



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, APRENDIZAJE Y SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL: PROCESOS FUNDAMENTALES PARA LA PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**Néstor Raúl Porras Velásquez<sup>1</sup>**

Fundación Universitaria Los Libertadores  
Bogotá-Colombia

### RESUMEN

El objetivo de este documento es hacer un análisis de la relación entre la gestión del conocimiento, el aprendizaje organizacional y el proceso de socialización desde la perspectiva psicosocial de la psicología del trabajo y de las organizaciones. El aprendizaje organizacional es asumido como un proceso interactivo y dialéctico que se manifiesta permanentemente. Además sirve para identificar, desarrollar e integrar todo el potencial del capital humano con que cuentan las organizaciones a través de las actividades realizadas desde la gestión del conocimiento. Esta es una tarea compleja, sobre todo si este proceso se lleva en medio de un entorno organizacional turbulento como en el que están inmersas la mayoría de las empresas en el presente y que exigen nuevas maneras de socializar e incorporar a los nuevos empleados.

**Palabras claves:** Psicología del trabajo, aprendizaje, socialización organizacional y perspectiva psicosocial.

### Abstract

Knowledge management, organizational learning and socialization processes fundamental to the psychology of work. The aim of this paper is to analyze the relationship between knowledge management, organizational learning and socialization process from the psychosocial perspective of industrial and organizational psychology. Organizational learning is assumed to be an interactive and dialectical process that is constantly manifested. It also serves to identify, develop and integrate the full potential of the human capital that organizations through activities since knowledge management. This is a complex task, especially if the process is in the midst of a turbulent organizational environment and which are immersed most of the companies in the present and requiring new ways to socialize and integrate new employees.

**Keywords:** psychology of work, learning, organizational socialization and psychosocial perspective.

<sup>1</sup> Psicólogo de la Universidad Nacional de Colombia. Actualmente docente-investigador de la Fundación Universitaria Los Libertadores. Correos de contacto: [nporrasv@libertadores.edu.co](mailto:nporrasv@libertadores.edu.co)/[n.porras.69@hotmail.com](mailto:n.porras.69@hotmail.com)

*"Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual".*  
Peter Senge

En el campo de la psicología del trabajo y de las organizaciones existen temáticas que han marcado la historia de la disciplina en la esfera de sus aplicaciones. Recientemente la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional constituyen dos ejemplos claros de esta situación. En relación con dichas temáticas se busca establecer las posibles conexiones con una temática clásico de la psicología en las organizaciones: la socialización organizacional.

La importancia de abordar estas temáticas y sus relaciones posibles desde la perspectiva psicológica y más concretamente desde la perspectiva psicosocial radica en reconocer que la presencia y participación activa de las personas es fundamental tanto para el aprendizaje de y en las organizaciones como para la gestión del conocimiento adquiridos a través de de la socialización de los sujetos involucrados. En pocas palabras, el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento estudian el proceso por medio del cual las organizaciones, a partir de los empleados (miembros) que la conforman, adquieren, crean, comparten, aplican y renuevan constantemente sus conocimientos.

De otro lado, en una sociedad del conocimiento donde se necesita competir y tener éxito frente a los cambios económicos y políticos del mundo moderno. La sociedad en general está bien educada, y las relaciones entre sus miembros q se basan en el conocimiento de sus ciudadanos para impulsar la innovación, el espíritu empresarial y el dinamismo de su economía.

En síntesis, nos proponemos iniciar una indagación sobre preguntas fundamentales para la psicología del trabajo y de las organizaciones, tales como: ¿Qué es el aprendizaje organizacional?, ¿Cuáles son sus niveles y tipologías?, ¿De qué manera se gestiona el conocimiento?, ¿Cuáles son los objetivos de la Gestión del Conocimiento?, ¿Qué actividades y herramientas psicológicas se incluyen en estos procesos?, ¿En qué consiste la socialización organizacional?, ¿Cuál es el aporte de la gestión del conocimiento a la creación de capital intelectual y viceversa? etc.

## **De la sociedad del conocimiento y de la información a las economías basada en el conocimiento**

Es evidente que el ingreso a la sociedad del conocimiento y el acceso a nuevas fuentes de información, modifica sustancialmente los comportamientos, las actividades, el empleo del tiempo, la vinculación educación-trabajo, los sistemas para la ejecución de planes y programas y la formación ciudadana. Esta situación repercute directamente en los procesos productivos y en las nuevas forma de organizar y realizar el trabajo. De igual forma genera una nueva ilusión: la globalización de la cultura (conocimiento) permitirá acceder a otros niveles de bienestar y progreso humano.

En el contexto de la nueva sociedad que para algunos investigadores resulta ser la industria del conocimiento, el nuevo conocimiento se convierte en el factor clave de desarrollo humano. Por esta razón, en la sociedad del conocimiento, en la que produce, maneja, distribuye y transfiere información científica y tecnológica, se modifican los conceptos culturales, económicos, políticos y sociales. Generados por la velocidad en los cambios sobre el conocimiento acumulando en los campos de la ciencia y la tecnología. En consecuencia, se puede señalar que una de las características distintivas de nuestros tiempos es precisamente la rapidez con que se introducen cambios en el conocimiento y las actividades productivas del hombre contemporáneo. Cuyo imperativo es: no basta con saber es necesario saber hacer.

De otro lado, en los últimos años se ha generalizado, por parte de los investigadores en ciencias sociales, el uso del término “economías del conocimiento” para describir a aquellas economías nacionales o sectores productivos que muestran un mayor dinamismo y crecimiento originado por la producción y el uso intensivo de la información, la tecnología y el conocimiento en la creación de valor. Para esto investigadores, una economía basada en el conocimiento, en el cambio tecnológico y en la innovación son los motores que hacen posible el crecimiento e influencia de la actividad económica en diferentes escenarios sociales; ligados, por supuesto a una mayor disponibilidad de mano de obra calificada.

Por esta razón, para analizar y comprender el concepto de “economía del conocimiento” es necesario primeramente identificar qué es lo que caracteriza

a una economía del conocimiento. En primer lugar, en este tipo de economía el conocimiento y la información son los principales insumos para la producción pero a la vez son productos que la misma economía genera. En este sentido, se puede decir, en términos amplios que los trabajadores de la nueva economía no producen ningún producto tangible, sino que continuamente están transformando conocimientos e información en nuevo conocimiento e información para un nuevo mercado.

Finalmente, bajo la nueva dinámica económica se da una velocidad mucho mayor en la difusión de la información y el conocimiento por lo que una habilidad de los trabajadores del conocimiento es seleccionar e interpretar la nueva información y conocimiento y traducirlo para su aplicación inmediata en las actividades productivas de las personas involucradas en dichos procesos. Por esta razón, para comprender cabalmente la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional es necesaria que los psicólogos del trabajo y de las organizaciones ubiquemos estos procesos dentro de las coordenadas y exigencias propias de las sociedades no solo centradas en el conocimiento y la información sino basadas en las economías del conocimiento.

### **Gestión del conocimiento**

Son muchas las definiciones que sobre gestión del conocimiento se han propuesto en la actualidad. Sin embargo, debido a que la gestión del conocimiento sigue siendo hoy en día un paradigma reciente dentro de los procesos organizacionales, no existe un modelo universal que represente este proceso. En consecuencia, existen varios modelos y aportaciones al respecto.

Los modelos más representativos de la gestión del conocimiento sostienen que el conocimiento, es un elemento intangible que se da en y entre las personas, y que es capaz de generar riqueza en las organizaciones empresariales de la actualidad. Para muchos investigadores, poseerlo no es suficiente, pues las organizaciones, deben de cerciorarse de que el conocimiento sea indicado para la realización de sus tareas, pues bien identificado y utilizado dará a las empresas la posibilidad de cumplir con sus objetivos planteados y adaptarse a las exigencias de su entorno (Senge, 2006).

## **El conocimiento en la organización**

El conocimiento, resultado de un proceso humano y dinámico que se orienta a algún fin, con intención y perspectiva. Además, se asocia con la pericia, la competencia y la capacidad de actuar de cada individuo (Nonaka y Takeuchi, 1995) En toda organización, cada persona se convierte o se debe convertir en agente activo del aprendizaje. Para estos autores, los trabajadores del conocimiento son los colaboradores que generan ideas, acumulan conocimiento, resuelven problemas y toman decisiones. Por lo tanto, una organización tiene un stock importante de conocimiento cuando a través de este es capaz de crear y ofrecer un producto o servicio de calidad. Lograr dicho objetivo implica entre otras cosas la integración, la coordinación y la colaboración de las personas que en ella laboran; facilitando además la transformación del mismo para posicionar sus productos y servicios de mercado, lo que generara una nueva economía en donde las personas y su conocer representan el elemento decisivo en la consecución de los resultados organizacionales.

Para Goleman (2005), desde la perspectiva de la inteligencia emocional aplicada en las empresas, los rasgos interpersonales de los trabajadores son elementos determinantes para el correcto desempeño de estos dentro de la organización, es decir, la autorregulación, el manejo de pensamientos y sentimientos, los predisponen en su interrelación con los demás para la resolución de conflictos y adquisición de nuevos conocimientos. Para este autor, el conocimiento de sí mismo (conciencia y autorregulación emocional) y la inteligencia interpersonal resultan aspectos fundamentales de las nuevas competencias y exigencias del mundo laboral.

De otro lado, considerar las acciones que pueden permitir la obtención del conocimiento en la organización, significa reconocer que compartir el conocimiento es el resultado de un fenómeno social que tiene que ver con el comportamiento de los individuos en las organizaciones, en donde la generación de conocimiento, deberá de recibir aportación de todos los colaboradores. En este sentido, se puede decir que el objetivo primordial de la gestión del conocimiento consiste en la selección y aplicación del conocimiento idóneo en los procesos organizacionales para el logro del nivel de competencia deseado.

En otras palabras, el proceso de gestión del conocimiento implica algo más que el uso adecuado de tecnologías de información, implica fundamentalmente la confianza y cooperación de las personas que intervienen en la organización, mismas que comparten una visión, misión, objetivos estratégicos y valores corporativos que promueve el aprendizaje organizacional y por supuesto la transformación del conocimiento tácito a explícito.

A manera de síntesis parcial, se puede decir que la gestión del conocimiento es un proceso que incluye al menos las siguientes fases: 1) *Identificación del Conocimiento*: Determinar los conocimientos necesarios para realización de los actuares propios de la organización, así como preferentemente la ubicación de los mismos. 2) *Adquisición del conocimiento*: la obtención del conocimiento, interno o externo para la transformación del existente en la organización. 3) *Creación del Conocimiento*: creación del nuevo conocimiento. 4) *Clasificación y almacenamiento del conocimiento*: codificación del conocimiento, atendiendo a su naturaleza, fuente y utilización. 5) *Distribución del conocimiento*: acción que incluye los medios, herramientas o canales que la organización utiliza para la transferencia del conocimiento entre los interesados. 6) *Aplicación del conocimiento*: consiste en la utilización de este recurso como un insumo en los procesos y actuares propios de la organización. Estas fases corresponden a los modelos recientes de gestión del conocimiento en las organizaciones que aprenden de forma inteligente.

### **Aprendizaje organizacional**

Es mucho lo que se ha escrito sobre este asunto. Sin embargo las controversias persisten pues, diversos autores han definido el aprendizaje organizacional según sus propias perspectivas y en correspondencia al entorno donde se han desarrollado. Es claro que cada definición ofrece una aproximación distinta al fenómeno de estudio, lo cual resulta interesante para analizar los matices y las diferencias que, precisamente, permiten comprender mejor la complejidad del propio fenómeno.

A pesar de la diversidad de modelos analíticos y enfoques teóricos que tratan el tema del aprendizaje organizacional, que evidencian una historia progresiva, con aciertos que ha contribuido a complejizar la conceptualización

del fenómeno, se reconoce que aún no se ha conceptualizado de forma integral y sistémica el aprendizaje organizacional. Por esta razón, bajo ningún concepto, deben considerarse las definiciones y modelos como antagónicas, sino por el contrario, deben verse como complementarias. No obstante, se reconoce, la gran influencia del modelo propuesto por Peter Senge a quien algunos teóricos de la administración consideran como el padre esta área o disciplina administrativa.

En términos generales, se puede definir el aprendizaje organizacional como la capacidad de las organizaciones para integrar el conocimiento generado por los individuos (internos y externos) en cada uno de los procesos organizacionales, generando cohesión e identidad con la organización, que posibilite transformar la misma en una dirección que satisfaga, cada vez más, a las personas interesadas en ella, contribuyendo a su vez al desarrollo de la autoestima y autorrealización de los propios individuos involucrados. Esta definición contempla las siguientes dimensiones: 1) El aprendizaje organizacional como resultado de una repetición y mejora de acciones. 2) El aprendizaje organizacional como un proceso de detección y corrección de errores. 3) El aprendizaje organizacional como una respuesta a los cambios del entorno. 4) el aprendizaje como un cambio en la estructura de cognición y actuación individual o colectiva. En consecuencia, la creación de nuevos modelos de aprendizaje organizacional se debe sustentar en la innovación del aprendizaje social y organizacional, con énfasis en el desarrollo del sujeto y la pertinencia de las propuestas y modelos analítico a de intervención, a las características y la idiosincrasia de las propias organizaciones y de los individuos que forman parte de estas.

### **Aprendiendo en organizaciones**

Como señalábamos al comienzo de este documento, Senge (2006) considera que: *“las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden. El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional, pero no hay aprendizaje organizacional sin aprendizaje individual”* (p.27). Ahora bien, analizar el potencial de aprendizaje de las organizaciones implica asumir el camino para capitalizar los recursos humanos de una organización.

Para Gore (1996), una organización sólida, debe tener, al menos, las siguientes condiciones: 1) Capacidad para aprender, que es relativamente fácil. 2) Capacidad para desaprender, que es difícil, y 3) Capacidad de aprender a aprender, que es un factor decisivo. En estas condiciones, siempre debe tenerse presente que el tipo de aprendizaje relevante en una organización no es solamente el que desarrollan los individuos aislados, es también el que se integra, renueva y comparte como aprendizaje organizacional.

Ahora bien, en el plano individual, como afirma Nonaka y Takeuchi (1995), debería consentirse que todos los miembros de una organización actuaran tan autónomamente como las circunstancias lo permitan. Al dejar que actúen de manera autónoma, la organización puede incrementar las posibilidades de encontrar oportunidades inesperadas. Esta autonomía permite potenciar las posibilidades de que los individuos se motiven por sí mismos a crear nuevo conocimiento. Para estos autores, el desarrollo integral del individuo, que implica no solamente el avance del pensamiento y de determinadas habilidades y capacidades, sino de otros aspectos de la personalidad, que van desde las motivaciones para actuar hasta la autorregulación de la conducta; atendiendo a las acciones que materializa y desarrolla continuamente este, donde existe un componente de conocimiento amplio y precisando las responsabilidades que le corresponden en el propio proceso de aprendizaje, visto este como toda su trayectoria en una o varias organizaciones determinadas.

Otro elemento a destacar, es el reconocimiento oportuno de las fortalezas de que dispone el individuo para aprender. En este sentido, lo más significativo y pertinente de este elemento, es enfatizar en aquella parte del conocimiento en lo que el individuo es fuerte y posea un alto potencial de aprendizaje. Este diagnóstico inicial, se constituye sin lugar a dudas, en la fuente para que cada empleado pueda aportar más, pues si el individuo conoce cuáles son sus fortalezas podrá emplearlas mejor y por consiguiente, aprenderá a desarrollarlas, contribuyendo a su vez, al desarrollo de la propia organización en la que se encuentra laborando.

En suma, el aprendizaje organizacional es el resultado de la actividad de la organización como un todo, así como de sus grupos e individuos que la



componen en un proceso complejo de interacción: que se inicia sobre una base de información, a través del proceso de comunicación y que tiene como resultado la formación de conocimientos, habilidades, competencias, motivación, intereses, ideales (visión compartida). En tal sentido, cuando una organización ha desarrollado el hábito y la capacidad de aprender como su modo de ser. La cultura de la organización permea todos los procesos que debe conocer e integrar cada uno de sus miembros recién ingresados a la organización.

### **Socialización organizacional**

La socialización organizacional incluye todos aquellos procesos que son relevantes para el ajuste entre la organización y el individuo. Podría decirse que sin una socialización adecuada, el éxito en la adaptación es muy improbable (Roda-Fernández, 2003). De acuerdo con este autor, la socialización organizacional se refiere fundamentalmente a los procedimientos utilizados por la organización para facilitar el aprendizaje de los nuevos empleados. Estos aprendizajes son complejos e incluyen tres niveles, la tarea, las relaciones interpersonales y la cultura organizacional. La socialización mantiene una estrecha relación con los procesos de comunicación, podría decirse que descansa en ellos. En otras palabras, sus resultados dependen en gran medida de la transmisión de información, incluyendo sus contenidos y procedimientos. En general se puede decir que es un proceso co-participativo y lleno de matices, ya que intervienen en él, tanto el individuo que ingresa y los diversos agentes, formales e informales, con los que el sujeto se relaciona.

Para Toro (1982), la socialización organizacional es un proceso y una de los varios mecanismos de control del comportamiento, con que cuentan las organizaciones modernas de trabajo. Según este autor, la socialización organizacional se describe como un proceso de influencia ejercido por personas y circunstancias diversas en la organización y, mediante el cual, una persona adquiere los valores, normas, actitudes, conocimientos, habilidades y comportamientos requeridos para participar de modo eficaz como miembro de un grupo u organización (Schein, 1974).

En otras palabras, la socialización organizacional consiste en la asimilación, por parte del nuevo miembro, a nivel individual, de elementos de la cultura organizacional. Este proceso de interiorización de valores, creencias y formas de comportarse permite el conocimiento y dominio del nuevo rol asignado o asumido, por parte del recién llegado, en su desempeño laboral. El énfasis en los aspectos psicosociales y en el rol a desempeñar se propuso en los siguientes términos: “proceso de aprendizaje mediante el que se adquieren actitudes, habilidades y conductas útiles para el desempeño del trabajo” (Prieto, Peiró, Bravo y Caballer, 1996, p.67).

## Conclusiones

De acuerdo como expuesto se puede concluir que las organizaciones son un organismo en constante aprendizaje. Que las organizaciones pueden aprender a identificar y desarrollar el potencial del capital humano con que cuentan, pues es una oportunidad que en la actualidad adquiere mucha relevancia, para la permanencia de la empresa en un mercado cada vez más competitivo. Además, el aprendizaje organizacional es un proceso que debe estar articulado con toso los procesos de gestión humana para que pueda constituirse en una herramienta estratégica que permita alcanzar y concretar los objetivos y las metas organizacionales.

En la organización actual, la ventaja competitiva se sostiene sobre la la producción o generación de conocimiento relevante para la realización de sus tareas cotidianas. En consecuencia, la renovación continuada de las competencias de su personal, mediante un aprendizaje constante tanto personal como organizacional, implica el desafío constante de nuestras organizaciones.

Es evidente que una gestión del conocimiento, dirigida hacia el aprendizaje organizacional necesita de un nuevo enfoque en la gestión del talento humano, no como recurso sino como factor o miembro imprescindible de la organización, como generador y portador del recurso básico de la empresa para competir en el mercado: el conocimiento.

Finalmente, la gestión de los recursos humanos enfocada hacia el aprendizaje organizacional necesita de una trasformación en su funcionamiento

hacia gestionar el “talento y el potencial humano” en el logro del aprendizaje individual y organizacional, reflejado, principalmente, en la aplicación de la gestión por competencias y la gestión del conocimiento con el fin de incorporar y desarrollar el mejor talento humano de acuerdo con el plan estratégico de cada organización.

## Referencias

- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional*. México: Kairos.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación* México: Oxford University Press.
- Prieto, F., Peiró, J., Bravo, M. & Caballer, A. (1996). Socialización y desarrollo del rol laboral. En J. M<sup>a</sup>. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, vol. II (pp. 65 - 100). Madrid: Síntesis.
- Roda-Fernández, R. (2003). Socialización organizacional. En F. Gil Rodríguez y C. Alcover (coords.), *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. (pp. 229 - 258). Madrid: Alianza Editorial
- Senge, P. (2006). *La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*, Buenos Aires. Editorial Granica.
- Toro, F. (1982). Socialización organizacional: un proceso de control del comportamiento del individuo en las organizaciones. *Revista de Psicología Ocupacional*, 1(2), 17-31.