



# Gestión del conocimiento, ¿de qué estamos hablando?\*

Por **Lisandro Blas**

**E**ntendemos que en el siglo XXI los cambios son rápidos, grandes y transformadores; es por ello que el conocimiento cumple un papel preponderante dentro de las organizaciones. De hecho, se requiere un gran caudal de conocimiento para poder enfrentarse a la complejidad del cambio. Este conocimiento, la capacidad (o no) que tenga la organización para administrarlo, la capacidad para gestionarlo, será lo que marque la diferencia. Sin duda será uno de los factores que mostrarán a una organización exitosa y a una que no lo sea.

Gestionar el conocimiento que surge dentro de las organizaciones (también utilizando el conocimiento que viene desde el exterior de ésta) *se vuelve una actividad fundamental para ser competitivos en el siglo XXI*. Sumado a que los cambios constantes, vertiginosos y profundos que suceden en nuestra sociedad hacen también que ciertos conocimientos se vuelvan pronto obsoletos, con lo cual aprender y desaprender se torna una actividad urgente.

---

\*Artículo escrito con la colaboración y supervisión del Ing. Héctor F. Tamanini.

Como consecuencia de todo esto, a principio de los 90, surge una práctica que algunas organizaciones adoptaron como moda, sin saber siquiera cuáles eran los beneficios que podría aportar: *la gestión del conocimiento*. Hasta se llegó a pensar que, como toda moda, pasaría rápida e inadvertidamente. Sin embargo, muchas organizaciones captaron su verdadera esencia y la aprovecharon exitosamente para producir resultados eminentemente positivos en sus negocios.

Pues bien, la idea de “gestionar el conocimiento” busca, en resumidas cuentas, que ese conocimiento nuevo generado dentro de cualquier organización no se desperdicie dentro de ésta, sino que pueda estar al alcance de las demás personas de la organización.

Por ejemplo, ¿cuántas veces las personas que trabajan en organizaciones (cualquiera de las organizaciones que uno pueda imaginar) se ven en la situación de afrontar un problema, solucionarlo, incorporar el aprendizaje y... posteriormente ese aprendizaje incorporado queda en una “nebulosa” no aprovechada por el resto de la misma organización? ¿Cuánto tiempo pierden las organizaciones “reinventando la rueda” constantemente?

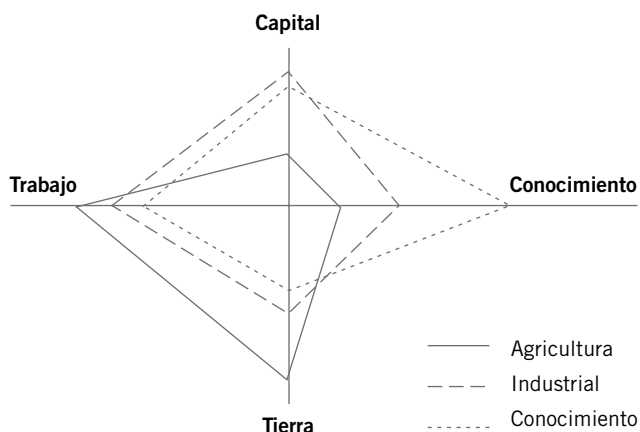
Dicho esto, sin embargo vale aclarar que la sola necesidad de tener que hacerlo no está directamente relacionado con su éxito: Involucrar a una organización dentro de un proyecto de gestión del conocimiento supone cambios importantes. Grandes iniciativas han fracasado por obviar las condiciones necesarias para lograr un objetivo o resultado esperado de dichas acciones.

De ahí la necesidad de comprender primeramente el concepto de gestión del conocimiento, entender cuáles son sus principios y fines, cuáles son sus limitaciones, qué se le puede pedir y qué no... Es decir, realizar un esfuerzo intelectual para poder ver todo lo que involucra la gestión del conocimiento: éste es el objetivo primordial de este trabajo.

## El siglo XXI y la sociedad del conocimiento

A veces, al intentar definir un concepto nos topamos con innumerables variables, que lo hacen complicado de asimilar. No porque en sí fuera definitivamente complicado, sino porque entraña innumerables acepciones (no en sí contradictorias), difíciles de concatenar.

### Fuentes de riqueza económica



Sociedad del conocimiento no es la excepción. El concepto fue utilizado por primera vez en 1969 por Peter Drucker, y en el decenio de 1990 fue profundizado en una serie de estudios publicados por investigadores como Robin Mansel o Nico Stehr.

Sobre todo en Drucker, el contenido de la definición propia de la sociedad del conocimiento está relacionado directamente con la importancia que fue adquiriendo el conocimiento en cualquier actividad, sobre todo, en la económica: los siglos XVIII y XIX presenciaron el pasaje de una economía de base agrícola y primaria a otra industrial. A principios del siglo XX, la capacidad de generar riqueza estaba en la posesión de materias primas y de las tecnologías necesarias para su transformación industrial. Luego, la economía de base industrial dio paso a otra basada en los servicios, pero fue en la última década del siglo XX cuando se marcó el pasaje a la “economía sin peso”, también llamada *intangibile*.

De este modo, Drucker nos dice: “Estamos entrando en la sociedad del conocimiento, donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es y seguirá siendo el conocimiento”. En este sentido, reclamaba para una futura sociedad que el recurso básico sería el saber, que la voluntad de aplicar conocimiento para generar más conocimiento debía basarse en un elevado esfuerzo de sistematización y organización.

Con este tipo de impresiones quisiéramos quedarnos, con la idea de la importancia que comienza a tener el conocimiento en sí mismo para cualquier actividad. Ahora bien, esta idea de que el conocimiento va adquiriendo una mayor importancia en la creación “de riquezas” (por lo menos, económicas) está relacionada con los otros puntos de vista dados a la sociedad del conocimiento. O, mejor dicho, con sus causas y consecuencias...

De ahí que surjan también conceptos como “sociedad de la información”<sup>1</sup>, en la cual la importancia (en cantidad, sobre todo) de la información modificó en muchos sentidos la forma en que se desarrollan muchas actividades en la sociedad moderna. De la propia cantidad de información circulando por internet (claramente su principal expositor) surgen con el uso e innovaciones intensivas de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

No es el objetivo de este trabajo recorrer toda la bibliografía (la cual ya de por sí resulta bastante extensa) sobre la sociedad del conocimiento o sociedad de información, pero sí es el objetivo de este apartado poder entender e interpretar la importancia que, en este siglo XXI comienza a tener el conocimiento: *por primera vez en la historia, la mente humana, las ideas y el conocimiento no sólo fueron un elemento decisivo del sistema de producción sino también una fuerza productiva directa*. A diferencia de la sociedad industrial, en donde la exigencia para un trabajador era manual, esta nueva era demanda la presencia de trabajadores del conocimiento, es decir, personas capaces de transformar la información en conocimiento.

### El conocimiento como recurso. El capital intelectual

El conocimiento es un activo que a pesar de no registrarse en los “ejercicios contables” de las organizaciones<sup>2</sup>, contribuye de forma notable a los resultados de las empresas. Como una de las insinuaciones de la sociedad del conocimiento, la productividad tiende a concentrarse

en el trabajo intelectual y en los servicios. Se inicia una fuerte migración de las actividades económicas del mundo físico al virtual, a redes interactivas.

Estas herramientas que surgen van direccionando y redireccionando cómo las organizaciones pueden generar riquezas<sup>3</sup>. De ahí la importancia del llamado “capital intelectual”, el cual comienza a ser tan importante en las organizaciones. Éste es “la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una organización y le dan a ésta una ventaja competitiva”<sup>4</sup>; en el fondo, es materia intelectual (conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia, *know how*) que puede aprovecharse para crear riquezas.

Para que un recurso pueda ser considerado estratégico, además de ser importante tanto para la organización como para el sector en el que ésta compite, debe ser comprendido como tal. Esto significa que los conocimientos que se generan sean valorados por la organización, lo cual, en cierto punto, es entender a los trabajadores del siglo XXI como trabajadores del conocimiento.

### Trabajadores del conocimiento

A finales de los 60, Drucker afirmaba que la sociedad que se avecinaba sería una sociedad en la que la *gestión empresarial cambiaría radicalmente su relación con los trabajadores del conocimiento empleados*, pues estos últimos estarían mucho menos necesitados de instituciones empresariales.

Estas personas a las que Drucker se refería serían posteriormente denominadas como trabajadores del conocimiento:

“Un trabajador del conocimiento es aquel que posee un saber específico y lo utiliza para trabajar. *Se entiende por saber al conocimiento efectivo en la acción* (es decir, un saber que sirve para hacer cosas); al medio para obtener resultados observables fuera de la persona, en la sociedad, en la economía” (Drucker, 2002).

De este modo, se podría decir que el trabajador del conocimiento produce conocimientos, ideas e información, de los que alguien debe apropiarse para integrarlos en una tarea de forma tal que sean productivos.

Así, el reto para los trabajadores del conocimiento es vivir de acuerdo con las exigencias de este nuevo tipo de sociedad, estar informados y actualizados, innovar, pero sobre todo generar propuestas y generar conocimiento. Este conocimiento surge de los millones de datos que circulan en la red, transformando la información en conocimiento y, sobre todo desde el lado de las organizaciones, la importancia radica en poder gestionarlo.

## Introducción a la gestión del conocimiento

*“En su trabajo, la alfarera se sienta junto al torno ante una pella de barro en la que concentra su pensamiento; ello no le impide darse cuenta de que está a caballo de sus experiencias pasadas y sus perspectivas futuras. Sabe exactamente todo cuanto le salió bien, o mal, en el pasado. Posee un íntimo conocimiento de su trabajo, de su capacidad y de su mercado. Como artesana intuye en lugar de analizar; su conocimiento es tácito. Todo esto da vueltas en su mente mientras el barro las da entre sus manos”<sup>5</sup>.*

Según el International Data Corporation (IDC), las 500 compañías top del ranking de *Fortune* pierden al menos 31,5 billones de dólares al año por una inadecuada transferencia de sus conocimientos<sup>6</sup>.

Como salta a la vista, hasta ahora, nunca el capital humano de una empresa había adquirido protagonismo como fuente de diferenciación de una organización frente a otras empresas. Dos organizaciones diferentes pueden aplicar las mismas técnicas de dirección y usar hasta la misma infraestructura; sin embargo, sólo la excelencia de las personas integrantes de la organización, lograrán marcar la diferencia. Dicha excelencia queda patente tanto en las competencias organizativas como personales de sus trabajadores, junto con el desarrollo de sus capacidades, conocimientos y habilidades.

¿Qué significa esto?, no existen muchas posibles interpretaciones sobre por qué suceden estas cuestiones: el costo que asumen por no alinear eficientemente los procesos, tecnologías y personas, lo que a su vez permite crear e intercambiar conocimiento para contribuir a la generación de valor dentro de cualquier organización.

Tampoco suelen ser muchas las interpretaciones sobre las consecuencias... La ventaja más sustentable de una empresa proviene de lo que conoce en forma colectiva, de la eficiencia con que utiliza lo que sabe, y de cuán rápidamente adquiere y usa conocimiento nuevo (Davenport, Prusak, 2001). Como se dijo anteriormente, el único capital irremplazable de una organización es el conocimiento y la capacidad de su gente, y la productividad de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas compartan su competencia con quienes puedan utilizarla.

También es cierto que el potencial de generación de conocimiento dentro de *las organizaciones donde se crean ámbitos propicios* resulta prácticamente ilimitado. Pero también no es menos cierto que en la medida en que las organizaciones se van haciendo más complejas, la gestión del conocimiento también se complica, produciéndose grandes ineficiencias. Los ejemplos más típicos son la dificultad de compartir, es decir que, *en la organización, no todos saben lo que saben y tampoco comparten o aplican sus conocimientos*.

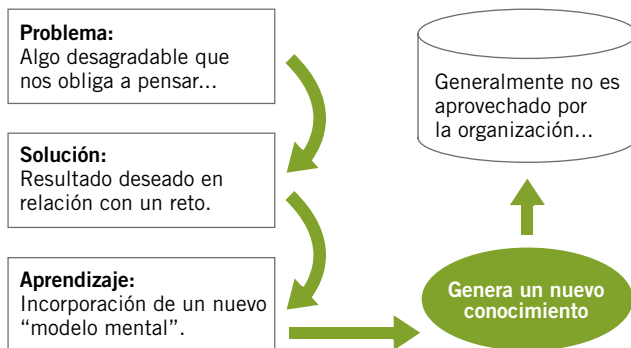
Lew Platt, antiguo presidente de Hewlett Packard, enunciaba: “Si Hewlett Packard supiera todo lo que Hewlett Packard sabe sería tres veces más productiva”, y tenía razón... La misma idea de compartir conocimiento plantea complicaciones a nivel organizacional. ¿Todo el conocimiento que se produce en una organización es importante?, ¿qué tipo de conocimiento se transfiere?, ¿cómo se transfiere?, ¿quién lo transfiere?, ¿cómo se puede captar ese conocimiento?, ¿cómo controlarlo que ese conocimiento sea útil a la organización?

### Gestión del conocimiento, ¿de qué estamos hablando?

Ya adentrándonos en el concepto mismo de gestión del conocimiento, podemos ver que, por ejemplo, de manera constante en nuestra vida cotidiana nos encontramos gestionando conocimiento independientemente de la naturaleza del lugar o posición en la cual trabajemos.

Para poder explicarlo más allá de cualquier definición diremos que, generalmente, dentro de la vida de las organizaciones, las personas que trabajan en ellas pasan un buen tiempo de su vida laboral resolviendo problemas.

De ello, se obtienen soluciones y, sobre todo, aprendizajes, los cuales (también generalmente) no se comunican ni gestionan con las demás personas de las organizaciones. Por este motivo, del conocimiento y aprendizaje que surgen de la solución resultan nuevos paradigmas y conocimientos, modos de hacer las cosas, todo lo cual no resulta ser aprovechado por la organización.



Ahora bien, digamos que la "gestión del conocimiento" como disciplina es relativamente nueva y es en la actualidad cuando se está generando su cuerpo teórico

y técnico. La gestión del conocimiento, como todas las disciplinas del management, surge de analizar buenas prácticas y comenzar a delinear teorías, y después volver a ver otras buenas prácticas para seguir generando cuerpos teóricos. La variedad de conceptos, definiciones, modelos y experiencias, así como los vacíos y deficiencias que se irán desgranando a lo largo del texto, son un claro reflejo y vienen a mostrar el importante camino que queda por recorrer.

Sin embargo, independientemente de dicha insipiente teórica, como problema, se remonta a los planteamientos que cualquier grupo humano debió formularse al preguntarse *¿qué hacer con lo que "se sabe" para aprovecharlo?*, y administrarlo como recurso que posee características únicas y que, por tanto, necesita de técnicas originales para su gestión.

Al adentrarse en el mundo de las organizaciones, se puede ver que, en general, éstas poseen hasta métodos informales de transmisión de conocimiento, los cuales no son aprovechados: charlas informales, reuniones de equipo, intranet, mail, todas herramientas para poder gestionar el conocimiento en organizaciones<sup>7</sup>. Lo que sí podemos inferir es que en las organizaciones (en todas) existe una enorme cantidad de conocimiento en las personas (que queda en las mismas personas) y que no resulta aprovechado dentro de las mismas organizaciones. Éste es el problema que viene a resolver la gestión del conocimiento.

De este modo, comenzamos a intentar definir la gestión del conocimiento como *el proceso de gestionar explícitamente los activos no materiales (conocimientos) de una organización, generando, buscando, almacenando y transfiriendo el conocimiento, pudiendo de este modo aumentar su productividad y competitividad* (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Así, como ya venimos desarrollando, la gestión del conocimiento hace hincapié en las capacidades “intangibles” que tiene una organización. *Las personas que trabajan en ella son la fuente de innovación y suelen estar profundamente desaprovechadas como capital de conocimiento*. Sin embargo, no existe una “linealidad” en el hecho de que exista conocimiento y de que la misma gente lo quiera/pueda compartir. Por esto mismo, suelen existir dentro de las organizaciones “silos de conocimiento”, es decir, personas que tienen el conocimiento (por haber adquirido mucha experiencia durante años en sus puestos de trabajo) y que no lo comparten, impidiendo que el conocimiento se reutilice en otras áreas, generando un sinnúmero de reinventaciones de lo que otros ya saben<sup>8</sup>.

También abunda la sobreinformación o la desinformación, la fuga de conocimiento por rotación de personal, poca disponibilidad del conocimiento requerido para implementar nuevas iniciativas y lograr la generación de nuevos conocimientos. Todos éstos son problemas a los que la gestión de conocimiento (mediante su utilización) intenta dar respuesta.

Otro de los temas clave para poder entender la funcionalidad de la gestión del conocimiento es la misma idea del “contexto” dentro del cual se aplica sus acciones: éste está dado por el tipo de negocio, la cultura de empresa, el tipo de cambio organizacional a realizar, la competencia y compromiso de las personas. Son parámetros que definen las formas de proceder para crear, desarrollar y aplicar el conocimiento; los temas a tener en cuenta a la hora de implementar proyectos de gestión del conocimiento.

Además de estos ítems a tener en cuenta, existen también algunas consideraciones que tienen que ver con el propio concepto, no tanto por la definición propiamente dicha de “gestión del conocimiento”, sino por su “diferencia específica”: conocimiento. Se habló anteriormente de información, de conocimiento y también existen datos. ¿Todo significa lo mismo? ¿Qué implicaría para la gestión del conocimiento entender que son los mismos conceptos o que cada término tiene un concepto diferente? Vale decir, ¿es lo mismo gestionar el conocimiento que la información y los datos? Esta distinción suele no pasarse por alto dentro de la teoría de la gestión del conocimiento, no así tanto desde la práctica. Las organizaciones no suelen distinguir estos conceptos y largan sus acciones de gestión del conocimiento, teniendo resultados no muy buenos.

#### **Dato, información y conocimiento. ¿Todo lo mismo?**

Antes de adentrarnos específicamente dentro de temas



que están emparentados con la gestión del conocimiento propiamente dicha, es necesario prestar atención a qué se entiende por conocimiento, pero sobre todo su diferenciación con el dato y la información<sup>9</sup>.

Dentro de esta disciplina, confundir estos tres términos ha llevado a inútiles inversiones. Por básico que parezca: datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables, e identifican a tres realidades diferentes de temas.

Podemos identificar a un *dato* como a un “registro estructurado de transacciones”. De este modo, en esta especie de pirámide que forman datos, información y conocimiento, podemos ubicar a los datos por debajo de los otros dos términos. Sería una especie de insumo básico con el que se cuenta. Para muchas de las organizaciones que conocemos los datos suelen ser clave: bancos, tarjetas de créditos, agencias de seguro, entre otros. Gestionar datos no es lo mismo (ni requiere la misma infraestructura) que gestionar el conocimiento. Se captura y se transfiere de diferente manera. En el fondo, requieren de necesidades diferentes...

Ahora bien, los datos se convierten en *información* cuando el que los crea les agrega significado. ¿De qué manera?

- *Contextualizados*: con qué propósito se hicieron.
- *Categorizados*: unidad de análisis clave.
- *Calculados*: análisis estadístico de ellos.
- *Corregidos*: errores en los datos.
- *Condensados*: resumidos más concisamente.

Por este motivo, la información es una especie de “datos significativos”, ya que la información (al contrario del dato) es en sí un mensaje: necesita de un emisor y un receptor; apunta a la manera en que el receptor percibe algo, apunta a modificar sus criterios y su conducta. Por esto mismo, y a diferencia de los datos, tiene un significado.

Un escalón todavía más arriba se encuentra el *conocimiento*, como una especie de información organizada: “vínculos efectuados en la mente de las personas entre la información y su aplicación a la acción en un ambiente específico” aplicable a la resolución de problemas y toma de decisiones.

Para decirlo de otro modo, una vez que la información pasó por la mente de la persona hacia quien iba dirigida dicha información y aquélla la utiliza para un propósito dentro de otro contexto, la información se transforma en conocimiento.

Un ejemplo simple que se suele utilizar para diagramar esta especie de pirámide, es el de la receta y el cocinero: los ingredientes de una receta de cocina son los *datos*, la estructura de los datos en una receta es *información*, y el *conocimiento* surge cuando un cocinero hace uso de la información articulando su experiencia.

La mala interpretación sobre qué debe transmitirse dentro de una organización (dato, información o conocimiento), como se dijo, puede llevar a incurrir en errores clave. Las herramientas y las motivaciones suelen cambiar a la hora de transmitir conocimientos, en relación con datos e información. Cabe aclarar que quizás la “mayor distancia conceptual” existe entre dato e información, en tanto que la diferencia entre información y conocimiento suele ser sutil, pero no por eso menos importante.

## El qué y el cómo de la gestión de conocimiento

*“Adquirimos conocimiento creando y organizando nuestras experiencias: lo que podemos expresar con números y palabras es sólo la punta del iceberg”* (Polanyi, 1958).

Una vez que vimos que el conocimiento juega hoy un papel clave en cualquier organización, que sobre el conocimiento que posean los trabajadores de dichas organizaciones generarán las ventajas competitivas, y que no es lo mismo gestionar datos, información o conocimiento, nos adentramos en el *qué* y el *cómo* las empresas pueden o no gestionar dicho conocimiento, materializando dicha ventaja competitiva. La idea de este apartado es comenzar a adentrarnos en la práctica de gestión de conocimiento.

De algún modo, muchas veces la pregunta, independientemente de intentar saber qué significa la gestión del conocimiento, surge en relación con el *qué* y el *cómo* de la gestión del conocimiento. Vale decir, qué es lo que se gestiona, qué tipo de conocimiento se gestiona y, posteriormente, cómo se gestiona, es decir, cuál es el proceso que se sigue para gestionarlo. ¿Dónde se obtiene el conocimiento?, ¿existe en toda la organización?

### El qué. Conocimiento tácito y explícito

Cuando uno se adentra en la (vasta) literatura sobre gestión del conocimiento, se puede ver que existe una piedra angular sobre la cual gira toda la teoría existente en el tema. Todos comienzan por separar y entender que existen por lo menos dos tipos de conocimientos, y que uno es más importante que otro. La diferenciación entre estos dos tipos es una de las claves para poder entender, comprender y aplicar correctamente cualquier acción relacionada con gestión del conocimiento.

Por un lado, se encuentra lo que los teóricos denominan conocimiento *explícito*, que sería el conocimiento formal, el que se encuentra codificado en algún documento o proceso, fácil de transmitir entre individuos y grupos, por ejemplo, los manuales de procedimiento, procesos, entre otros. Según Nonaka (1995), este tipo de conocimiento (o por lo menos esta “visión” del conocimiento) es la que predomina en las empresas “occidentales”. ¿Qué implicancias tiene esto?, simple. Nonaka enuncia que la visión occidental da por hecho que la única forma de pensar en las organizaciones es considerarlas como “máquinas de procesamiento de información”.

Dicha postura, sigue, se encuentra muy arraigada a la visión “taylorista” de los sistemas de administración de empresas. Como se dijo, el conocimiento “explícito” puede expresarse con palabras y números, y puede transmitirse y compartirse fácilmente en forma de datos, fórmulas científicas, procedimientos codificados o principios universales; en el fondo: el conocimiento que se genera en las organizaciones “sólo” es explícito, quedándonos con una visión (y una realidad) muy simplista del conocimiento generado (o mejor dicho, de cómo se puede generar conocimiento en una organización).

Sin embargo, y con una impronta claramente “oriental” (Nonaka, 1995) por otro lado, también existe el de-

nominado conocimiento *tácito*<sup>10</sup>, que reside en la cabeza de las personas. Es el *know how* que posee cada persona, es el aprendizaje que cada persona, a partir del día a día, obtiene de su trabajo. Es un conocimiento difícil de captar y transferir, pero claramente es el conocimiento más importante, el que (de alguna manera) infiere en las innovaciones y que hace que una empresa sea competitiva.

De este modo, vemos que las empresas japonesas –por ejemplo– tienen una idea muy distinta de lo que es el conocimiento. Consideran que el conocimiento explícito es sólo la punta del iceberg, en tanto que el conocimiento tácito es todo lo que se encuentra debajo.

Este conocimiento tácito es muy personal, muy difícil de plantear en un lenguaje formal. Tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual, así como en las ideas, valores y emociones de la persona. Esto hace que sea muy difícil de transferir y compartirlo con otros. Sin embargo, independientemente de su complejidad para transferirse, la visión oriental nos dice que quedarnos solamente con la idea de su “compleja transmisión” y no pensar modos para poder comunicarlo nos hace “perdernos de la llave de cualquier innovación”.

Siguiendo también a Nonaka (1995), resulta bastante claro (sobre todo para entender que existen también otros tipos de conocimiento dentro de la organización) que a los conocimientos tácitos se los puede dividir por lo menos en dos dimensiones.

La *dimensión técnica* que, como nombramos al principio, está relacionada con el *know how* de cada persona, los hábitos no formales de cómo llevar adelante una tarea específica. Por ejemplo, un maestro artesano adquiere una experiencia a través de los años, pero por lo general le resulta muy difícil enunciar los principios científicos o técnicos en los que basa su conocimiento.

Por otro lado, también existe una especie de *dimensión cognoscitiva*: esquemas, modelos mentales, creencias, percepciones, tan arraigadas a cada persona que casi siempre suelen ignorarse. Esta dimensión muestra un poco la imagen que tenemos de la realidad, la forma en que percibimos el mundo que nos rodea. Este conocimiento “blando” permite hacer carne la idea de que la gente sabe más de lo que cree, y que, si se le da un ámbito propicio, ese conocimiento crea valor.

A partir de esta clasificación entre tácito y explícito podemos encontrar la diferencia entre los “occidentales” y “orientales”. La clave parecería estar en, inicialmente, no descartar (por difícil que sea) la potencialidad que tiene para las organizaciones el conocimiento tácito que se encuentra en ellas. Por esto mismo, el desafío dentro de la gestión del conocimiento radica en poder convertir ese conocimiento tácito en explícito, ya que para poder transferirlo es necesario que ese conocimiento pueda expresarse en palabras y números.

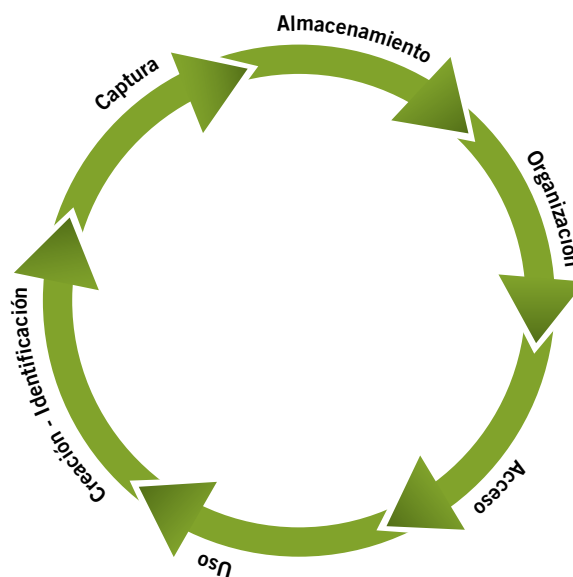
Entonces, reconocer la importancia del conocimiento tácito dentro de una organización es una de las claves para poder realizar acciones que agreguen valor dentro de la gestión del conocimiento. Por un lado, porque genera un nuevo punto de vista sobre la organización, ya que no sería una máquina de procesamiento de información, sino algo más, al tomar también su parte humana. Por otro lado, se comienza a trabajar todo un lado “subjetivo” que forma parte de la empresa, que está en la cabeza de

sus trabajadores y que (definitivamente) agrega valor.

Además de estos dos tipos de conocimiento, existen otros conocimientos dentro de cualquier organización, como el cultural: aquel formado por los valores y las conductas de las personas que trabajan en ella. No significa que el conocimiento cultural sea la suma de todos los conocimientos tácitos y explícitos de una organización. Proviene más desde la empresa misma que desde las personas que trabajan en ella.

### El cómo. Proceso de la gestión del conocimiento

Dato, información y conocimiento. Conocimientos tácito y explícito que agregan valor a la organización. Se plantea la idea de cómo hacemos para que ese conocimiento se transfiera a la organización. Ahora bien, este cómo se hace puede ser encarado desde varias instancias. Inicialmente, podemos entender que en cualquier organización podría haber una serie de pasos para poder armar un “proceso” de gestión del conocimiento. Así, desde la teoría (y con mucho sentido común) surgen algunos modelos, como por ejemplo el que se desarrollará a partir de ahora.



Todos confluyen (desde la teoría) en que primeramente se debe *crear o identificar* el conocimiento para poder gestionarlo. En todos los estamentos de una organización (tanto en la alta gerencia como en un operario de planta) uno puede ver e identificar nuevos conocimientos<sup>11</sup>. No resulta fácil poder detectar dónde se genera el conocimiento dentro de una organización; sin embargo, cuando (por ejemplo) uno analiza los procesos internos de dicha organización sí se puede hacer.

Como paso posterior, la *captura* de conocimiento surge como un estadio clave, donde sobre todo juega un papel principal el ámbito. Unas de las principales barreras para poder gestionar el conocimiento es la cultural: se entiende como paradigma que el conocimiento es poder, es decir que las personas no están dispuestas a compartir lo que saben. Con lo cual, uno de los temas más importantes en temas de gestión de conocimiento es poder generar el ámbito para que las personas puedan intercambiar experiencias.

El tema del *almacenamiento* surge como el paso posterior. Quizás el nombre de “almacenamiento” juegue un tanto en contra. ¿Por qué? Porque el conocimiento no es algo “estanco”, algo que uno puede ir a “buscar” a un repositorio. Quizás sí en una primera etapa (de hecho por ese motivo se encuentra dentro del proceso), pero debe entenderse que el conocimiento es algo *dinámico*, que va cambiando y regenerándose día a día. Entenderlo de este modo es una de las llaves de la innovación de cualquier organización; hacer de ese “almacenamiento” algo dinámico resultará clave a la hora de innovar.

Una vez creado o identificado, capturado y almacenado, surge como imperativo poder *organizarlo*. Al momento de poder hacer esto último, la cuestión clave es que todas las personas de la organización posean un mismo lenguaje. Vale decir, que todos llamen a las cosas por el mismo nombre. Difícil sería poder organizar (y posteriormente buscar) los distintos conocimientos (a modos de procesos, manuales de procedimientos, documentos, etc.) generados dentro de la organización; deberían presentarse de una forma estructurada y accesible a los miembros de la organización.

Como paso posterior a la organización, cobra importancia el *acceso* que las personas de la organización puedan tener a dichos conocimientos. Resulta menester poder hacerlo llegar a las personas que lo necesitan, en el momento en que lo necesitan. Este paso resulta clave, ya que de nada serviría poder contar con los conocimientos más completos y que ninguna persona pueda tener acceso (o, el peor de los casos, no tenga interés para hacerlo).

Como último paso, se encuentra el *uso* del conocimiento gestionado. En pasos anteriores dijimos que en todos los lugares de la organización uno puede encontrar conocimiento. Sin embargo, no todo el conocimiento resulta valioso para la organización. Para ello, controlar su uso (no de forma punitiva, sino para poder ver y relevar si el conocimiento gestionado resulta de utilidad, aunque pocos lo entiendan de este modo), es un paso importante en la gestión del conocimiento.

## Barreras a la implementación del conocimiento. Temas a tener en cuenta al aplicar acciones de gestión del conocimiento

Se puede comenzar a ver que, más allá de la teoría que venimos desarrollando, a la hora de comenzar y emprender acciones de gestión del conocimiento no todo resulta tan simple. Por este motivo, muchos de los estudiosos de esta disciplina sostienen que existen barreras principalmente culturales, tecnológicas y combinadas.

Según una encuesta publicada por el diario *La Nación*, en septiembre de 2001, de las empresas encuestadas, sólo el 20% tiene presupuesto destinado a la gestión del conocimiento. Para la mayoría es un tema importante, pero manifiestan encontrarse con barreras como la cultural, tecnológica y, sobre todo, la desconfianza de los empleados en intercambiar sus conocimientos, que es una de las principales barreras culturales dentro de una organización.

### Falsa dicotomía: tecnología / cultura organizacional

Generalmente, cuando se habla de gestión del conocimiento suelen llevar a confusión algunos conceptos. Uno de ellos reside en no lograr separar el concepto mismo (desde la óptica de la cultura organizacional, barreras culturales, etc.) con las herramientas de implementación (la tecnología informática: intranet, portales de Internet).

Sin embargo, la separación conceptual es sólo eso, una separación conceptual, ya que una vez que entendimos que por más que una organización cuente con la mejor tecnología para poder transmitir el conocimiento, si dicha organización no posee la cultura de compartirlo, cualquier acción en pos de compartir conocimiento seguramente fracase.

En esta cuestión, por ejemplo, entender que la tecnología puede reemplazar la comunicación cara a cara puede ser uno de los factores que pueden distorsionar las acciones.



La herramienta tecnológica es sólo eso, una herramienta, con lo cual tampoco cabe pedir “milagros”.

La tecnología debe estar vinculada con la interacción cara a cara para poder crear sistemas más eficaces. Así, la cuestión no es añadir componentes humanos a un sistema tecnológico, sino cómo construir un sistema integrado en el que cada elemento esté vinculado con los demás para hacer que el total funcione como sistema.

### Incentivos

Como se viene enunciando desde el principio de este trabajo, el concepto de gestión del conocimiento es bastante más simple de lo que a priori se puede pensar. Sin embargo, la implementación de acciones tendientes a gestionar el conocimiento no suele ser tan simple como su concepto.

En relación con el conocimiento en sí mismo, muchas organizaciones (como se mencionó también en reiteradas veces) lo consideran como algo estático, amorfo, que no cambia, no mejora y no trasciende. De ahí que muchas organizaciones lo primero que hacen en relación con gestión del conocimiento es construir una gran base de datos, “una perfecta realización de una bodega”. No obstante, para desilusión de muchos, después de invertir una importante cantidad de dinero en ella ven que no obtienen los resultados que quisieran: ni las contribuciones ni las consultas se dan con mucho entusiasmo.

Por este motivo, se comienza (casi ya como una “segunda etapa calçada”) a hablar de incentivos. Es decir, tratar de quebrar la tendencia humana a atesorar el conocimiento. Se llega a la conclusión de que muchas personas, quizás, no están motivadas para compartir lo que saben, esto ocurre, en especial, en el caso del conocimiento tácito, que no puede expresarse fácilmente.

Los incentivos pueden ser desde dinero, motivaciones que tienen que ver con el trabajo mismo, hasta solamente reconocimiento. Sin embargo, muchos de estos incentivos tampoco llegan a buen puerto. Quizás la respuesta no esté tanto en encontrar los mejores incentivos, sino en eliminar esa idea que se tiene del conocimiento como algo estanco, no dinámico, o sea, una bodega. Para poder contrarrestar esto, quizás se tenga que hacer hincapié en la *reutilización* del conocimiento (Dixon, 2000).

Otro problema que suele frustrar los esfuerzos de gestión del conocimiento es la visión limitada. No se trata de que las personas se nieguen a compartir lo que saben, en realidad ignoran que alguien necesita la información, o no saben quién la necesita. Por lo tanto, la alta gerencia debe facilitar el proceso.

### Técnicas de apoyo a la gestión del conocimiento

En general, en las organizaciones, nadie tiene tiempo ni espacio para reflexionar con otras personas sobre lo que sabe. Con lo cual, muchas de las barreras culturales que podemos encontrar, más allá de la principal (*el conocimiento es poder*), están relacionadas con la falta de tiempo que existe para la reflexión y la (por llamarla de algún modo) documentación de experiencias.

De esta manera, una de las principales “soluciones” a este tipo de problemas consiste en “generar el ámbito” para que estas cuestiones se puedan dar. Cuando hablamos de “ámbito” claramente no nos estamos refiriendo a un “metegol” u otros aspectos que tienen que ver con la

distensión (por lo menos no necesariamente), sino a crear un ámbito dentro del cual las personas sientan que no pierden el tiempo compartiendo el conocimiento, que se sienten reconocidas y que, además, el conocimiento que aportan es clave para la organización.

Algunas de las cuestiones a tener en cuenta podrían ser:

- Hacer hincapié en que la *capacidad creativa* es lo que hará triunfar o fracasar a la empresa.
- Permitir y fomentar el tiempo de reflexión.
- Además de tener un espacio destinado a la reflexión, los empleados deben sentir que *el conocimiento les pertenece*, para que la gestión del conocimiento sea eficaz.
- Observar algunas *buenas prácticas que otras organizaciones* han hecho en este aspecto.

### Relación cultura y conocimiento<sup>12</sup>

No reconocer que una organización “tiene” una cultura es quizás una de las principales barreras a la implementación de la gestión de conocimiento (o, mejor dicho, de la implementación de cualquier tipo de acciones). Ésta puede verse en las distintas prácticas, valores y normas que sigue cualquier organización. Cada una, de diferente manera, influye en determinadas etapas de la gestión de conocimiento.

Por ejemplo, resulta clave entender que *la cultura determina los supuestos sobre la clase de conocimiento que es importante*. Las percepciones acerca del tipo de conocimiento que es más importante no se dan en un vacío organizativo, sino que se determinan a través (como se dijo) de los valores y las normas. Así, la cultura determina lo que *un grupo define como conocimiento relevante*, lo cual afecta directamente al tipo de conocimiento en el que se concentra un grupo de trabajo. A partir de ello, resulta clave partir de este dato y ver si la cultura que se va generando a la par es propicia para transferir e intercambiar conocimientos.

Otro tema puntual es que *la cultura actúa como mediadora de las relaciones entre los diversos tipos de conocimiento*, en tanto que las normas y costumbres culturales establecen quién puede controlar un tipo de conocimiento específico, así como quién puede compartirlo y quién puede guardarlo. Sin embargo, el tema clave en este aspecto está relacionado con la valoración que se tiene del conocimiento individual: las medidas que se tomen por la dirección de la empresa para establecer una colaboración y un intercambio de conocimientos mayores no producirán efectos reales hasta que aborden directamente el problema de cómo la cultura reafirma y valora el uso individual del conocimiento.

Además, como tema también puntual está (como también ya se mencionó) *la creación del ámbito para poder gestionar el conocimiento*. Culturalmente, en cualquier organización resulta un factor clave. Si no se pueden debatir cuestiones delicadas de la empresa (obviamente para mejorarlas), si la alta gerencia no apoya los proyectos de gestión del conocimiento, si no se aprende a través de los errores y, sobre todo, si no existe una cultura que permita utilizar todo el conocimiento acaparado, posiblemente no lleguen a buen puerto las acciones de gestión del conocimiento, cualquiera fuese la tecnología que se utilice.

Finalmente, habría que tener en cuenta que *la cultura determina la creación y adopción de conocimientos nuevos*. El conocimiento adquiere valor cuando afecta al proceso de

toma de decisiones y se transforma en acciones. Por este motivo, fomentar un debate continuo sobre las cuestiones estratégicas derivadas de la información interna y externa puede resultar clave; ya que el conocimiento (tanto interno como externo) que rodea a la organización debe ser tenido en cuenta a la hora de crear o adoptar conocimientos nuevos. Además, debe haber un alto grado de participación en la búsqueda, el debate y la síntesis del conocimiento relacionado con las cuestiones importantes para la empresa.

A modo de conclusión, se podría decir que gestionar el conocimiento significa crear las condiciones que permitan a las personas producir un conocimiento válido y hacerlo en un modo que potencie la responsabilidad personal. De eso se trata, crear el ambiente y apoyar las iniciativas que estén directamente ligadas a la creación de conocimiento dentro de las organizaciones.

## Conclusiones y algunas ideas

Nos proponemos aquí, llegando a la finalización de este trabajo, reflexionar sobre algunas cuestiones que atañen a los distintos estadios de los proyectos de gestión del conocimiento.

La gestión del conocimiento es esencial para las empresas que tienen la cultura del aprendizaje continuo, que en el siglo XXI serán las que marquen la diferencia en relación con la competitividad. En la era del conocimiento, éste es el principal capital que marcará diferencias. Obtener buen provecho del conocimiento es una oportunidad, y casi una obligación para cualquier organización. La alta dirección de las organizaciones debe estar totalmente compenetrada con este proyecto.

La función de toda organización es lograr que los conocimientos sean productivos, pero éstos en sí mismos son estériles, sólo llegan a ser productivos si se unifican. Hacer que esto sea posible es la función de la organización.

De este modo, puede resultar obvio que la gestión del conocimiento no es la panacea de la organización (de hecho, quedó demostrado que es una idea potente, pero que falta desarrollar mucha teoría y acumular práctica), sin embargo dista mucho de ser solamente “una buena idea”. Es mucho más que ello.

La principal misión de la gestión del conocimiento es crear un ambiente en el que el conocimiento y la información disponibles en una organización sean accesibles y puedan ser usados para estimular la innovación y hacer posible mejorar las decisiones. La clave estaría en crear una cultura.

La gestión del conocimiento rinde sus frutos cuando las organizaciones no se apoyan únicamente en soluciones tecnológicas; por el contrario, se debe reconocer la importancia del factor social y de las conexiones humanas que se necesitan para compartir el conocimiento.

¿Podemos lograrlo? Sí, debemos hacer que la organización tenga una cultura orientada hacia esta práctica, políticas que la apoyen y un fuerte compromiso hacia sus empleados. Los cambios culturales son muy difíciles y llevan mucho tiempo. Para que la gestión del conocimiento prospere, se debe desarrollar en una cultura organizacional que fomente el aprendizaje continuo y el compartir el conocimiento, apoyado por políticas tendientes a atraer, retener y recompensar a los talentos. ■

## Notas

- 1 Usados indiscriminadamente como sinónimos con sociedad del conocimiento. Más adelante nos adentraremos en la diferencia entre los conceptos de información y conocimiento.
- 2 Sin embargo, existen algunos “esfuerzos desde la contabilidad” de poder dichos conocimientos generados dentro de los estados contables. Norton y Kaplan son un ejemplo de ello (*El balance scorecard y los mapas estratégicos*).
- 3 Esto nos lleva también a plantearnos ¿qué es una organización? Más allá de lo lejano parezca, hoy existen modelos de organizaciones de... ¡dos personas!, las cuales, con un teléfono, una computadora, internet y una idea lograron facturar millones de dólares.
- 4 Stewart, Thomas. *La nueva riqueza de las organizaciones: El capital intelectual*, Granica, 1998.
- 5 Mintzberg, Henry. “Cómo modelar la estrategia”, *Harvard Deusto Business Review*, 2º trimestre de 1988.
- 6 Morales, Pablo. “Gestión del conocimiento: un imperativo en las empresas de energía y minería”, *Deloitte*, 28/3/07.
- 7 Uno de los principales peligros conceptuales de gestión del conocimiento suele ser asociar el concepto mismo a las herramientas utilizadas.
- 8 Existen muchas barreras a la gestión del conocimiento. Generalmente suelen ser barreras culturales.
- 9 En este apartado, tomaremos como referencia el seminal libro de Nonaka y Takeuchi, *La organización creadora de conocimiento*.
- 10 El adjetivo latino *tacitus* significa “callado, silencioso” y alude a algo que no se entiende, percibe, oye o dice formal o expresamente, sino que se infiere o supone, o es susceptible de interpretación.
- 11 Muchas empresas (como el caso de Toyota) logran entender esto y lo pueden aplicar en planes de mejora continua en sus líneas de producción mejorando su competitividad.
- 12 Este apartado está basado en el *paper* De Long, David; Fahey, Liam (2000). “Diagnóstico a las barreras culturales frente a la gestión del conocimiento”, *Academy of Management Executive*, Vol. 14, N° 4.

**Lisandro Blas** es miembro del Grupo Núcleo de Gestión del Conocimiento de AACREA.

Es profesor de Gestión del Conocimiento en la Maestría de Data Mining de la Universidad Austral, y miembro del Centro de Estudios en Gestión del Conocimiento de dicha Universidad; profesor de Gestión del Conocimiento en el MBA de la Universidad de Palermo.