



Octubre 2009

FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Ana Alina Ponce Alvarez
Universidad de La Habana

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ponce Alvarez, A.A.: *Fundamentos de la gestión del conocimiento*, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, octubre 2009.
www.eumed.net/rev/cccss/06/aapa.htm

1.1 De la sociedad de la Información a la del conocimiento y el aprendizaje.

Hacia la mitad del siglo XX, Estados Unidos tenía más del 50% del PBI (producto bruto interno) mundial. La demanda de productos estadounidenses en el país y en el exterior era tan grande que prácticamente cualquier producto podía encontrar un mercado. Hoy, la participación de Estados Unidos en el producto bruto interno mundial es de aproximadamente el 18 %. Aunque la "torta" es mucho más grande de lo que era, las empresas estadounidenses ya no dominan el mercado mundial. Existe una feroz competencia internacional por cada dólar de ganancia marginal. Una economía unificada, rápidamente globalizada por mejores comunicaciones y medios de transporte ofrece a los consumidores una opción de bienes y servicios sin

precedentes y un desfile interminable de nuevas y mejores ofertas de compañías globales.

Las empresas ya no pueden pretender que los productos y prácticas que antes las hicieron exitosas las mantengan viables en el futuro. Las presiones por la fijación de precios no permiten una producción ineficaz. El tiempo del ciclo de desarrollo de productos nuevos y de su incorporación al mercado es cada vez más acotado. Las empresas ahora necesitan calidad, valor, servicio, innovación y velocidad para llegar al mercado y triunfar en los negocios, y estos factores se tornarán aun más críticos en el futuro.

Se hace más evidente en la década de los '90, como las organizaciones se han visto sometidas a un gran número de cambios provocados por la tecnología, la ciencia y la política. Los mercados han cambiado y se ha incrementado la competencia. Han desaparecido viejas reglas y han surgido otras. Los usuarios o clientes se han vuelto más exigentes, sobre todo en términos de flexibilidad, rapidez y calidad. Muchas organizaciones se han visto compulsadas a realizar cambios en la forma en que gerencian sus actividades.

Por todas partes vemos surgir los síntomas de esta transformación:

- 1 El incremento en la cantidad de trabajadores que solo trabajan con información.
- 2 El incremento del valor del conocimiento incorporado en la estructura de los costos y los precios.
- 3 La competencia por "diferenciación de productos" más que por escala y precio.
- 4 El acortamiento del tiempo de obsolescencia de los productos, que desplaza la competitividad hacia la capacidad de innovación.
- 5 El crecimiento exponencial del depósito de patentes y los litigios sobre patentes.
- 6 El incremento de las transacciones económicas sobre "activos intangibles".

Las empresas industriales que alguna vez fueron tradicionales se distinguen de sus competidores mediante la oferta de productos "inteligentes" que van desde máquinas de planificación automática hasta automóviles que detectan los hábitos del conductor y se adaptan a estos.

El turismo como sector impulsor de las nuevas economías globalizadas no está ajeno a todos estos cambios, e incluso fenómenos mundiales lo han afectado como:

las guerras, el aumento en los precios del petróleo, el auge de tecnologías de información y comunicación y la aparición de un cliente que difiere mucho del de la década de los 80 o 90.

Comprender mejor la situación del sector turístico y sus aportaciones a la economía de cada país es necesario para poder subsistir en este entorno cambiante donde los ciclos de vida de los productos se vuelven obsoletos en menos de un mes. Una de las herramientas que más peso tiene dentro de este estudio es la administración del conocimiento pues proporciona las ventajas competitivas necesarias que añaden valor agregado al producto.

Para ello, es necesario que las entidades encargadas del desarrollo turístico de una región adopten una filosofía y una forma de entender los profundos cambios que se están produciendo, tanto en los aspectos micros como macroeconómicos, basados en una adecuada e imprescindible gestión del conocimiento.

Estos cambios y presiones hacen que el conocimiento sea vital para las organizaciones. Como afirma James Brian Quinn, los intangibles que agregan valor a la mayoría de los productos y servicios se basan en el conocimiento: conocimiento técnico adquirido, diseño de productos, presentación de marketing, interpretación de los deseos del cliente, creatividad personal e innovación.

El conocimiento como recurso económico tiene rasgos semejantes a otros recursos como la materia prima, la fuerza de trabajo y los bienes de capital. El conocimiento tiene un costo, y no es barato. Si se tiene en cuenta que en muchos países desarrollados el sistema educacional absorbe aproximadamente 10% del Producto Interno Bruto (PIB), que las empresas gastan otro 5% del PIB en capacitación, y que otro 3-5% se emplea en Investigación-Desarrollo, se concluye que las economías más avanzadas invierten hoy la quinta parte de su PIB en producir y diseminar conocimiento, lo cual es más de lo que esas mismas economías invierten en la formación de capital tradicional (Drucker, 1994).

Ingenua o intencionalmente la literatura sobre el tema se concentra en el volumen y velocidad de circulación del conocimiento. Pareciera que es suficiente conectarse a Internet con suficiente ancho de banda para impulsar el desarrollo socioeconómico.

Es cierto que asistimos a una explosión sin precedentes de la información: Hay cientos de millones de computadoras personales en el mundo, cada año se depositan 1 millón de patentes y se publican 2 millones de artículos científicos; y se estima que hay más de 400 millones de usuarios de Internet. Alguien calculó que al

ritmo de publicación actual, si se ponen los libros publicados uno junto a otro en fila, habrá que moverse a 150 Km. /h para seguir el extremo de la fila. Y aún pudiéramos añadir otras cifras y cálculos, cada cual más impresionante (Castro Díaz -Balar y Pérez, 2000).

Hay mucho conocimiento circulando y habrá más. Pero ahí no está lo esencial. La circulación de conocimientos, al igual que la circulación de mercancías, no crea valor. Los cambios esenciales están en que el conocimiento está siendo generado de manera diferente, y está siendo apropiado de manera diferente. El proceso de generación de conocimientos ha estado transformándose a lo largo de todo el siglo XX.

Los miembros de las organizaciones siempre han buscado, usado y valorado el conocimiento, por lo menos implícitamente. Las empresas contratan más por la experiencia que por la inteligencia o la educación debido a que entienden el valor del conocimiento que se ha ido desarrollando y demostrando con el paso del tiempo. Los gerentes que adoptan decisiones difíciles posiblemente recurran a las personas que respetan y cuyo conocimiento aprovechan en vez de buscar información en las bases de datos. Estudios realizados han demostrado que los gerentes obtienen los dos tercios de su información en reuniones personales o conversaciones telefónicas. Solo un tercio proviene de documentos. En las organizaciones, la mayoría de las personas solo consulta a unos pocos miembros expertos cuando necesita consejo experto sobre algún tema específico. El conocimiento no es nada nuevo.

Sin embargo, el reconocimiento explícito del conocimiento como un activo corporativo es algo nuevo, ya que implica entender la necesidad de gestionarlo y dedicarle la misma atención que se presta a obtener rédito de otros activos más tangibles. La necesidad de obtener lo máximo del conocimiento institucional, de obtener la mayor ventaja posible del mismo, es hoy mayor que en el pasado.

Sin embargo, no es fácil enfrentarse a un concepto como "conocimiento". Muchas personas se hacen preguntas acerca de cuál es su papel en su organización. Las preguntas varían de enfoque: algunas tienen una orientación estratégica, otras van hacia lo operacional:

- 1 ¿Qué tipo de conocimiento tenemos en la organización? ¿Quién más lo posee? ¿Cuál es el conocimiento que ofrece oportunidades para desarrollar nuevos productos en plazos cortos? ¿Existe dentro de la organización, el conocimiento que permita cambiar el mercado a largo plazo?

- 2 ¿Cuáles áreas de conocimiento deben ser desarrolladas en el futuro cercano?
¿Cuáles deben ser desarrolladas por nuestra organización y cuáles desarrollarán otras organizaciones? ¿Cuál será el conocimiento dominante en el mercado en los próximos años en forma de productos y servicios?
- 3 ¿Cómo se va a desarrollar este nuevo conocimiento? ¿Podrán organizarse cursos de adiestramiento? ¿Quién podrá desarrollar el conocimiento dentro de la organización?
- 4 ¿Cómo puede transferirse mejor el conocimiento existente a los colegas y nuevos trabajadores? ¿Cómo podemos hacer el conocimiento más accesible hacia otros en la organización? ¿Cómo documentar nuestro propio conocimiento a fin de poder usarlo posteriormente?

Todas estas preguntas tienen que ver con la forma en que se organiza y dirige el desarrollo y aplicación del conocimiento en una organización.

Davenport y Prusak (2001) abordan estos enfoques dejando muy claras determinadas fronteras a tener en cuenta. Así dicen: “el conocimiento no es datos ni información, aunque se relaciona con ambos y a menudo las diferencias entre estos términos es una cuestión de grado”. Precisan: “la confusión acerca de qué son los datos, la información y el conocimiento –en que difieren, qué significan estas palabras—ha dado como resultado inversiones inmensas en iniciativas tecnológicas que pocas veces han devuelto lo que necesitaban o pensaban obtener las empresas que invirtieron el dinero”... “entonces, por básico que parezca, es importante destacar que datos, información y conocimiento no son conceptos intercambiables. Con frecuencia el éxito o el fracaso de la empresa puede depender de saber cuál de estos necesitamos, cuáles tenemos y qué es posible hacer o no con cada uno”.

Por eso es importante precisar estos conceptos antes de abordar los aspectos particulares del tema objeto de estudio.

1.2 ¿Qué es el conocimiento? Definiciones.

1.2.1 Datos

Según Ponjuan (2006), los datos son hechos discretos sobre acontecimientos. En los marcos de una organización generalmente se refieren a determinados recursos o a los registros de transacciones realizadas. Por ejemplo, cifras del presupuesto, producción realizada, dosis de un producto, nombre de un proveedor, combustible

utilizado, usuarios atendidos, etc. Los datos no suministran explicaciones ni dan razones.

Generalmente las organizaciones almacenan sus datos en algún soporte tecnológico. Los departamentos que más datos producen son los que trabajan con las finanzas, la contabilidad, el marketing, la producción, etc. Todas las organizaciones necesitan datos y muchas dependen de ellos. Por ejemplo muchas operaciones de los bancos dependen de determinados datos, sin los cuales resulta imposible tomar decisiones, o realizar transacciones. Los datos son la materia prima fundamental para la creación de información.

1.2.2 Información

Muchos investigadores que han estudiado la información, la describen como un mensaje, generalmente en forma de un documento o de una comunicación audible o visible. Al igual que cualquier mensaje, tiene un emisor y un receptor. La información apunta a cambiar la manera en que el receptor percibe algo, apunta a modificar su criterio y su conducta. Debe informar; son datos significativos. Originalmente, la palabra "informar" significaba "dar forma a" y la información está destinada a formar, a modificar a la persona que la obtiene, a influir sobre su punto de vista o intemalización. En sentido estricto, entonces, se deduce que el receptor, y no el emisor, decide si el mensaje que recibe es verdaderamente información -es decir, si realmente lo informa-. El único mensaje que comunica efectivamente es uno inconsciente acerca de la calidad de la inteligencia o del criterio del emisor.

A diferencia de los datos, la información tiene significado -la "importancia y propósito" de la definición anterior de Drucker-. No solo modifica potencialmente al receptor, tiene una forma en sí misma: está organizada para algún propósito. Los datos se convierten en información cuando el que los crea les agrega significado.

1.2.3 Conocimiento

El conocimiento deriva de la información, así como la información deriva de datos. Si la información se transforma en conocimiento, las personas son las que hacen prácticamente, todo el trabajo.

Aunque encontramos datos en registros y transacciones, e información en mensajes, el conocimiento lo obtenemos de individuos o grupos de conocedores, o algunas veces de rutinas institucionales.

Según Davenport y Prusak (2001) *el conocimiento es una mezcla fluida de experiencia estructurada, valores, información contextual e internalización experta que proporciona un marco para la evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y se aplica en la mente de los conocedores. En las organizaciones, con frecuencia no solo queda arraigado en documentos o bases de datos, sino también en las rutinas, procesos, prácticas y normas institucionales.*

Lo que esta definición aclara inmediatamente es que el conocimiento no es algo ordenado o simple. Es una mezcla de distintos elementos; es tanto fluido como estructurado formalmente; es intuitivo, y por lo tanto, difícil de traducir en palabras o de entender por completo en términos lógicos. El conocimiento existe en las personas, forma parte de la complejidad e imprevisibilidad humana. Aunque tradicionalmente consideramos a los activos como algo definible y "concreto", los activos de conocimiento resultan más difíciles de capturar.

En cualquier organización, existen diferentes tipos de conocimiento, según el criterio que queramos utilizar. Si atendemos a su procedencia, y partiendo de la persona, nos encontramos con el **conocimiento individual**, propiedad de una sola persona o individuo, o el **conocimiento colectivo**, fruto de la interacción sinérgica de una serie de personas o miembros de un equipo, y de propiedad compartida.

Del mismo modo, pese a que, en el inicio del ciclo, el primer continente de conocimiento es la persona, una vez que se explicita, dicho conocimiento se puede encontrar **en cualquier tipo de soporte**, por ejemplo, en manuales, en guías, en procedimientos o rutinas de trabajo, en los procesos, en portales web, en artículos o documentos, etc., procedentes tanto de dentro como de fuera de la organización.

No solo desde el punto de vista colectivo o individual se puede clasificar el conocimiento, existen más formas, pero estas categorías que presentamos a continuación son de gran importancia para entender varias de las etapas del proceso de desarrollo de la Gestión del Conocimiento.

1.2.4 Conocimiento tácito:

Este es el tipo de conocimiento que permanece en un nivel "inconsciente", se encuentra desarticulado y lo implementamos y ejecutamos de una manera mecánica sin darnos cuenta de su contenido. Veámoslo prácticamente para ser más claro a través de algunas preguntas:

-¿Por qué sujeta el volante de su auto de esa forma?

-¿Cómo se lava los dientes por la mañana?

-Cuando escribe en papel ¿Cómo y por que lo hace de esa forma?

Las respuestas a estas preguntas están, usted las tiene, lo que sucede es que nunca se ha puesto a pensar y analizarlas. Sencillamente lo hace de una manera mecánica, intuitiva sin buscar una explicación, el conocimiento permanece debajo de la superficie y usted no es conciente del mismo hasta que se pone a analizarlo concientemente.

Generalmente necesitamos ayuda externa para poder sacarlo a la superficie o hacerlo explícito. Los métodos que más utilizamos para esto son: **la asimilación, la observación y la imitación.**

Si se pide a un Chef Principal una receta de cocina, él lo va a hacer, lo que no va a poder transmitir es lo mas tácito del proceso como por ejemplo como agarrar la olla, la forma de servirlo, la manera de revolver, la medida justa del fuego, cuando poner la comida, cuando sacarla, la forma de controlar la cocción, etc. Los conocimientos tácitos se pueden explicitar y transmitir, pero se requiere otro proceso que esta más ligado, como dijimos antes, a la observación, la imitación y la asimilación. Seguramente si se instala en la cocina durante unos meses, podrá extraerlo.

Metiéndonos de lleno en el plano de las organizaciones, el conocimiento tácito es el más difícil de extraer, pero es el más valioso, ya que este tipo de conocimiento es el que da un estilo único y muy difícil de igualar por la competencia. Y generalmente es el que otorga un valor agregado al trabajador intelectual y la empresa orientada al conocimiento. De manera que la tarea que deben enfrentar las compañías es hacer explícito este conocimiento tácito.

1.2.5 Conocimiento explícito:

El conocimiento explícito es el que sabemos que tenemos y somos plenamente concientes cuando lo ejecutamos, es el más fácil de compartir con los demás ya que se encuentra estructurado y muchas veces esquematizado para facilitar su difusión.

Una vez más vayamos a las preguntas que clarificaran este concepto:

-¿Cuál es su número telefónico?

-¿En que dirección vive actualmente?

-¿Cuál su tarea principal en la empresa que se desempeña actualmente?
-Si usted trabaja en atención al público, ¿qué debe hacer ante el reclamo de un cliente?

Llegar al nivel de tener explícitos los conocimientos es la situación más cómoda que tiene el capital humano y la organización se beneficiará de ello. Una vez logrado esto se puede potenciar el conocimiento estableciendo manuales de procedimientos, formatos de negocios, maneras de proceder, capacitaciones, seminarios, etc.

Un claro ejemplo de lo que sucede al tener explícitos los conocimientos lo vemos con las franquicias, las franquicias son formatos de negocios donde se hace explícito todo el conocimiento para poder transmitirlo a los franquiciados. En Mc Donald's, por ejemplo, cuando usted va uno que esta en New York, es la misma atención, los mismos productos, el mismo servicio y el mismo concepto de negocio que el que está en Barcelona, París, San Pablo o Korea. Esto sucede porque los conocimientos que se transmiten son explicitados de una forma estructurada que permite la transmisión de una manera hegemónica.

1.3 Gestión del Conocimiento: herramienta para decidir y actuar

El concepto “**Gestión del conocimiento**” se emplea para referirse a una colección amplia de prácticas y enfoques organizacionales vinculados a la generación, captura, diseminación y aplicación del conocimiento. El desarrollo de un nuevo conocimiento, la compartición del mismo, la combinación del conocimiento existente, y su valoración han sido parte de lo que se le ha denominado Gestión del Conocimiento, aunque sus énfasis e interpretaciones difieren como se explicará¹.

Por tal motivo, por “**Gestión del Conocimiento**”, se considera *al proceso sistemático e integrador de coordinación de las actividades de adquisición, creación, almacenaje y comunicación del conocimiento tácito y explícito por individuos y grupos con objeto de ser más efectivos y productivos en su trabajo y cumplir los objetivos y metas de la organización.*

¹ Mac Morrow, N. Knowledge Management: an introduction. Annual Review of Information Science and Technology, vol 35, 2201, p. 381-4222

Malhotra² aportó una definición muy citada: “La Gestión del Conocimiento contribuye con los aspectos fundamentales de la adaptación, supervivencia y competencia organizacional, frente a los cambios ambientales discontinuos.

Esencialmente incorpora los procesos organizacionales que persiguen la combinación sinérgica de las capacidades tecnológicas de procesamiento de datos e informaciones, y la capacidad creativa e innovadora de los seres humanos”.

Sveiby³, enuncia que el origen de este movimiento parte de dos caminos:

1. El que está vinculado a la gestión de información, y tienen su origen en la ciencia de la computación y de la información. Sus especialistas se orientan hacia la construcción de sistemas de información para la dirección, la inteligencia artificial, la reingeniería, el groupware, etc. Para sus seguidores el conocimiento equivale a **objetos** que pueden ser identificados, manejados en los sistemas de información.

2. El que está vinculado con la gestión de personas y tiene sus orígenes en la filosofía, psicología, sociología o la gestión de negocios. Sus especialistas se orientan hacia todo lo relativo a las habilidades humanas y su comportamiento.

Para sus seguidores, el conocimiento equivale a **procesos**, un conjunto complejo de habilidades dinámicas, know-how, etc., que se encuentran en permanente cambio.

Otras definiciones de **Gestión del Conocimiento**⁴ son:

Conjunto de procedimientos, reglas y sistemas destinados a captar, tratar, recuperar, presentar y transmitir los datos, informaciones y conocimientos de una organización.

La captación se puede realizar tanto desde el exterior como desde el interior de la organización. La finalidad es constituir un stock de conocimientos objetivos y sistemáticos aplicables a las actividades de la organización para cualquiera de sus miembros, independientemente de quien los hubiese generado, al objeto de mejorar su eficiencia. Como objetivo final, la gestión del conocimiento debería lograr que el conocimiento de una organización estuviese independizado del conocimiento de cada uno de sus empleados, de tal forma que el conocimiento de cada uno de estos fuese volcándose dinámicamente en un sistema automatizado capaz de garantizar,

² Malhotra, Y. Knowledge Management, Knowledge Organizations & Knowledge Workers. 1998. Compilación en <http://www.brint.com>

³ Sveiby, K. What is knowledge management? Consultado en <http://www.sveiby.com/articles/KnowledgeManagement.html>

⁴ Peña Vendrell, P. To know or not to be. Conocimiento, el oro gris en las organizaciones. Madrid. 2001

sin trauma alguna, la marcha ordinaria de la organización aun en el caso del cese de parte, e incluso de todos los empleados, en un momento dado.

La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve una solución integrada y colaboradora para la creación, captura, organización, acceso y uso de los activos de información de una corporación.

Estos activos incluyen las bases de datos, los documentos y, mucho más importante, las capacidades y experiencias de sus miembros. La gestión del conocimiento no es un fin en sí misma sino un medio para lograr objetivos. La implantación de la gestión del conocimiento debe responder a una estrategia corporativa que responda a las características del ambiente actual que se caracteriza por ser muy cambiante, existiendo una sobreabundancia de información y oportunidades, limitación de recursos y un incremento notable de la inversión en los empleados y en la información.

1.4 Procesos estratégicos del conocimiento

Por lo general, las organizaciones no trazan estrategias relacionadas con sus activos intangibles. Sin embargo, recursos como la información y el conocimiento deben ser objetos de gestión, y de ser sometidos a estrategias. La ausencia de estrategias relativas a la información y al conocimiento provoca en cualquier organización la pérdida de oportunidades así como ineficacias en el manejo de los recursos organizacionales.

1.4.1 Auditoría del conocimiento. Identificación

Resulta una prioridad gestionar estos activos como parte de las actividades que a diario se enfrentan en las organizaciones. La organización debe conocer:

- 1 Cuáles son sus activos intangibles y cómo se emplean
- 2 Quiénes son sus expertos
- 3 En qué medida se está trabajando en algo conocido o cuya solución exista y pueda ser transferida hacia la organización.

Toda estrategia debe partir de un diagnóstico que permita prever un tratamiento eficaz para solucionar los problemas detectados. Igual ocurre en el caso del conocimiento. Lo primero que hay que conocer es lo que se conoce, cuál es el

conocimiento que la organización tiene disponible “en casa”. Una **auditoría del conocimiento** pudiera ser una buenísima opción⁵.

En alguna medida una **auditoría del conocimiento** abarca algunos otros aspectos de otros tipos de auditoría, como se verá a continuación. En cualquier caso, una auditoría del conocimiento es más cualitativa, y tiende a conocer el estado de “salud” de la organización principalmente en lo referido a:

- 1 Las necesidades organizacionales en términos de conocimiento (conocimiento que debe ser adquirido para anclarlo en la organización).
- 2 Los activos del conocimiento, sus características y ubicación dentro de la organización.
- 3 Los vacíos de conocimiento.
- 4 El flujo del conocimiento en la organización, las redes de expertos, topografía del conocimiento y otras.
- 5 Barreras que impiden el flujo del conocimiento. Balance entre personas, conocimiento, procesos, tecnologías, información que facilitan/inhiben el flujo del conocimiento.

Las ventajas o beneficios que se obtienen al llevar a cabo una **auditoría del conocimiento** son: la identificación y el alcance del conocimiento necesario para apoyar las metas organizacionales e individuales así como las actividades grupales, proveer evidencia acerca de la existencia del conocimiento organizacional, su generación, transferencia y uso, revelar la existencia de potencialidades no explotadas que pueden contribuir a nuevos proyectos.

Dentro de las técnicas para la gestión del conocimiento en lo que al **proceso de identificación** se refiere se pueden mencionar:

- a. Los mapas del conocimiento
- b. Las topografías del conocimiento
- c. Los directorios y páginas amarillas de expertos
- d. Los mapas de activos del conocimiento
- e. Los mapas de las fuentes del conocimiento

- 1 Mapas del conocimiento

Los mapas del conocimiento son representaciones gráficas de expertos, fuentes, estructuras o aplicaciones del conocimiento (Eppler, 1997)⁶. “Con estos mapas,

⁵ Los aspectos relativos a la Auditoría de Información y del Cococimiento han sido tomados de: Ponjuan, G. Gestión de Información: dimensiones e implementación para el éxito organizacional. 2004.

aumenta la transparencia y se apoya la identificación de los expertos o fuentes del conocimiento, permitiendo de ese modo que el usuario clasifique el nuevo conocimiento en relación con el conocimiento actual y vincule actividades con expertos o activos del conocimiento.

Los mapas del conocimiento pueden ser clasificados en diferentes grupos de acuerdo con su estructura. Toda la información que contienen puede ser computarizada, organizada de acuerdo con diferentes criterios, y puede ser presentada en forma visual con ayuda de gráficos hechos en computadora.

2 Topografías del conocimiento

Las topografías del conocimiento identifican a las personas que poseen habilidades y conocimientos específicos e indican su nivel de conocimiento a partir de determinadas representaciones simbólicas que transmiten esta información.

Esta herramienta precisa quién sabe qué y al nivel en que lo conoce. Puede adicionarse que este tipo de representación es típica para las competencias de los miembros de una organización.

Miembros de la Org	tema A	tema B	tema C	tema D	tema X	tema Y
Individuo 1		●	●		●	
Individuo 2	●	●	●	●		●
Individuo 3	●	●			●	
Individuo 4		●	●	●	●	●
Individuo 5		●	●	●		●
Individuo 6	●		●	●	●	●
Individuo 7	●	●		●	●	

Fig. 1: Modelo de una Topografía de Conocimientos

1.4.2 Adquisición del conocimiento

El principio relativo a la división del trabajo y la especialización también se aplica para el conocimiento. El conocimiento crece, se multiplica a ritmos incalculables y alcanza altos niveles de complejidad. Es por eso que el proceso de gestionar el conocimiento organizacional no puede ser un proceso aislado. Debe estar alineado con las líneas y estrategias organizacionales, y formar parte de las funciones organizacionales de atención directa por los máximos niveles jerárquicos.

En el ambiente externo se pueden encontrar los siguientes conocimientos:

1. El conocimiento de expertos externos
2. El conocimiento de otras organizaciones

⁶ Citado por Probst, G. Administre el Conocimiento. México, Pearson Educación, 2001.

3. El conocimiento de los “stakeholders”⁷, por ejemplo, los consumidores.

Claro está, estos conocimientos no se venden ni están sometidos a las leyes de la oferta y la demanda. Determinados principios estratégicos que la gestión moderna defiende, aseguran un mayor acceso a ellos (como son lo relativo a las alianzas y a la cooperación).



Fig. 2: Relaciones con los stakeholders. (Probst)

La vinculación al usuario en múltiples formas contribuye a obtener mayor dominio de sus conocimientos y competencias. Según Von Hippel, “las ideas de los consumidores son hoy la fuente principal para innovar”. Los usuarios permanentes conocen mejor las fortalezas y debilidades del producto/servicio que las propias personas que están involucradas en su elaboración o realización.

Establecer escenarios en donde los usuarios puedan manifestar criterios, hacer sugerencias, realizar pruebas piloto, puede ser una estrategia útil para obtener conocimiento, de los usuarios y acercar mejor la oferta a sus necesidades. Un método que se ha aplicado en algunas organizaciones es intentar insertar a su personal en el mundo del usuario, a fin de que puedan conocer por dentro, sus intereses y necesidades. Una estancia de varias semanas dentro de su mundo

⁷ El término stakeholders no cuenta en español con un término con el alcance de su dominación a lo que en lengua inglesa refiere. Se consideran stakeholders todos aquellos que tienen vínculos con la organización y ejercen influencia en sus actividades y decisiones. Tienen intereses concretos en las actividades de la organización o le hacen demandas específicas. Dentro de ellos se encuentran los usuarios o consumidores, los financistas y los proveedores.

permite conocer mucho más que encuestas, entrevistas y otras técnicas de recogida de datos.

1.4.3 Distribución y compartición del conocimiento

El conocimiento organizacional procede de fuentes internas (desarrollo del conocimiento) o externas (adquisición del conocimiento). Si se reconocen y ubican los activos del conocimiento (identificación del conocimiento) individual u organizacional, entonces podrán asumirse los procesos de compartición y distribución del conocimiento.

Uno de los problemas fundamentales que enfrentan las organizaciones es su distribución a las personas adecuadas o hacer disponible el conocimiento en el punto donde realmente se necesite. En algunos casos existe la dificultad de que los elementos imprescindibles del conocimiento se concentran en muy pocas personas. En estos procesos debe tenerse presente que el conocimiento es un producto que suele transferirse mediante acciones personales. Por eso, compartición y distribución del conocimiento puede significar:

- 1 Un proceso dirigido desde un centro de distribución del conocimiento hacia un grupo específico de individuos
- 2 La transferencia del conocimiento entre individuos o dentro de equipos o grupos de trabajo.

Para esto, muchas organizaciones se valen de herramientas tecnológicas que incluso conllevan a una organización virtual. Es decir, determinadas plataformas, software y soluciones permiten distribuir y compartir conocimiento lo que no necesariamente equivale a su consumo o uso.

Algunos factores que afectan la distribución y compartición de conocimiento tienen que ver con la cultura de la organización, su estructura y su nivel de crecimiento.

Por ejemplo, los cambios repentinos de estructura pueden afectar la distribución efectiva del conocimiento. Las inversiones pueden afectar los canales acostumbrados para la propagación del conocimiento. El rápido crecimiento de la organización, modifica su ambiente interno, ejerce influencia en su cultura y por tanto interrumpe el flujo regular de intercambio. Todas estas situaciones deben tenerse en cuenta en los proyectos organizacionales a fin de tomar medidas particulares en cualquier caso a fin de minimizar los riesgos que puedan afectar el conocimiento cultural.

1.4.4 Uso del Conocimiento

Si bien en la figura no 3. el uso del conocimiento aparece casi al final del ciclo de la gestión del conocimiento, el orden de estos procesos es relativo, pues los procesos de identificación, desarrollo, adquisición, compartición y distribución del conocimiento siempre están en correspondencia con las necesidades de los usuarios potenciales. Por eso un sistema de gestión de información es vital para cualquier esfuerzo de gestión del conocimiento. Sin gestión de información, entre otras cosas, no se podrán sostener criterios actualizados acerca de las necesidades de los usuarios.

Para que la Gestión del Conocimiento sea efectiva, no basta tener disponibilidad del conocimiento, no bastan plataformas, intranets, portales, groupware, escenarios, retiros, capacitación y todas las medidas que se han mencionado anteriormente. Todo esto se efectúa para poder estimular a los individuos y grupos a que consuman información y eleven su conocimiento.

Muchas veces las personas se acomodan a los viejos métodos; determinadas reglas del juego ocultas bloquean el uso del conocimiento desconocido.

Determinados enfoques organizacionales, estilos, políticas dirigidas a las variables culturales pueden contribuir a utilizar el nuevo conocimiento. Es necesario mantener una actitud crítica antes los métodos anteriores, interpretar las dudas no como una manifestación de incompetencia, sino como un indicio de la disposición para aprender y aceptar los cambios.

A nivel de la organización, el conocimiento tiene que verse como un recurso que todos deben utilizar para beneficio general, sin importar su procedencia. Lo importante tal vez no sea de dónde viene, sino cómo se puede utilizar bien y de manera eficaz para el provecho de la organización.

Determinadas condiciones de trabajo pueden o no favorecer el uso del conocimiento. La disponibilidad de medios técnicos, la privacidad, la concentración, las políticas organizacionales, son factores, entre otros, que estimulan el uso del conocimiento. Por tanto en el uso del conocimiento, no solo intervienen factores vinculados a los miembros de la organización sino a sus directivos cuyos estilos pueden ser determinantes para esto.

1.4.5 Retención del Conocimiento

La retención del conocimiento es uno de los procesos fundamentales de la gestión del conocimiento. Todos los esfuerzos que se realicen en los otros procesos se tornan poco económicos si no se retienen por parte de la organización.

Un tema importante dentro de estos procesos tiene que ver con el “desaprender”.

No es lo mismo, en un proceso de cambio, donde se desaprende lo que se ha hecho hasta el momento y en su lugar se toman nuevos enfoques, destruir que conservar el conocimiento, la información y las habilidades anteriores. Puede ser que la organización en un proceso de cambio, decida tomar nuevos enfoques.

Esto responde generalmente a que los patrones de interpretación y reacción anteriores no cumplen con los desafíos actuales. Desaprender significa estar listo para revisar nuestros procedimientos y rutinas y dejar que se vayan las que eran habituales. El problema está en decidir si ya no son necesarios ciertos activos del conocimiento y ciertos expertos, o si pudiesen ser importantes en el futuro.

Tres subprocesos forman parte de la conservación del conocimiento:

- 1 Seleccionar a partir de los múltiples sucesos, las personas y procesos que vale la pena retener.
- 2 Guardar la experiencia de los anteriores en forma apropiada.
- 3 Garantizar que la memoria organizacional se actualice.

Estos procesos son típicos de cualquier sistema documental, en donde, en función de las metas y la misión organizacional, se mantiene un fondo de documentos relevantes que puedan ser recuperados en el momento necesario. Para el especialista en información, estos subprocesos constituyen una gran parte de sus responsabilidades.

Cuando la organización mantiene en forma simultánea los sistemas de gestión documental, de información y del conocimiento, coordinan sus metas y criterios a fin de que los tres respondan a los intereses organizacionales. Por tal motivo, los objetivos particulares de cada uno son parte de un todo.

También se conoce que los sistemas documentales respaldan las actuaciones de la organización por lo que toda acción organizacional debe estar documentada.

Los sistemas documentales constituyen la garantía de la organización para responder a situaciones donde tenga que probar sus actuaciones, bien en el caso de reclamaciones, trámites legales o fiscales, transacciones asociadas al registro de marcas, patentes, la propiedad intelectual, etc. Las tecnologías ofrecen nuevas

alternativas para el manejo documental pero también presentan riesgos no existentes hasta el momento con los registros en otros soportes.

La Tabla No. 1 refleja alguno de estos riesgos en función de la forma de estos documentos.

		<i>forma</i>		
		<i>individual</i>	<i>colectivo</i>	<i>electrónica</i>
<i>Contenido de memoria borrado</i>		<ul style="list-style-type: none"> • Renuncia • Muerte • Olvido • Retiro temprano 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispersión de equipos establecidos • Reingeniería • Subcontratación de ciertas funciones 	Pérdida irreversible de datos mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Virus • Caídas del sistema • Falta de respaldos • Hackers • ...
<i>Acceso no posible</i>	<i>Temporal</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sobrecarga/temporal • transferencias • enfermedad/vacaciones • falta de capacitación • trabajo para dirigir 	<ul style="list-style-type: none"> • tabúes sobre los hábitos anteriores • sabotaje colectivo 	Pérdidas irreversibles de los datos mediante: <ul style="list-style-type: none"> • sobrecarga/temporal • problema de interfaz
	<i>permanente</i>	<ul style="list-style-type: none"> • sobrecarga/permanente • falta de conciencia de la importancia del propio conocimiento • retiro interno 	<ul style="list-style-type: none"> • venta de partes de la empresa • transferencia de equipos • encubrimiento 	<ul style="list-style-type: none"> • incompatibilidad permanente de los sistemas • sobrecarga/permanente • clasificación incorrecta

Tabla 1: Riesgos de conservación en una Gestión de Conocimientos

Otras alternativas pueden ser previstas por la organización como la creación de grupos de trabajo compuestos por trabajadores experimentados y jóvenes, en forma tal de ir transfiriendo permanentemente los conocimientos de los más experimentados a los más jóvenes. Si bien esto no sustituye al especialista, cualquier riesgo se hace menor cuando la organización puede responder ante cualquier eventualidad con alguien con un determinado nivel de preparación. Otras alternativas tienen que ver con el registro de procedimiento, con la plasmación de experiencias en documentos y obras, con la impartición de conferencias y seminarios internos y otras estrategias que aseguren un registro de estas experiencias mediante filmaciones, grabaciones, etc. que integren el fondo documental de la organización y su memoria.

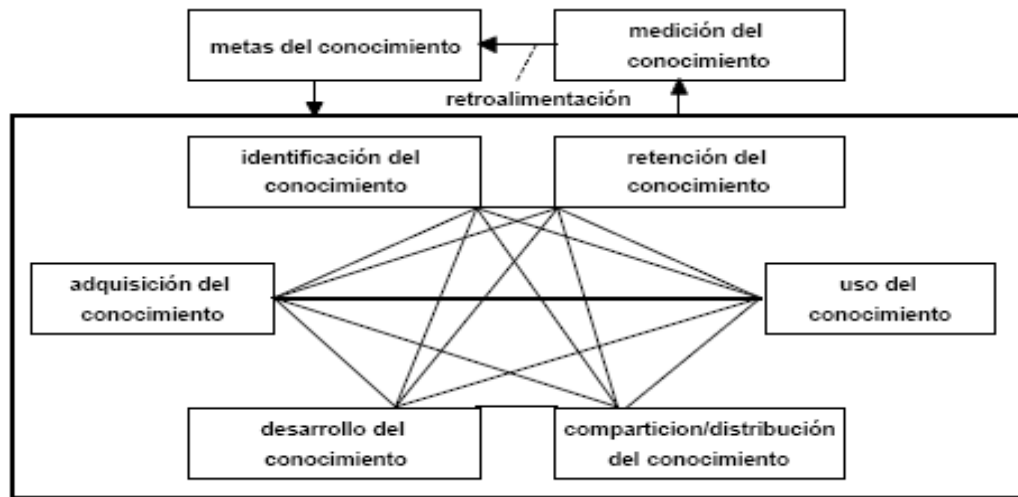


Fig. 3 Procesos fundamentales de la Gestión del Conocimiento (según Probst)

1.5 Transferencia de conocimientos

En las organizaciones el conocimiento se transfiere, más allá de que el proceso se maneje o no. Cuando un empleado pregunta a un compañero que está en una oficina contigua cómo elaborar un pedido de presupuesto, le está solicitando una transferencia de conocimiento. Cuando un nuevo representante de ventas dentro de un territorio le pregunta al representante anterior acerca de las necesidades de un cliente determinado, ambos están intercambiando conocimiento.

Estas transferencias cotidianas de conocimiento forman parte de la vida de una organización. Sin embargo, son locales y fragmentarias. Aunque se decida quién, entre todos los que están más cerca, es el que mejor puede ayudarnos, pocas veces intentamos encontrar al miembro de la empresa que tiene el mayor conocimiento sobre el tema. Esperamos obtener información suficientemente buena de alguien cercano. Este es un ejemplo más de las implicaciones de poseer un raciocinio limitado; los mismos límites sobre cuánta información pueden absorber las personas y cuántos esfuerzos realizarán para obtenerla. Cuanto más grande y compleja es la empresa, menos posibilidades existen que encontremos los mejores conocimientos especializados en la oficina vecina o en cualquier lugar de nuestro edificio.

En un entorno competitivo, a menudo la "buena fe" no es suficiente. Una empresa que no controla todos los elementos necesarios en un proceso de fabricación posiblemente no prosperará. Lo mismo se puede aplicar a empresas que no controlan sus componentes de conocimiento; más aún, cuando resulta tan difícil

comprar activos de conocimiento en un mercado. El conocimiento abunda en nuestras organizaciones, pero su existencia no garantiza su uso.

El conocimiento tácito y ambiguo es especialmente difícil de transferir desde la fuente que lo crea hacia las restantes partes de la organización. Quizá la manera más confiable de poner este conocimiento en circulación consista en transferir a las personas hacia el lugar donde se origina el conocimiento y luego trasladarlas nuevamente. Hacer que dediquen uno o dos años a absorber conocimiento y a generar uno nuevo, que luego pueden llevar consigo para realizar nuevas tareas. En Japón, por ejemplo, es muy común que los ejecutivos de ingeniería vayan rotando con los de fabricación y viceversa, para que los gerentes entiendan todo el proceso de desarrollo y elaboración de productos nuevos.

En este caso, lo que hay que entender es que los métodos de transferencia del conocimiento deberían coincidir con la cultura institucional (y nacional). No es posible, y por muchas razones, no sería deseable, imponer modelos japoneses en las empresas estadounidenses. Intentar imponer en Japón el método de transferencia de conocimiento estadounidense que describimos arriba también podría fracasar.

Deberíamos reconocer tanto el valor de los contactos personales como el de los electrónicos, y propiciar que ambos se produzcan; sobre todo debemos ampliar nuestra definición de productividad e incluir conversaciones, momentos de reflexión y aprendizaje espontáneos, que pueden ser muy productivos.

Existen otras maneras en que las organizaciones pueden promover la actitud de compartir el conocimiento espontáneo entre las distintas líneas de departamentos o unidades comerciales.

Las señales que convencen a las personas de que pueden comunicarse con eficacia se transmiten mejor en persona. Sin embargo, tal como ya se mencionó, permitir que quienes trabajan en el mismo lugar tengan la oportunidad de conversar entre sí no resuelve de hecho el problema de la transferencia de conocimiento, especialmente, en las grandes organizaciones.

Se debe promover la conversación, pero eso no garantizará que una innovación desarrollada en un pozo petrolero en Texas sea adoptada por uno en Alaska. No impedirá que las unidades comerciales que están a medio mundo de distancia dupliquen sus esfuerzos para solucionar problemas, porque no constituyen un buen mecanismo para la difusión eficiente del conocimiento. Por lo tanto, debemos

considerar métodos más formales e intencionales para compartir el conocimiento en las organizaciones

Tal como se ha analizado en el análisis, la dificultad relativa de capturar y transferir conocimiento depende del tipo de conocimiento en cuestión. El conocimiento que es más o menos explícito puede ser afianzado en procedimientos o representado en documentos y bases de datos, y es posible transferirlo con una precisión razonable. En general, la transferencia de conocimiento tácito requiere un amplio contacto personal. La "relación de transferencia" puede ser una asociación, un asesoramiento o un aprendizaje, pero siempre es esencial alguna relación de tipo laboral. Dichas relaciones posiblemente impliquen la transferencia de distintos tipos de conocimiento, tanto explícito como tácito. No todo el aprendizaje transmitido será complejo e intuitivo, pero es el conocimiento tácito el que no podemos transferir fácilmente de ninguna otra manera.

Se puede observar otro empleo de la tecnología para transferir el conocimiento tácito en los esfuerzos que realizan muchas organizaciones para registrar las historias y experiencias de sus empleados con más antigüedad en video o CD-ROM, antes de que estos abandonen la empresa.

Por norma general, cuanto más rico y tácito es el conocimiento, más tecnología se debería usar para permitir que las personas compartan dicho conocimiento directamente. Intentar contener o representar el conocimiento mismo a través de la tecnología no es una buena idea. (El conocimiento explícito se puede almacenar más exitosamente en algún tipo de depósito tecnológico, o alguna base de datos muy estructurada).

La transferencia amplia de conocimiento no se podría producir en las grandes empresas mundiales sin las herramientas provistas por la tecnología de la información; pero los valores, normas y conductas que conforman la cultura de la empresa son los principales determinantes de cuán eficazmente se transfiere el conocimiento.

Un factor importante en el éxito de cualquier proyecto de transferencia de conocimiento es el idioma común de los participantes. Las investigaciones demuestran una y otra vez que un lenguaje compartido es fundamental para la transferencia de conocimiento productiva. Sin este, los individuos no se entenderán ni confiarán unos en otros. Al reunirse, entrarán en conflicto o no se comunicarán.

Las personas que comparten la misma cultura laboral pueden comunicarse y transferirse mutuamente el conocimiento mejor que las personas que no lo hacen. La cercanía física permite que los participantes compartan dicho idioma y establezcan una base de respeto mutuo.

1.5.1 Transferencia = Transmisión + Absorción (y uso)

La transferencia de conocimiento implica dos acciones: transmisión (envío o presentación del conocimiento a un receptor potencial) y absorción por parte de dicha persona o grupo. Si el conocimiento no es absorbido, no ha sido transferido. El simple hecho de presentar conocimiento no es transferencia. El acceso es necesario, pero de ningún modo suficiente para garantizar que el conocimiento se usará. El objetivo de la transferencia de conocimiento consiste en mejorar la capacidad de una organización para hacer las cosas. Incluso el conjunto de transmisión y absorción no tiene ningún valor útil si el conocimiento nuevo no genera algún cambio de conducta o el desarrollo de alguna idea nueva que, a su vez, conduzca a una conducta nueva.

Es muy común que alguien comprenda y absorba conocimiento nuevo pero que no lo use por distintos motivos. La falta de respeto o confianza en la fuente del conocimiento es una razón importante. Entre otras razones, se encuentran el orgullo, la obstinación, la falta de tiempo, la falta de oportunidad, el temor a correr riesgos (en una empresa que castiga el error). Nuestra autoestima se basa en lo que conocemos y en cómo hemos hecho las cosas previamente. Si alguien viene y dice: "Mi forma de hacerlo es mucho mejor que la que tú has utilizado en los últimos cinco años", posiblemente nos opondrémos.

Tal como indican Kanouse y Jacoby: "Existen buenas razones para creer que el cambio de conducta es un hecho mucho menos frecuente que la adquisición de conocimiento". En *Wellsprings of Knowledge* [Manantial de conocimientos], Dorothy Leonard-Barton habla sobre "capacidad según la firma", que define como la capacidad con que una persona se identifica a sí misma profesionalmente. El ego de las personas está unido a esa capacidad: su idea de competencia y de bienestar en el trabajo dependen de su uso. Se opondrán a toda innovación que pueda exigirles abandonar su conocimiento en favor de otros nuevos. La resistencia al cambio es poderosa, incluso, ante pruebas objetivas irrefutables de que un cambio específico es totalmente lógico.

En los Estados Unidos, la mayoría de las personas cuenta con la información que necesita sobre los peligros de ingerir demasiada grasa en sus dietas. Al mismo tiempo, los estadounidenses están más excedidos de peso que nunca, y la venta de comida rápida muy grasosa está en expansión. Saber no es lo mismo que hacer.

¿Con cuánta rapidez la compañía coloca el conocimiento donde pueda generar valor y cuántos de los activos de conocimiento en realidad llegan a donde deben ir? Debido a que el aprendizaje auténtico es un esfuerzo profundamente humano, y que no solo la absorción, sino también la aceptación de conocimiento nuevo implican demasiados factores, a menudo la velocidad y la viscosidad están enfrentadas. Lo que aumenta la velocidad puede reducir la viscosidad. La mayoría de los esfuerzos de transferencia de conocimiento generan un compromiso entre ambos factores.

Otro tipo de proyecto común es el relativo a proporcionar acceso al conocimiento o facilitar su transferencia entre individuos. Cuando los depósitos de conocimiento apuntan a capturar el conocimiento mismo, los proyectos de acceso al conocimiento se concentran en los dueños y en los usuarios eventuales del conocimiento. Esta clase de proyectos reconocen que encontrar a la persona con el conocimiento que se necesita y luego transferir eficazmente dicho conocimiento de una persona a otra, puede ser un proceso de enormes proporciones.

Al igual que los proyectos de depósitos de conocimiento, los proyectos de acceso a este tienen distintas orientaciones técnicas. Por ejemplo algunas desarrollan los mapas de fuentes de conocimiento también conocidos como redes externas de expertos. Algunas remuneran el trabajo de responder opiniones de usuarios, otras desarrollan herramientas para fortalecer el conocimiento personal de los miembros de las organizaciones.