHNSON, Phil – DUBERLEY, Joanne – Understanding management research. Ed. Sage, Londres, 2000.
- MORIN, Edgar – Introducción al pensamiento complejo. Ed. Gedisa, Barcelona, 1997.
- PIAGET, Jean – Seis estudios de psicología. Ed. Planeta-Agostini, Barcelona, 1985.
- POZO, Juan Ignacio – Teorías cognitivas del aprendizaje. Ed. Morata, Madrid, 1989.
- VALHONDO, Domingo – Gestión del conocimiento. Del mito a la realidad. Ed. Díaz de Santos, Madrid, 2002.

ARTÍCULOS

- CASTELLS, Manuel – Materiales para una teoría preliminar sobre la sociedad de redes. En: Revista de Educación, Nº 325. Ed. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, Madrid, mayo-agosto 2001.
- CORSI, Jorge – El enfoque estructuralista genético de Jean Piaget. En UBA XXI. Psicología. Módulo 3: 'Estudio de los procesos cognitivos'. Ed. EUDEBA, Buenos Aires, 1990.
- SERLIN, J. – ARRIAGA, M.C. – OVIEDO, R.
- _____. Epistemología y Management: Tendencias Actuales. Decimocuartas Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Noviembre 2009.

_____. Epistemología y Management. Decimoterceras Jornadas de Investigación en la Facultad de Ciencias Económicas y Estadística. Rosario, Noviembre 2008

MATERIAL INÉDITO

HELER, Mario

_____. Gestión de conocimiento: algunas cuestiones suscitadas por sus supuestos acerca del conocimiento. En: Lecturas. 'Epistemología y conocimiento en administración'. UNR, FCEyE, MBA, 2009.

_____. Material de Clase. 'Epistemología y conocimiento en administración'. UNR, FCEyE, MBA, 2009.