



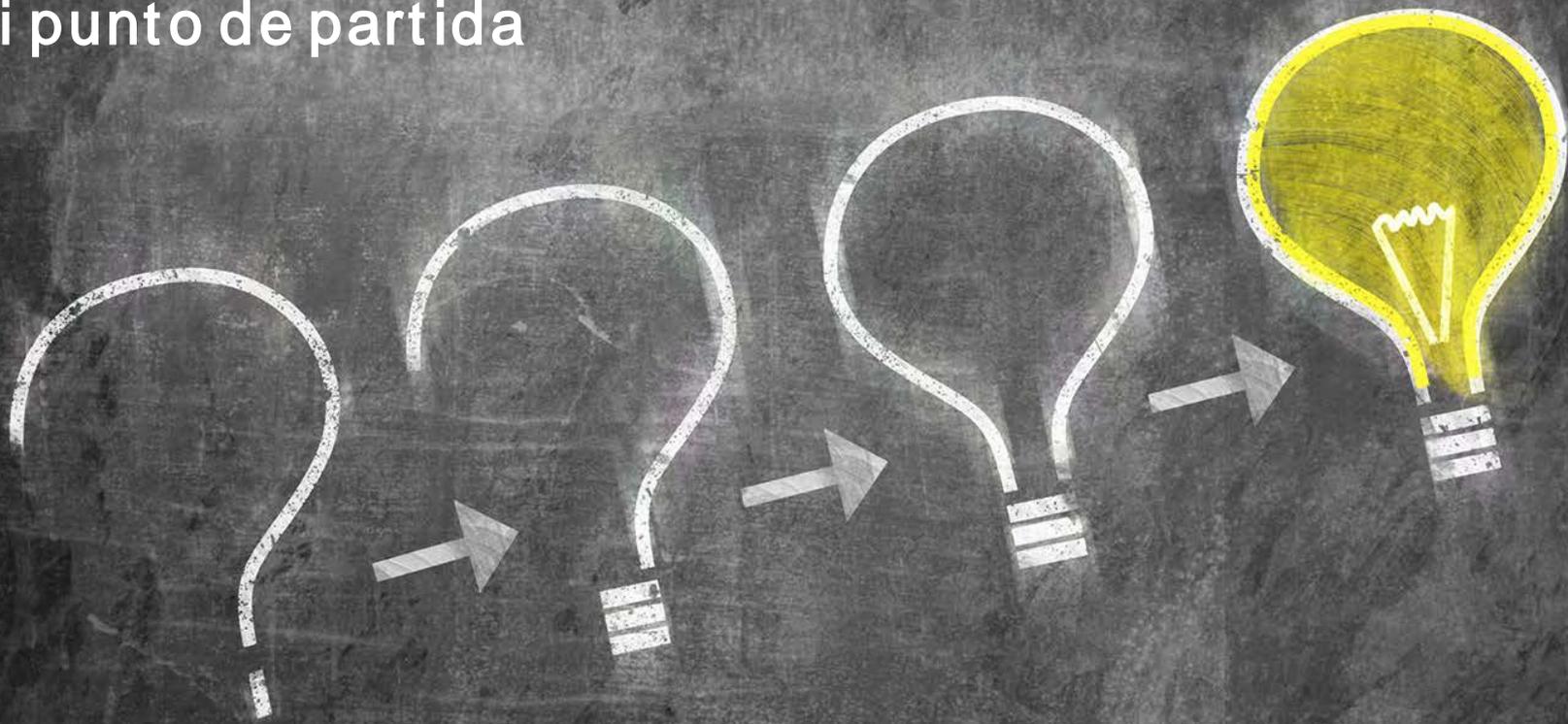
Desafíos en la aventura organizacional de aprender para conocer

Jornadas “Generación y gestión del conocimiento en las
organizaciones del tercer sector social de Euskadi:
aprendizajes y aportaciones”

Hirugarren sektoren sozialaren Euskal Behatokia
Viernes 3 Noviembre 2023

M^a Mar Magallón Soneira

Mi punto de partida



CONTEXTO

INFORMACIÓN

Conjunto de datos

Experiencia: lo que ocurre en una organización cuando realiza una tarea.

Experiencia directa o indirecta

PROCESO DE APRENDIZAJE

Proceso (tiempo) a través del cual la organización adquiere nuevo conocimiento de la experiencia.

Se produce a través de las personas, tareas y herramientas.

Requiere de rutinas, estructuras organizacionales y estrategias específicas.

CONOCIMIENTO

El resultado del aprendizaje.

Se crea, se retiene, se transfiere. Se deprecia.

Es necesario gestionarlo.

Su construcción, comunicación y uso están imbuidas de relaciones de poder.

“El acceso al conocimiento y a la información es una condición necesaria, pero no suficiente, para la emancipación. El conocimiento por sí solo no nos hará mejores ni más libres. Para emanciparse es necesario comprender lo que se sabe, pensar y tener la capacidad de actuar conforme a lo que se piensa.” (Belmonte, 2023, p. 227)

Con un ...para qué

- ❑ Aprendizaje organizacional: Proceso por el cual las Direcciones logran mejorar el deseo y la habilidad de sus equipos para comprender y gestionar la organización y su entorno y así **tomar las decisiones** que **incrementen continuamente la efectividad organizacional**.
- ❑ Lo que brinda las ventajas competitivas de la Gestión del Conocimiento, no es la cantidad de conocimientos que se consigan reunir y almacenar sino más bien el uso que se haga de él.
- ❑ Una organización puede adquirir conocimiento sin un cambio posterior en su conducta.
- ❑ El para qué nos remite al “qué” y al “cómo”.



¿Qué transformaciones se han derivado del conocimiento adquirido en
nuestra organización?

¿Orientamos los procesos de aprendizaje y la gestión del
conocimiento hacia las áreas que nos interesan o hacia las que interesan a
otros actores?

¿Son útiles los conocimientos que adquirimos para mejorar nuestras
prácticas?





¿Cómo promover el aprendizaje organizacional?

- ❑ Un organización que aprende es una entidad que “conscientemente” diseña y construye su estructura, cultura y estrategia para que la mejora y la maximización del potencial para el aprendizaje organizacional tenga lugar.
- ❑ Se produce a través de las personas, tareas (actividad), herramientas (procesos, procedimientos..).
- ❑ Se puede aprender:
 - ❑ En la propia organización o indirectamente de otras (aprender en red)
 - ❑ De la actividad: tareas bien hechas o fallidas; tareas rutinarias o eventos excepcionales.
 - ❑ De experiencias pasadas o durante la actividad (las experiencias recientes son más valiosas para el aprendizaje). Reflexionar sobre la experiencia, reflexionar en la acción.

“No basta solo con tener un equipo para el aprendizaje sino que este tiene que influir en los niveles de aprendizaje de toda la entidad.”



Contextos activos para el aprendizaje.

- CULTURA de la participación, colaboración y clima de confianza (liderazgos). Promover la experimentación (riesgo). Culturas “seguras” sin rutinas defensivas.
- Una VISION E IDENTIDAD COMPARTIDA: Alineamiento del equipo con la misión y la estrategia. La identidad compartida contribuye al intercambio y a la legitimidad del conocimiento que se comparte.
- Promoción del CONOCIMIENTO INDIVIDUAL, alineado con la estrategia de la organización. Saber mucho puede limitar la creatividad.
- SOPORTE ORGANIZACIONAL con recursos físicos y tecnológicos (generar y compartir).
- Mecanismos de RECONOCIMIENTO INSTITUCIONAL
- ESTRUCTURAS que favorezcan la comunicación.



“Hay muchos casos en los que las organizaciones saben menos que sus miembros. Incluso en algunos no parece que la organización pueda aprender lo que sus miembros saben” (Argyris y Schon, 1978)

Factores que afectan al aprendizaje organizacional

- ❑ Inercia organizacional: Aprendizajes pasados inhiben los futuros (cuidado con excesiva procedimentación, decae la tensión, lo inesperado). Convertir hechos en oportunidades
- ❑ Sesgos cognitivos: Tendencia a interpretar la información para confirmar las propias creencias (interpretaciones erróneas de las experiencias). Escucha externa, otras interpretaciones, apertura a la diversidad.



¿Promovemos contextos activos para el aprendizaje en nuestra organización?

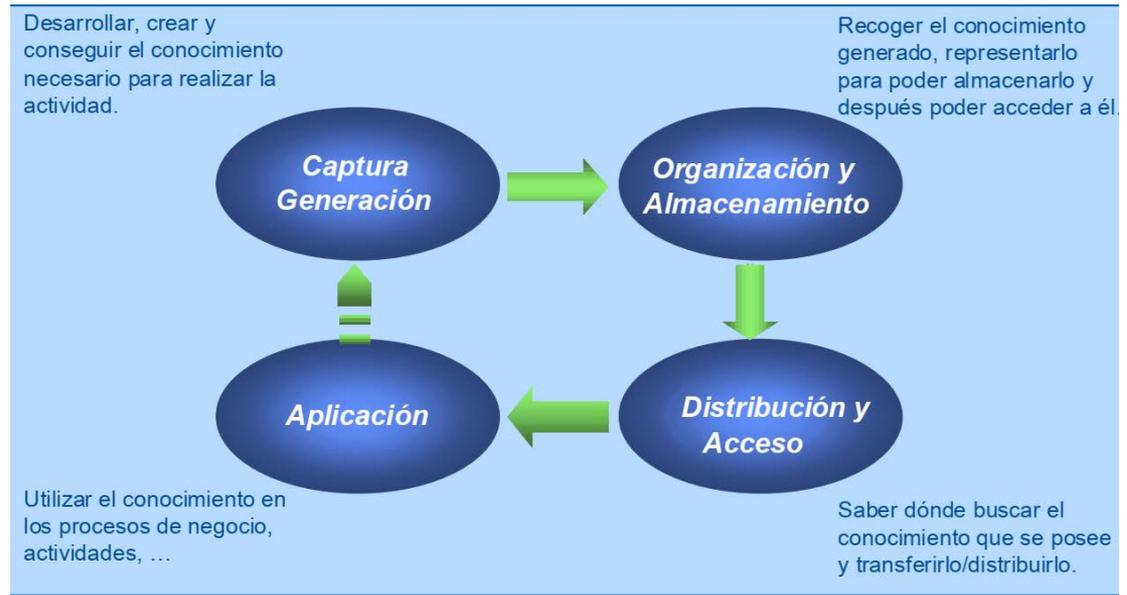
¿Cómo vivimos el riesgo y la experimentación?

¿Cuales son nuestros sesgos cognitivos?



La gestión del conocimiento

¿Se puede gestionar el conocimiento? ¿Un objeto cosificado que se puede poseer y se intercambia? o ¿un proceso de construcción colectiva?





En aguas turbulentas

- ❑ La gestión del conocimiento (KM) es el proceso de identificar, organizar, almacenar y difundir información dentro de una organización. El hecho de que el conocimiento no sea de fácil acceso dentro de una organización puede ser increíblemente costoso para una empresa, ya que se dedica un tiempo valioso a buscar información relevante en lugar de completar tareas centradas en resultados.
- ❑ Un enfoque colaborativo e integrado que facilita a una organización crear, buscar, organizar, acceder, transferir y utilizar el activo intelectual para la sostenibilidad a largo plazo y la ventaja estratégica.
- ❑ Desde una perspectiva práctica, algo creado a través de la interacción social y en el curso de la resolución de un problema práctico o de una oportunidad.



La creación de (nuevo) conocimiento

- ❑ Se incrementa con la experiencia. hasta cierto punto... Mucha experiencia dificulta la creación de nuevo conocimiento.
- ❑ Requiere contar con una estructura organizacional y sistemas de información.
- ❑ Características personales de los equipos:
 - ❑ La diversidad de estados de ánimo incrementa la creatividad
 - ❑ Las motivaciones y niveles de aspiración
 - ❑ Existencia de lazos interpersonales fuertes: Entre personas similares lo dificulta, una red diversa y dispersa incrementa la creatividad.



La retención del conocimiento

- ❑ El conocimiento decae o se deprecia (caduca).
- ❑ Objetivo: Integrar el conocimiento en las personas, las herramientas y las tareas de la organización así como en las redes formadas por el cruce de conocimientos
- ❑ Memoria organizacional: Los lugares donde se “almacena” en las personas, las rutinas organizacionales (procesos) o en la memoria transactiva (sistema colectivo para recordar, recuperar y distribuir información entre las personas de un equipo)
- ❑ La prueba del algodón de una organización que aprende: ¿se mantiene el conocimiento aunque roten las personas?
- ❑ La existencia de estructuras, herramientas, repositorio organizacional y procesos pueden amortiguar los efectos negativos de la rotación. Las comunidades digitales más sensibles a la pérdida de conocimiento.



La “transferencia“ : al final de la cola.

- ❑ Ocurre habitualmente en las fronteras (entre grupos, áreas, zonas, organizaciones.).
- ❑ Proceso dinámico e iterativo que incluye la síntesis, la traducción, la difusión, el intercambio y la aplicación éticamente correcta de los conocimientos. Una traslación del conocimiento a las capacidades, los intereses, la cultura de los públicos y sus contextos (interna y externamente).
- ❑ Mecanismos: mover a las personas, uso de tecnologías para compartir la información, rutinas y procedimientos, alianzas, espacios de intercambio de experiencias
- ❑ Factores que influyen en la transferencia:
 - ❑ La naturaleza del conocimiento a compartir
 - ❑ Las capacidades de las personas implicadas
 - ❑ Relaciones entre las personas e identidad común (mayor credibilidad)
 - ❑ El contexto



¿Practicamos la creación de conocimiento en red?
¿Dónde está el conocimiento en nuestras organizaciones?
¿A quién traspasamos el conocimiento que adquirimos? ¿cómo?





El tiempo, el implacable, el que pasó...

- ❑ El proceso de aprendizaje ocurre a lo largo del tiempo.
- ❑ Necesitamos tiempo para aprender y para gestionar el conocimiento.



Eskerrik asko

Referencias bibliográficas



- ❑ Argote, L. (2005). Reflections on Two Views of Managing Learning and Knowledge in Organizations. *Journal of Management Inquiry*, 14(1), 43-48. 10.1177/1056492604273179
- ❑ Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). *Organizational Learning: From Experience to Knowledge*. Organization Science (Providence, R.I.), 22(5), 1123-1137. 10.1287/orsc.1100.0621
- ❑ Belmonte, O. (2023). *En femenino sin lugar*. PPC.
- ❑ Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change* (7th ed. ed.). Pearson.
- ❑ Nicola Jones, A., 2009. Knowledge, policy and power: Six dimensions of the knowledge–development policy interface -, Overseas Development Institute. United Kingdom. Retrieved from <https://policycommons.net/artifacts/4398192/knowledge-policy-and-power/5194811/> on 03 Nov 2023. CID: 20.500.12592/hkbt2.
- ❑ Rigg, C., Coughlan, P., O'Leary, D., & Coughlan, D. (2021). A practice perspective on knowledge, learning and innovation - insights from an EU network of small food producers. *Entrepreneurship and Regional Development*, 33(7-8), 621-640. 10.1080/08985626.2021.1877832
- ❑ Sergeeva, A., & Andreeva, T. (2016). Knowledge Sharing Research. *Journal of Management Inquiry*, 25(3), 240-261.