



[Lic. Ulises Gabriel Miranda](#) Corresponsal en Italia LR España N°6

Un instrumento para lograr que el conocimiento se convierta en un capital estratégico.

¿En qué modo una plataforma de e-Learning se puede convertir en Polo de Desarrollo para la organización que la posee?

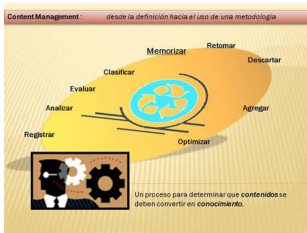
La gestión de los contenidos permite dar valor a la experiencia que cada organización posee como su capital máspreciado. Nada se mantendrá como el primer día en el que surge una actividad y no sabemos qué hacer en ella porque luego acumulamos la experiencia. Asimismo, es invaluable la oportunidad de no tener que preguntar repetidas veces cómo otro colega ha resuelto los problemas que se le presentaron para poder tomar nuestras propias decisiones. Si hay un instrumento como e-learning para multiplicar el valor del conocimiento organizativo, entonces se puede convertir en palanca multiplicadora de cada actividad reconociendo las perlas de sabiduría que ayudarán a seguir creciendo y capitalizando los resultados.

Si hay una actividad quiere decir que también hay una experiencia que se ha convertido en conocimiento. Alguien sabe cómo hacer las cosas, también distingue qué decisiones tomar y por eso mismo se construye el capital de lo que hace a cada paso y cada nuevo día en actividad. El conocimiento no es otra cosa que la parte relevante del total de la información (en forma de hechos, experiencias, actividades e intercambios) que hemos acumulado.

Gestionar el conocimiento entonces quiere decir encontrar metodologías, instrumentos y soluciones que nos permiten distinguir qué parte de la información debe ser conservada y optimizada para hacer crecer nuestro propio criterio como individuos.

Si el análisis ahora lo hacemos desde el punto de vista de las actividades de una organización, la idea de Content Management no se convierte en otra cosa que no sea hacer de la gestión de los contenidos un proceso estratégico para el crecimiento de la organización.

Entonces, la verdadera pregunta que surge detrás de esta lógica es: ¿cuáles son los mejores instrumentos, metodologías y soluciones para gestionar en modo estratégico los contenidos?



Una evolución Darwiniana en la capitalización del conocimiento organizacional

Antes que nada cabe decir que la inteligencia de nada sirve si no tiene una finalidad. En la Ley de Darwin se asume: No crece y sobrevive quien es más fuerte o más inteligente sino quién es más reactivo a los cambios que se generan a su alrededor.

Esta dinámica de evolución del conocimiento se puede revelar productiva en un modo exponencial si tenemos en cuenta que la información clave se puede poner a disposición en el lugar y en el momento justo y durante las 24 horas de los 7 días de la semana a través de un sistema de e-Learning. La adaptación ya no depende tanto del instrumento por sí mismo sino de la metodología con la que es gestionado. Esto se podría comparar con considerar hoy en día innovador el uso de la energía eléctrica. Nadie habla de la energía eléctrica por sí misma (así como no es sorpresa que sean avanzados los instrumentos que utilizan Internet), sino que como máximo se habla de aplicaciones innovadoras para optimizar el uso de la electricidad. Es justamente con este sentido con el que podemos tratar el uso de la lógica de red. El objetivo no debe ser tener un instrumento innovador, sino haber implementado una metodología de innovación que sea eficiente (costo vs. beneficio) en comparación con las anteriores modalidades de trabajo.

Evitar el encanto de la tecnología: el verdadero objetivo es innovar en la metodología

Debemos entonces evitar la confusión entre el encanto de la tecnología y el propósito verdadero que podemos alcanzar a través de un método objetivo de innovación. Muchas veces sucede que las soluciones se implementan apuntando a la última innovación disponible en el mercado como si, para toda organización, el objetivo fuera construir un laboratorio tecnológico en la vanguardia de los instrumentos disponibles. Si en vez de este criterio analizamos las soluciones precedentes (más o menos en el 75% del estado de innovación actual en cuanto a velocidad de cálculo y potencia de procesamiento) encontraremos seguramente soluciones con una relación costo-beneficio exactamente configuradas como lo que nos sirve en nuestra organización.

La organización: un ser viviente con su propia identidad evolutiva

Existen muchos aspectos en los que el ciclo de vida de la organización resulta similar al ciclo natural de vida de una persona. El aspecto principal es que su nacimiento debe encontrar una justificación para su existencia, para así poder madurar un modelo de actividades que prospere y perdure con el sentido mismo de la oportunidad de mercado que le ha dado origen. En las primeras fases de las actividades de una empresa, el diseño organizativo generalmente responde en forma concisa al inicio de algunas fases de servicios mínimas que están estrechamente relacionadas con la necesidad de mercado que le ha dado origen (siempre haciendo referencia a las Pequeñas y Medianas Empresas que representan más del 90% del mercado de la economía real; las grandes empresas y/o administraciones responden a otro tipo de lógica que a veces no se relaciona con el ciclo de vida típico de una empresa).

Existen distintos escenarios de crecimiento y maduración del modelo funcional de una empresa que representarán además sus verdaderas oportunidades de consolidación. Si la organización mantiene un modelo funcional que responde a la lógica de sus inicios, entonces nos encontraremos rápidamente con un primer escenario en el que el resultado neto de la gestión, en el momento en que alcanzará la madurez de su ciclo de vida, dejará de crecer y se estabilizará en una cifra que no responde a la mejoría de especialización que significa el aumento de experiencia del equipo de trabajo. Esto sucede, por ejemplo, cuando una empresa de origen familiar, o de pequeñas dimensiones, mantiene su primera forma organizacional aun cuando empieza a sentirse internamente que hacen falta nuevos instrumentos para poder renovar la gestión en el mismo modo en que lo pide el mercado. Se siente la necesidad de un cambio en la evidencia de muchas situaciones que empiezan a presentar un cuello de botella al horizonte de las posibilidades de producción de la estructura actual. Se trata de la situación en la que la estructura interna responde todavía a la lógica de tener en el trabajo sólo los perfiles profesionales que se insertaron en el primer momento de surgimiento de la empresa sin haber generado las funciones clásicas de una administración interna especializada (áreas o sectores de planificación interna y de especialización operativa que no se relacionan directamente con la producción pero son necesarias para aumentar el efecto multiplicador [\[1\]](#) de la actividad).

O sea, que el momento crítico de evolución organizacional lo encontraremos cuando se sienta la necesidad de especializar las funciones internas para poder adaptarse a los cambios necesarios, dando paso a crecer en los resultados y en la calidad del management.

En su propia existencia, cada organización se comporta como un organismo vivo llegando a su manera a este momento de su vida. Se trata entonces de reconocer qué nivel de evolución provocar para poder consolidar las actividades y así poder dar continuidad a la fase de crecimiento en los ingresos.

Continuaremos el análisis de esta interesante temática en las próximas ediciones de Learning Review.

[1] Se identifica como efecto multiplicador al fenómeno de obtener (en lo que produce una organización) mayores resultados económicos de lo que significa el costo de mantener su actividad. Este efecto (llamado también *leverage* en su acepción original inglesa) es el que permite reconocer en qué medida es importante mantener y consolidar una actividad sobre la base de los resultados económicos que es en grado de generar, luego de haber cubierto todos sus costos operativos.