

# Activos de aprendizaje organizacional un activo de conocimiento crítico

## *Assets of organizational learning, a critical assets knowledge*

Yadira R. Nieves Lahaba

*El presente trabajo se propuso abordar algunas consideraciones en relación con los activos de conocimiento que son de alto valor para las organizaciones, en especial para las instituciones de educación superior. La metodología es fruto de los resultados de la investigación se basó en el uso de técnicas cualitativas lográndose exponer el concepto de activos de aprendizaje organizacional como un activo factor crítico para el desempeño organizacional, se establecen además sus características, semejanzas y divergencias con otras taxonomías de activos de conocimiento. Los activos de aprendizaje organizacional son de gran importancia pues fortalecen las identidades de sus poseedores, potencian el intercambio de conocimiento y favorecen los flujos de conocimiento relacionados con los objetivos organizacionales.*

**Palabras clave:** conocimiento crítico, conocimiento estratégico, activos de aprendizaje organizacional, instituciones de educación superior, desempeño organizacional.

### RESUMEN

### ABSTRACT

*This paper set out to address some considerations for knowledge as sets that are of high value for organizations, especially institutions of higher education. The methodology is the result of research results was based on the use of qualitative techniques achieving expose the concept of active organization all learning as an asset critical to organizational performance, they also establish their characteristics, similarities and differences with other taxonomies knowledge as sets. The assets of organization all earning are of great importance for strengthening the identities of its owners, enhance the exchange of knowledge and promote the flow of knowledge related to organizational objectives.*

**Keywords:** critical knowledge, strategic insight, organizational learning as sets, higher education institutions, organizational performance.

## Introducción

El reconocimiento del aporte de los activos intangibles a la gestión de las organizaciones es un hecho. Al declararse esta validez, teóricos e investigadores han establecido una serie de conceptos, reflexiones y procesos encaminados a explicar o tratar de entender, las relaciones que se establecen entre los conocimientos y las actividades

organizacionales.

Una de las preocupaciones existentes, es el reconocimiento, que no todos los activos de intangibles, (conocimientos, saberes, rutinas, competencias) inciden de manera positiva y/o de igual manera en la gestión organizacional, o específicamente en el logro de los objetivos organizacionales. Es posible encontrar estudios que realizan exámenes de sus intangibles, pero en

muchos casos: «la exploración de los activos de conocimiento se realiza sin establecer con claridad su nivel de importancia, pues no se explica que tipo de activo de conocimiento es el que aporta directamente a los objetivos organizacionales y la forma en que dicho activo contribuye al aprendizaje organizacional. «(Nieves 2014, p. 4).

Establecer esta diferenciación contribuye

a la localización exacta de aquello que propicia las capacidades distintivas de las organizaciones. Contribuye además al reconocimiento de las evidencias de aplicación y a establecer con claridad el nivel de importancia de los activos para el logro de los objetivos organizacionales y así como especificar la relación que tienen estos activos para el aprendizaje organizacional, pues al contener alto valor, la organización necesita aprender de ellos, quizás, de forma programada «Las pruebas comparativas internas y la identificación de las mejores prácticas internas son precondiciones primordiales para el proceso de transferencia de mejores prácticas» (Probst 2011:72).

Lograr sistematizar y caracterizar a estos activos que también son: factores culturales, vivenciales, saberes socialmente productivos (Puiggros 2004) pues han emanado de la experiencia y de la experimentación, (Orozco 2009) es reconocer la existencia de un tipo diferenciado de activo de conocimiento que constituyen factores críticos para las organizaciones.

En el contexto de las universidades estos activos críticos están relacionados con aspectos sociales de las universidades, con la forma de producir conocimiento, con la manera en que se resuelven los problemas de la comunidad y de la sociedad, con las vías y maneras de llevar a cabo los problemas de la sociedad y su vinculación con los objetivos de la universidad.

Es así como las implicaciones se redimensionan pues es necesario no solo reconocer la existencia de este tipo de activo, sino poderlos registrar. Para las universidades, este paso significaría el acceso a registrar que es lo que la diferencia desde un punto de vista explícito, pero también tácito pues el proceso no debe limitarse al discurso nominado.

El presente trabajo se propone abordar algunas consideraciones en relación con los activos de conocimiento que son de alto valor para las organizaciones, en especial para las instituciones de educación superior.

### Activos de conocimiento un abordaje epistemológico

Diariamente, en las instituciones, las

personas que las integran, consumen, producen y distribuyen datos, información y conocimiento que pueden llevar implícitos los procesos que lo convierten en un significado asimilado. De esta forma pueden tomarse decisiones y actuar en dependencia de las evidencias, experiencias y habilidades individuales o grupales.

La preocupación en relación a qué es el conocimiento, cuáles son sus componentes, ha sido una de las prácticas más antiguas de la humanidad. En la actualidad predominantes autores coinciden en afirmar que la mayor parte del valor agregado de las organizaciones (laborales) se atribuye a la posesión y utilización de conocimientos organizacionales (Davenport & Prusak, 2001; Edvinsson & Malone, 1998; Quinn, 1993; Stewart, 1998; Sveiby, 1997).

El conocimiento es la representación o expresión simbólica consciente y activa de aspectos de algún universo del discurso nominado (Nieves & León, 2000) que se posee en forma tácita y se evidencia de forma explícita. Además es:

**Un elemento complejo:** El conocimiento

no es ni datos ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre estos términos es una cuestión de grado, pero categóricamente no son conceptos intercambiables. Existen estructuras informales que al internalizarse, se integran a sistemas de relacionamiento simbólico de más alto nivel y permanencia (Davenport & Prusak, 2001). El conocimiento no consigue expresar fielmente la realidad sino que es la acción en la realidad para transformarla (Piaget, 2001). Esto es posible debido a que es necesario una evolución en el entendimiento de estructuras previamente asimiladas, la asimilación gira en torno a dos elementos: lo que conoce y su significación dentro del contexto de lo asimilado.

**Privativo de las personas:** El conocimiento siempre está ligado a las personas. Forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Ponjuán, 2006). El conocimiento reside en las mentes de los individuos (Wei Choo, 1999) y es preciso convertirlo en conocimiento que se pueda compartir y transformar en innovaciones (Nonaka, 2007). Existe una relación directa e inequívoca entre la persona y lo

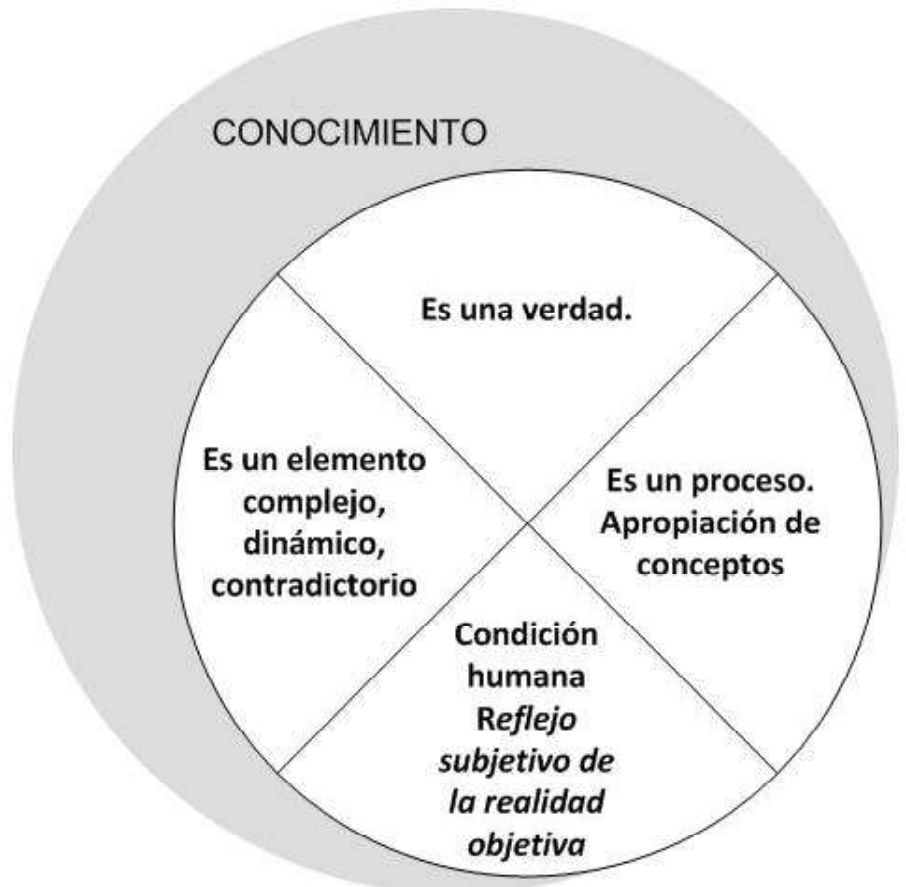


Figura 1: Abordaje del Conocimiento. Fuente: Elaboración propia

conocido que incluye valores, habilidades, competencias y actitudes (Nonaka, 1994) hacia sí misma y hacia el colectivo, lo que implica una responsabilidad interna, social y colectiva por elección o convicción (Schvarstein (Schvarstein, 2006 ).

**Un proceso:** Conocer es partir de una proposición. El conocimiento es ante todo un proceso y no un simple acto es una transformación de apropiación práctica y subjetiva de la realidad por el sujeto (Habana, 1998). La creación del conocimiento es un proceso dinámico de interacciones sociales (Elías, 1999; Nonaka, 2007).

**Una verdad:** El conocimiento tiene una verdad. La verdad práctica representa dominar qué es lo que realmente funciona y qué es lo que no lo hace Davenport (Davenport & Prusak, 2001).

En los actuales entornos el desarrollo sostenible de las organizaciones está siendo impulsado por los conocimientos más que por los recursos tradicionales de la tierra, materias primas y capital, conduciéndolas a asumir mecanismos viables que les permitan aprovechar mejor este activo y sistematizar un conjunto de acciones para su potenciación.

Al Polanyi (1975) describir dos tipos de conocimiento: el tácito y el explícito, enuncia que todo conocimiento es tácito o reside en el saber implícito; que es personal, en el sentido de la participación de la personalidad de quien lo posee. Este autor expresa que la dimensión tácita del conocimiento parte del hecho que cualquier persona sabe más de lo que puede expresar y lo expresa a partir de tres principios fundamentales (Polanyi, 1970):

1. El conocimiento tácito se expresa a través de la doble actividad de la conciencia filial y la conciencia focal<sup>1</sup>.
2. El conocimiento es personal, es individual.
3. Todo conocimiento tiene sus raíces en el conocimiento tácito.

Las distinciones entre tácito y explícito son esenciales para la sistematización de los procesos de potenciación, y debe manejarse con cuidado porque mientras el

conocimiento tácito puede ser poseído por los individuos, el conocimiento explícito debe contar con ser tácitamente entendido y aplicado (Polanyi, 2009)

En el ambiente organizacional estos conocimientos aportan significación a los procesos y actividades que se desarrollan. Sin embargo, no todos reúnen las condiciones para convertirse en un activo estratégico o para aportar directamente a los objetivos organizacionales (Mercedes Segarra Ciprés, 2007).

### El conocimiento como activo estratégico

El conocimiento, como activo estratégico para las organizaciones, es un tipo de conocimiento que se reconoce como parte del conocimiento organizacional.

Se encuentra tanto en forma tácita como explícita (Miranda, 2006) e incluido en los procedimientos, estructuras, rutinas, procesos, ámbito tecnológico (Noboa, 2007; Mercedes Segarra Ciprés, 2007; Mercedes Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2005) formas de trabajo y cultura organizacional. Este tipo de activo tiende mayoritariamente a ser «conocimientos complejos, y no suelen estar demasiado codificados, por lo que son difíciles de ser transferidos sin ayuda de quien los posee».(Benavides Espinosa, 2011), p. 568).

En el entorno de la educación superior, el conocimiento estratégico requiere del dominio previo de conocimientos de tipo procedimental o actitudinal (Bouciguez & Santos, 2010; Castelló, Liesa, & Monereo, 2012) los cuáles por su alto nivel de sensibilidad contextual son muy difícil de determinar (Castelló et al., 2012; Monereo, 2003). En este sentido Monereo (2003) señala que el conocimiento estratégico abarca: «el conocimiento de lo que se sabe y no se sabe en relación a una tarea, el conocimiento de cuándo otro conocimiento es necesario y el conocimiento de aquello que debe hacerse para continuar realizando la tarea o aprendiendo un determinado contenido» (Monereo, 2003), p.74)

Al ser las instituciones de educación superior

organizaciones intensivas en conocimiento, se redimensiona la importancia de los activos intangibles para la ejecución de sus objetivos. Sin embargo esto no es suficiente, pues se necesita además de una estructura intensiva en conocimiento, una estructura basada en el conocimiento (Farzin, Kahreh, Hesani, & Khalouei, 2014) que implique el desarrollo de capacidades para su gestión (Perry, 2013), algo en lo que no se ha incursionado con importancia en este tipo de organizaciones.

Un aspecto esencial que se asocia al conocimiento estratégico es su complejidad (Tabla 2)

«influye de manera positiva en el aprendizaje de conocimientos, pues a mayor complejidad más cantidad de conocimientos aprendidos, independientemente de que el proceso de aprendizaje sea más costoso. Pues la relación que tiene el conocimiento con otros conocimientos (complejidad técnica) y la dependencia de ese conocimiento respecto a las personas o sistemas en donde esté localizado (complejidad social) determina la cantidad de conocimientos aprendidos y la cantidad de conocimientos nuevos que se pueden generar de éstos, incrementando así la capacidad de innovación». (Benavides Espinosa, 2011), p. 574

Una particularidad que se le confiere, desde el punto de vista social, es que «el conocimiento estratégico al estar relacionado altamente con los procesos específicos de una organización se vuelve un activo dependiente de las interrelaciones laborales y de las relaciones que tiene establecido el sistema». (Benavides Espinosa, 2011). Esta vinculación llama la atención a «reorientar el pensamiento y acción docente hacia un paradigma que permita integrar, antes que excluir las competencias prácticas no tenidas en cuenta por los modelos profesionalizantes» (Adúriz-Bravo & Nacional, 2005). Es el caso de los proyectos de investigación donde la combinación de conocimientos tácitos y explícitos permite redistribuir el conocimiento estratégico, indispensable para el uso y mantenimiento de la diferenciación basada en el conocimiento.

En este sentido Segarra (2005) opina que

<sup>1</sup> Polanyi explica la conciencia filial y focal a través de este ejemplo: Tengo la conciencia filial de reconocer múltiples rasgos faciales mientras que integro estos aspectos en su conjunto es gracias a la focal. Yo no soy capaz de especificar con claridad los detalles de una entidad completa. En este sentido, yo sé más de lo que puedo decir.

Tabla 1. Características del conocimiento estratégico. Fuente: Elaboración propia

Autor	Característica del conocimiento estratégico	Significación/alcance/ó acción a realizar
Noboa (2007)	Posee valor	Se refleja en la productividad del recurso intangible.
	Singulariza a la empresa con respecto a sus competidores	Valor de la marca: diferenciación, tecnología, inversiones
	Difíciles de imitar	Son conceptos originales.
	Difícil de transferir	Necesidad de establecer rutinas de trabajo en equipo
	Difícil de sustituir	Son privativos de la cultura organizacional que los distingue
Segarra (2007)	Tácito	Es inherente a la persona o grupo de personas que lo posee
	Complejo	Es difícil de imitar
	Organizativo	Está incorporado en los procesos, procedimientos, rutinas.
	Especificidad	Es fuente de ambigüedad causal entre los competidores
Benavides (2011)	Dependiente o sistémico	Posee complejidad en las relaciones entre distintas unidades, las cuáles difíciles de reproducir
	Codificado	Habilidad de la organización para estructurar el conocimiento dentro de un tipo de reglas identificadas y de relaciones.
	Específico	Tiene un valor económico que vendrá dado en función de su utilidad, y también de su rareza
	Complejidad técnica	Alta relación con otros conocimientos. Proviene de un gran número de tecnologías, rutinas, y de la experiencia de los individuos o equipos
Miranda (2006)	Complejidad social	Dependiente de las interrelaciones, entre los trabajadores, y por lo tanto, dependiente de las relaciones del sistema. Es el grado en que un determinado conocimiento depende de otros conocimientos
	Explícito	Compuesta por las informaciones estratégicas y de seguimiento
	Tácito	Constituida por el conocimiento acumulado de los expertos en formular y decidir estratégicamente: los peritos en estrategia y los tomadores de decisión estratégica, respectivamente

el conocimiento estratégico (Tabla 2) tiene «carácter tácito, complejo, organizacional, específico, y sistémico» (Mercedes Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2005), p.192) y que la combinación de estas características es la que le otorga el carácter estratégico.

En el contexto empresarial, identificar la existencia del conocimiento estratégico, implica procesos para gestionarlo «la gestión del conocimiento estratégico está orientado a apoyar la mejora de los procesos críticos identificados en la organización; procesos que están alineados y respaldan los objetivos estratégicos de la empresa» (Cáceres Lampen, 2011), p.317).

De acuerdo con Schorcht (2009) el conocimiento estratégico se puede identificar como un aspecto fundamental para el éxito. Sin embargo, apunta además, el verdadero reto de la «era del conocimiento» es el manejo eficaz de

este recurso. En este sentido otorga a la planificación estratégica del conocimiento especial importancia, pues permite verificar el logro de los objetivos de conocimiento y ofrece vías para la aplicación de los resultados identificados (Schorcht, Nissen, & Petsch, 2009).

A pesar de este reconocimiento, «la captación, medición, y valoración el conocimiento, dentro de las organizaciones, para las decisiones estratégicas, así como determinar el valor agregado del conocimiento son problemas que aún no han sido resueltos satisfactoriamente» (Schorcht et al., 2009), p. 747).

Si a esto se le añade que resulta todavía muy poco frecuente, encontrar información registrada sobre el conocimiento que poseen las organizaciones, quizás debido a que existen culturas organizacionales enfocadas a mantener el conocimiento

estratégico dentro de un grupo, con poca o nula difusión, estrechamente limitado y sin oportunidades de aprovecharlo (Child & Ihrig, 2013) entonces no siempre está claro que conocimiento estratégico es el que se posee en las organizaciones (Schorcht et al., 2009).

Se necesita capturar, medir y valorar el inventario de conocimiento (Schorcht et al., 2009), pero todavía existe carencia en cuanto a métodos para el tratamiento del conocimiento estratégico en las organizaciones. Esta falta de desarrollo no permite analizar debidamente el impacto de este tipo conocimiento (Mercedes Segarra Ciprés, 2007; Mercedes Segarra Ciprés & Bou Llusar, 2005).

El conocimiento como activo de aprendizaje organizacional

Los enunciados de este apartado se han

establecido a partir de los resultados de tesis doctoral de la autora de este trabajo.

El trabajo doctoral titulado: Propuesta de modelo de identificación de activos de aprendizaje organizacional para instituciones de educación superior, fue una investigación cualitativa, realizada a partir de un diseño que permitió la flexibilidad y a la vez el abordaje holístico del objeto de estudio. Aunque en el transcurso de la investigación, algunos de los datos recopilados se manifestaron de manera cuantitativa, el proceso investigativo fue construido a partir de su relatoría en cada etapa de estudio para la precisión de los pasos a seguir.

Dos de las técnicas de investigación aplicadas fueron: entrevista estructurada y sesiones en profundidad con sus correspondientes instrumentos. La entrevista estructurada se realizó en línea y se le practicó a diez informantes, con los siguientes criterios de selección: profesores universitarios con 10 o más años de experiencia, y/o con 10 o más años de experiencia en la gestión del conocimiento. Por su parte en las sesiones en profundidad participaron 13 profesores universitarios que enfocan sus trabajos e investigación en la gestión del conocimiento con 10 o más años de experiencia. Los resultados de estas técnicas respaldan los siguientes enunciados.

Una vez que se establecen las relaciones entre conocimientos y aspectos estratégicos de la organización, se posibilita el aprendizaje y potenciación de sus saberes. Este proceso marca el inicio del reconocimiento de un tipo de activo muy particular, los activos de aprendizaje organizacional (AAO), un tipo de activo de conocimiento estratégico cualitativamente superior del que la organización puede aprender.

Estos conocimientos, son activos intangibles complejos que caracterizan a la organización y le aportan significación en su desarrollo o posicionamiento en un espacio temporal determinado, pues inciden directamente en su desempeño distintivo y satisfacen sus condiciones especiales. Son además saberes especializados con un alto contenido tácito; son componentes críticos, que mantienen o potencian por ejemplo en

las institución de educación superior su autoridad, permitiéndole repetir procesos positivos de forma aprendida «este tipo de activo debe ser fundamental para entender los procesos claves de la institución, alineado a los procesos claves de la institución de educación superior que son docencia, investigación y extensión» (Nieves 2014, p. 143)

Los AAO caracterizan a la universidad y le aportan significación en su desarrollo o posicionamiento en un espacio temporal determinado, pues están relacionados directamente con su desempeño distintivo y satisfacen condiciones especiales de este tipo de organización (Tabla 2) «Que sea contextualizado, que esté acorde con las exigencias y metas de la institución. Como también que sea representante de sus valores, de eso es de lo que se debe aprender en la universidad» (Nieves 2014, p. 143).

Al ser los AAO buenas prácticas con un

alto nivel de importancia para el desarrollo de las actividades, son activos socialmente útiles que conforman el tejido social al interior de la organización, pero que por la naturaleza de las instituciones de educación superior extienden su impacto hacia la sociedad (Tabla 2). Cada activo de aprendizaje organizacional es capaz de potenciar otros activos de conocimiento, de manera que llegan a formar parte de un gran entramado social «una característica de estos activos es que tiene que tener pertinencia en el contexto social, en la actualidad que vive la organización, pues debe estar en función de sus actividades y procesos y en correspondencia con la función social de la universidad» (Nieves 2014, p. 143)

Una mirada desde los procesos advierte que estos activos surgen de la actuación e interrelación de las buenas prácticas espontáneas o planeadas implícitas en los aspectos estructurales, procedimentales y culturales de la organización por lo que

**Tabla 2. Diferencias entre activos de conocimiento y activos de aprendizaje organizacional. Fuente:Elaboracion propia**

<b>Activos de conocimiento</b>	<b>Activos de aprendizaje organizacional</b>
Influye en los activos de aprendizaje organizacional	Potencia conexiones entre otros activos de aprendizaje organizacional y entre los activos de conocimiento
La organización aprende de ellos de manera casual	La organización aprende de ellos de manera programada
Están relacionados con el campo de actividad de la organización	Están directamente relacionados con las metas organizacionales
Influencia todos los procesos organizacionales	Impactan en los procesos organizacionales claves
Están esparcidos por toda la organización	Se concentran en personas o grupos de personas
Al combinarse originan aspectos valiosos para la organización	Son conocimientos valiosos para la organización
Son malas y buenas prácticas	Son buenas prácticas
No logran la diferenciación positiva de la organización en su entorno	Identifican positivamente a la organización en su entorno
Son generales y específicos	Son complejos, específicos y altamente especializados
Son útiles localmente	Son socialmente útiles
Tienen múltiples clasificaciones	Se clasifican según el contexto organizacional

intervienen en la combinación de rutinas, actividades, procesos, recursos; en la elaboración de los documentos rectores de la organización, en los procedimientos y en las formas de actuación y respuesta ante los estímulos del ambiente incluso en el modo de llegar a las soluciones de los problemas (Tabla 2) «encierran pertinencia con los objetivos organizacionales, con las capacidades y perfiles a desarrollar, pero sobre todo pertinencia en el contexto social, que desempeña en la actualidad. Pertinencia con la filosofía institucional para atender a la complejidad del conocimiento y a la reflexión de los contextos hacia la misma institución» (Nieves 2014, p. 143).

Parte de los resultados de este trabajo se enfocó a lograr establecer las características de los AAO así como concentrar a los AAO en dos grandes grupos: activos intangibles y activos tangibles. El grupo de activos intangibles, como generador y poseedor de AAO y el segundo grupo como soporte y/o evidencia de la explicitación o aplicación de estos activos. Puntualmente, las características esenciales de los AAO (Nieves 2014) que se identificaron son las siguientes:

- **Estratégicos:** Se centran en su vinculación con los aspectos estratégicos de la organización y su pertinencia organizacional por lo que una vez identificados la organización puede potenciarlos y aprender de ellos. «Debe ser situacional en términos de liderazgo, es necesario que sean utilizados en el momento adecuado, para la situación adecuada» (Nieves 2014, p. 145)
- **Claridad:** Son observables, identificables y medibles. Se reconocen por medio de la explicitación que puede ser; en el plano del comportamiento, registrado en forma documental, en los servicios y productos, en las patentes, entre otros. «Sería sugerible establecer una tabla de validación a partir de ciertos rubros, o características propias, sobre todo por las características de la educación de la actualidad. Por lo que debe ser evaluable, un conocimiento que no se pueda evaluar, es difícil conocer sus impactos» (Nieves 2014, p. 144).
- **Multiplicidad:** Son buenas prácticas, altamente complejas, que llegan a formar parte de la innovación organizacional. «Son activos que propician la innovación, capaces de crear otros conocimientos» (Nieves 2014, p. 144)

- **Distintivos:** Son específicos y situacionales de cada organización para el logro de los objetivos organizacionales. «Lo asocio inicialmente a niveles de desempeño profesional, es algo personal, surgido de la combinación entre algunos de estos aspectos: experiencia, estudios, situación problemática que debe ser resuelta. Luego se van arraigando en la institución» (Nieves 2014, p. 145).

- **Ontológicos:** Son principalmente de dominio organizacional, aunque pueden estar aislados en equipos de trabajo o personas. Es decir pueden encontrarse tanto en el plano individual, colectivo, como institucional. «Se manifiesta primero individualmente, pero son institucionales, forman parte de la vida cotidiana de la institución ya sea por que hayan surgido espontáneamente, o de forma impuesta por medio de rutinas o procedimientos, pero de cualquier manera forman parte de la vida institucional» (Nieves 2014, p. 145).

- **Sociales:** Son socialmente útiles, promueven la formación del tejido social en las organizaciones por medio de las relaciones, y forman parte de la cultura organizacional «Es de destacar la necesidad de la pertinencia en el contexto social actual de la institución, estos activos deben ser suficientemente flexibles, para que puedan renovarse o actualizarse en dependencia del rol o las metas sociales de la institución» (Nieves 2014, p. 146).

- **Complejos:** Son de desarrollo sistemático y altamente especializados, son transferibles si están codificados. «Integrador, requiere que sea interdisciplinario y multidisciplinario con todas las áreas, creativo, innovador que tenga un final que sea, aprender para vivir» (Nieves 2014, p. 144).

Con relación a las propiedades de los activos de aprendizaje organizacional, como cualidades que posee y de las cuales es posible disponer están relacionadas con la «capacidad que tienen estos activos de generar valor» (Nieves 2014, p. 157), por «medio de su actuación positiva y su relación con aspectos estratégicos» (Nieves 2014, p. 157) y estas son:

**Positividad:** Son buenas prácticas y potencian acciones positivas. «Ha de ser una categoría de capital de valor positivo en su dimensión de valor intangible ya que incrementa la capacidad de proceso

de aprendizaje, el tiempo de ciclo, el grado de satisfacción, son desarrollados sistemáticamente, en un acto deliberado de apropiación, por lo que están integrados a la cultura de aprendizaje de la organización y de esta forma alineados al aprendizaje y asimilados por la organización, pues de otra forma no es posible su identificación y socialización, lo que conduce a que son reutilizables no solo de forma individual, sino por el colectivo al poder disponer de ellos en el momento necesario» (Nieves 2014, p. 146).

- **Valor:** Son valiosos para la organización, y generan conocimientos valiosos. Son estratégicos para la potenciación del aprendizaje organizacional. «Son activos de conocimiento, con conocimientos críticos para el funcionamiento de la organización, permiten lograr una exitosa realización agregando un valor particular para el desempeño organizacional», están directamente relacionados con los objetivos organizacionales» (Nieves 2014, p. 150).

- **Relacionales:** Vinculan los procesos y actividades de la organización con las personas que la integran. «Tiene que vincular a los miembros de la organización, tiene que mover al cambio y tiene que ser innovador...» «en una institución educativa no solo se trata de usar el conocimiento, sino también transmitirlo, no solo a las personas que están en la organización en un momento dado, sino a las personas que pasan o que tienen contacto con esa organización, tiene que ser multiplicado ese conocimiento, generar más conocimiento y ofertarlo que no quede adentro de la institución» (Nieves 2014, p. 144).

- **Observables:** Son reconocidos por sus integrantes como aspectos distintivos de la organización «Que estén disponibles para su uso, que tengan metadatos: área de conocimiento, cuándo se creó, cuándo se utilizó, quién lo usó, dónde se crearon que sean lo suficientemente especializados para ser asignados a otra persona que indique el contexto en el cuál fue creado o en el cuál puede ser utilizado» (Nieves 2014, p. 144).

Atender a la clasificación de los activos de aprendizaje organizacional es necesario para establecer un tipo de taxonomía que permita su ordenación jerarquizada y sistemática.

Esta clasificación puede ser diversa, y



puede depender del enfoque de la entidad educativa. La propuesta que aquí se expone se realiza a partir de las funciones sustantivas de la universidad (Nieves 2014):

- Activos de aprendizaje organizacional docencia,
- Activos de aprendizaje organizacional investigación,
- Activos de aprendizaje organizacional extensión,
- Activos de aprendizaje organizacional gestión.

## Conclusiones

El reconocimiento del aporte de los activos intangibles a la gestión de las organizaciones es un hecho. Sin embargo, a pesar que en la literatura especializada se advierte la existencia de ciertos tipos de conocimientos críticos, su examen se lleva a cabo, en muchos casos, sin lograr una definición de su alcance.

Se reconoce la presencia de activos de conocimiento críticos relacionados directamente con el logro de los objetivos organizacionales definidos cómo: activos de aprendizaje organizacional que no son más que un tipo de activo de conocimiento estratégico cualitativamente superior del cual la organización puede aprender.

En el entorno de las instituciones de educación superior, los activos de aprendizaje organizacional son; activos intangibles complejos que caracterizan a la organización aportándole significación en su desarrollo o posicionamiento en un espacio temporal determinado, pues inciden directamente en su desempeño distintivo y satisfacen sus condiciones especiales. Son además saberes especializados con un alto contenido tácito, componentes críticos que mantienen o potencian la autoridad de una organización, permitiéndole repetir procesos positivos de forma aprendida.

Los activos de aprendizaje organizacional caracterizan a la universidad y le aportan significación en su desarrollo o posicionamiento en un espacio temporal determinado pues están relacionados

directamente con su desempeño distintivo y satisfacen condiciones especiales. Poseen además una gran importancia para la gestión pues fortalecen las identidades de sus poseedores, potencian el intercambio de conocimiento y favorecen los flujos de conocimiento relacionados con los objetivos organizacionales.

Las características de los activos de aprendizaje organizacional se declaran cómo: estratégicos, claros, múltiples, distintivos, ontológicos, sociales y complejos. Confiriéndoseles además las propiedades de positividad, valor, relacionales y observables.

## Bibliografía

- Adúriz-Bravo, A., & Nacional, U. P. (2005). Pensamiento y conocimiento de los profesores: debate y perspectivas internacionales: Universidad Pedagógica Nacional.
- Benavides Espinosa, M. M. (2011). El conocimiento como recurso estratégico para el aprendizaje interorganizativo. *Rev. Venez. Gerencia Revista Venezolana de Gerencia*, 16(56), 563-577.
- Bouciguez, M. J., & Santos, G. (2010). Categorías conceptuales para el estudio del conocimiento estratégico empleado al interactuar con simulaciones educativas (Vol. 11).
- Cáceres Lampen, M. A. (2011). Modelo de gestión del conocimiento estratégico para la Facultad de Ingeniería y Arquitectura de la Universidad de San Martín de Porres. *Cultura / Universidad de San Martín de Porres*(25).
- Castelló, M., Liesa, E., & Monereo, C. (2012). El conocimiento estratégico durante el estudio de textos en la enseñanza secundaria. 2012, 44(2). doi: 10.14349/rfp.v44i2.1037125-141
- Child, J., & Ihrig, M. (2013). *Knowledge, Organization, and Management: Building on the Work of Max Boisot*: OUP Oxford.
- Davenport, & Prusak. (2001). *Conocimiento en Acción. Cómo las organizaciones manejan lo que saben*. Buenos 16.

Schorcht, H., Nissen, V., & Petsch, M. (2009). *Knowledge Valuation Management System—Design of a Holistic System for Strategic Knowledge Planning*. Paper presented at the 10th European Conference on Knowledge Management. Vicenza, S. .

Schvarstein, L. (2006). *La inteligencia social de las organizaciones: desarrollando las competencias necesarias para el ejercicio efectivo de la responsabilidad social*. Buenos Aires: PAIDOS.

Segarra Ciprés, M. (2007). *Configuración del conocimiento como activo estratégico Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa*

España: Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).

Segarra Ciprés, M., & Bou Llusar, J. C. (2005). Concepto, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico. *Revista de economía y empresa*, Vol. 22(Nº 52-53), 175-196.

Stewart, T. (1998). *The Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations*. EE.UU: Doubleday.

Sveiby, K. E. (1997). *The new organizational wealth: managing & measuring knowledge-based assets*: Berrett-Koehler.

Wei Choo, C. (1999). *La organización inteligente: el empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones*. México: Oxford University Press.

Recibido: 9 de junio de 2015.  
Aprobado en su forma definitiva:  
21 de octubre de 2015

---

**Yadira R. Nieves Lahaba**  
Colegio de Bibliotecología y Ciencia de la Información, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Autónoma. Nuevo León, México.  
Correo electrónico:  
yadira.nieveslahaba@gmail.com

---

