

## **Cap.13: “Mejorar el aprendizaje organizacional con Mapas conceptuales: un estudio de caso empresarial”**

### **INTRODUCCIÓN**

- En las últimas décadas, el conocimiento se ha considerado cada vez más como el recurso más importante de una organización para lograr y mantener una ventaja competitiva (Drucker, 1993; 1999; Leonard-Barton, 1995; Grant, 1996; Nonaka, Reinmoeller y Senoo , 1998).
- Un número considerable de estudios ha demostrado que muchas de las organizaciones más exitosas e innovadoras del mundo son las que mejor gestionan su conocimiento.
- Numerosos teóricos han contribuido a la evolución del campo de la gestión del conocimiento (KM) con diferentes perspectivas.
- Mientras que varios autores han subrayado la creciente importancia de la información y el conocimiento explícito como recurso organizativo (Drucker, 1993; Nonaka, 1994; Wilkens, Menzel y Pawlowsky , 2004; Nonaka, Von Krogh y Voelpel , 2006), otros se han centrado en la dimensión cultural y el concepto de “organización que aprende” (Slater y Narver , 1995; Argyris, 1982; Argyris y Schon, 1996).
- Otras tendencias enfatizan aspectos de KM relacionados con el aprendizaje organizacional (OL) y las capacidades dinámicas (Leonard-Barton, 1995; Teece, Pisano y Shuen , 1997) y, más recientemente, la alineación de OL con las estrategias de negocio e innovación ( Johannessen, Olson y Olaisen , 1999; Teece, 1986; 2000; Hung, Lien y McLean, 2009).
- KM incluye un enfoque multidisciplinario para lograr los objetivos organizacionales haciendo el mejor uso del conocimiento, enfocándose tanto en los procesos , como adquirir, crear y compartir conocimiento, como en los fundamentos culturales y técnicos que los respaldan.
- Por lo general, el enfoque se coloca en los objetivos de la organización, como un mejor desempeño, una ventaja competitiva, la innovación, el intercambio de lecciones aprendidas, la integración y la mejora continua de la organización, superponiéndose sinérgicamente con el aprendizaje organizacional que los

investigadores definen de diversas maneras (Argyris y Schon, 1978; 1996; Dierkes et al., 2001; Lähteenmäki , Toivonen y Mattila, 2002).

- Para la década de 1990, el OL se había vuelto cada vez más debatido por los economistas y los profesionales y académicos de los estudios organizacionales.
- Aunque existe una amplia aceptación de la noción de OL y su importancia para el desempeño estratégico, todavía no se acepta ampliamente ninguna teoría o modelo de OL (Daft y Huber, 1987; Dodgson, 1993; Kim, 1993; Lähteenmäki , Toivonen y Mattila, 2002). ; Templeton, Lewis y Snyder, 2002).
- Las preguntas sobre las interrelaciones entre el aprendizaje individual y el CO y cómo el CO puede contribuir a mejorar la gestión del conocimiento aún no tienen una respuesta clara (Argyris, 1992; Pawlowsky , 2001).
- Kolb (1984, p. 38) afirma que el aprendizaje “es el proceso mediante el cual se crea conocimiento a través de la transformación de la experiencia”.
- Ambas partes de su definición son importantes: lo que las personas aprenden (saber hacer) y cómo entienden y aplican ese aprendizaje (saber por qué).
- Presuntamente, el aprendizaje facilita el cambio de comportamiento que lleva a mejorar el desempeño y el aprendizaje organizacional ( Fiol y Lyles, 1985; Lyles y Schwenk , 1992; Senge, 1990).
- Aceptando la idea de que el OL significa el proceso de mejorar las acciones individuales y grupales a través de un mejor conocimiento y comprensión, nos enfrentamos al problema de explicar cómo se produce la transferencia y la “apropiabilidad” del conocimiento y cómo se nutren los vínculos entre el aprendizaje individual y el organizacional.
- La transferencia de conocimiento es el proceso a través del cual una unidad (p. ej., grupo, departamento o división) se ve afectada por la experiencia de otra, mientras que la apropiabilidad representa la capacidad de la persona y la organización para captar tanto el conocimiento explícito como el tácito - (Davenport y Prusak , 1998). .
- Coincidimos con Argyris y Schön (1996) en que el aprendizaje, para ser considerado organizacional, debe incorporarse por medio de artefactos epistemológicos (mapas, memorandos y programas) que se encuentran en el contexto de la organización.

- Los entornos colaborativos y la aplicación de herramientas informáticas sociales se pueden utilizar tanto para la creación como para la transferencia de conocimientos, lo que contribuye al aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento en consonancia con la estrategia empresarial (Lee, Courtney y O'Keefe, 1992; Davenport y Prusak, 1998).
- Los estudiantes pueden funcionar como diseñadores utilizando la tecnología como herramientas para analizar el mundo, acceder a la información, interpretar y organizar su conocimiento personal y representar lo que saben a los demás (sus "modelos mentales").
- En la actualidad se utiliza una diversidad considerable de métodos y herramientas de software con el propósito de posibilitar la transferencia de conocimiento y apoyar la GC, pero la mayoría de estas herramientas se están desarrollando bajo un empuje tecnológico.
- Están más preocupados por las nuevas formas de almacenar y comunicar información que por las formas reales en que las personas crean, adquieren y usan el conocimiento (es decir, cómo aprenden las personas en entornos organizacionales y cómo se mejora el aprendizaje organizacional).
- También OL se ve como el proceso de adquisición o desarrollo de competencias en diferentes niveles de agregación (individuos, grupos, redes) dentro de la organización (es decir, la capacidad de aplicar nuevos conocimientos para mejorar el desempeño de una actividad o tarea existente o para adaptarse a las nuevas circunstancias). Ahmed, Lim y Loh (2002, p.16) escribieron:
- ... el aprendizaje organizacional, por lo tanto, busca describir un proceso de aumento del desempeño general de una organización fomentando la creación y el uso del conocimiento en cada una de las funciones de su cadena de valor, con el fin de convertir cada una en una fuente de ventaja competitiva o competencia central.
- Los mapas conceptuales se pueden utilizar para recopilar conocimientos tanto de individuos como de grupos, facilitar el proceso de creación de conocimientos, actuar como una herramienta de discusión y comunicación, y ayudar en la difusión de conocimientos y procesos de aprendizaje dentro de una organización (Cañas et al., 2004).
- Sin embargo, la utilización de mapas conceptuales y herramientas de mapas conceptuales aún es muy limitada en el entorno empresarial en comparación con los entornos educativos.

- Además, se ha investigado relativamente poco sobre la contribución de los mapas conceptuales a la transferencia de conocimiento, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento (cf., Fourie, 2005; Henao-Cálad y Arango Fonnegra , 2007).
- En este capítulo, analizamos algunas perspectivas teóricas que exploran los vínculos entre el aprendizaje individual y organizacional ( Ausubel , Novak y Hanesian , 1978; Kim, 1993; Pawlowsky , 2001).
- También indagamos en el potencial de los Mapas Conceptuales para apoyar procesos de aprendizaje organizacional (OL) (de los Reyes López y Barberá , 2004; Sutherland y Katz, 2005). Finalmente, presentamos un caso de estudio aplicando Mapas Conceptuales (utilizando CmapTools) para mejorar la comprensión del aprendizaje organizacional y , en particular, la alineación de la transferencia de conocimiento con la estrategia comercial en una empresa tecnológica.