

1 La gestión del conocimiento

1.1 Introducción.

Durante el último decenio del siglo veinte se ha venido fraguando un nuevo modelo de sociedad que nada tiene que ver con la sociedad industrial nacida en los albores del siglo diecinueve. Se llama la sociedad del conocimiento, y se caracteriza, entre otras cosas porque la principal moneda de cambio en las relaciones humanas ya no son los productos, ni siquiera los servicios, sino el conocimiento.

Con el nuevo siglo nos hemos introducido de lleno en la sociedad del conocimiento. Cada día adquiere más valor el patrimonio intelectual, entendido éste como el conjunto de conocimientos que reportan ventajas competitivas sobre los demás.

Desde siempre, la ventaja competitiva de las empresas procedía de estrategias como el liderazgo de costes (producir con costes más reducidos que la competencia a la vez que se eleva el volumen de ventas), la diferenciación (posicionarse en el mercado con productos diferenciados de los de la competencia) o la focalización (dirigirse a un mercado concreto, un perfil de consumidores determinado, etc.), pero ahora ha nacido una nueva estrategia que proporciona impredecibles ventajas competitivas a las empresas: el conocimiento. En concreto, la mayoría de los investigadores coinciden en que esta nueva ventaja competitiva procede de la creación, obtención, almacenamiento y difusión del conocimiento.

La gestión del conocimiento nace como consecuencia de una serie de circunstancias que aparecen en el escenario social y empresarial no hace más de quince años, entre las que destacan las nuevas tecnologías de la información, la globalización de los mercados y el exceso de información y datos de acceso universal. Pero su nacimiento no ha sido casual, sino que poco a poco ha sido objeto de análisis y posterior sistematización con un objetivo claro: proporcionar valores añadidos a las empresas.

Vilaseca y Torrent (2001) exponen que la gestión del conocimiento se está desarrollando en un contexto complejo, en el que cada día se avanza más en una nueva definición de la economía y la manera de hacer los negocios. Este cambio está condicionado por una serie de factores de fuerte presencia como son el fenómeno de la globalización, los cada vez más elevados niveles de competitividad y complejidad del entorno, las nuevas tecnologías, una serie de cambios en las demandas de los clientes, y algunos cambios en las estructuras políticas y económicas.

1.1.1 Datos, Información y Conocimiento.

- **Datos**

Los datos se componen de símbolos que representan objetos, eventos y sus propiedades.

Son productos de la observación. Las observaciones son realizadas ya sea por personas o instrumentos, como termómetros, odómetros y velocímetros. Los tableros de automóviles y aviones están llenos de estos mecanismos de observación.

Ackoff (2000) indica que los datos que han sido procesados hasta dar lugar a un formato útil y manejable se conocen colectivamente como información. Por consiguiente, la información también consta de símbolos que representan objetos, eventos y sus propiedades, pero la diferencia entre datos e información es su utilidad. Los datos son a la información lo que el mineral de hierro al hierro. Aunque es muy poco lo que puede hacerse con dicho mineral, una vez que se le procesa y convierte en hierro, sus usos son ilimitados

- **Información**

Ackoff (2000) razona que la información forma parte de descripciones y respuestas a preguntas que comienzan con palabras como quién, qué, dónde, cuándo y cuánto. Se considera útil decidir qué hacer, no cómo hacerlo. Por ejemplo, la cartelera cinematográfica que se anexa en casi todos los diarios nos permite seleccionar una película, pero no nos indica cómo llegar al cine; de manera similar, la dirección de un cine nos indica dónde se encuentra éste, pero no cómo llegar allí. Las respuestas a las preguntas que empiezan con la preposición cómo constituyen conocimiento.

- **Conocimiento**

El conocimiento está contenido en instrucciones. Se compone de un saber cómo, por ejemplo: cómo funciona un sistema o cómo hacerlo funcionar de la manera deseada, lo cual hace posible el mantenimiento y el control de objetos, sistemas y eventos. Controlar algo es hacerlo funcionar o comportarse de forma eficiente para un fin predeterminado. Según Ackoff (2000), la eficiencia de un curso de acción suele medirse ya sea por:

1. Su probabilidad de producir un resultado esperado cuando se utiliza una cantidad determinada de recursos.
2. La cantidad de recursos necesarios para alcanzar una probabilidad de éxito.
3. Una función de recursos y probabilidad, cuyo mejor ejemplo sería el que se denomina costo esperado.

Ackoff (2000) argumenta que el conocimiento puede obtenerse ya sea a través de la experiencia —por ejemplo, mediante el método de ensayo y error o por experimentación—, o a partir de alguien que ha adquirido ese conocimiento por la experiencia, ya sea propia o de otros. Cuando las computadoras se programan y se instruye a las personas, se les enseña a hacer algo.

Ackoff (2000) comenta que capacitación y educación no significan lo mismo:

- La capacitación es una transmisión de conocimiento.
- Educación es la transmisión de entendimiento y sabiduría.

Es cosa común no percibir diferencias entre capacitación y educación, lo que resulta en escuelas y métodos de enseñanza que dedican mucho más tiempo a capacitar o adiestrar que a enseñar.

Los sistemas expertos computarizados son sistemas a los que se ha programado el conocimiento de un experto. Almacenan y proporcionan conocimiento. Por añadidura —al menos desde que Shannon creó la rata electrónica experta en resolver laberintos—, las computadoras han sido programadas para adquirir conocimiento, lo cual representa un tipo de aprendizaje, no el más importante por cierto, pero aprendizaje al fin. Por lo demás, los programas para adquirir conocimientos siguen presentando muchas limitaciones.

La inteligencia es la capacidad para adquirir conocimiento. Por consiguiente, la medida más fiel de la inteligencia de una persona es su tasa de aprendizaje, la velocidad con la que puede adquirir conocimiento, y no tanto lo mucho que pueda saber. No es posible afirmar, con propiedad, que los sistemas expertos que no aprenden —y la mayoría no aprenden— cuenten con inteligencia, artificial o de cualquier otro tipo. Así pues, Ackoff (2000) razona que los sistemas no inteligentes, es decir, sin capacidad para aprender, pueden poseer conocimientos, pero no pueden adquirirlos por cuenta propia.

Obviamente, los administradores necesitan tanto conocimientos como información, pero información y conocimientos no son suficientes. También necesitan entendimiento. La administración padece más la falta de conocimiento que la falta de información, y más la falta de entendimiento que la falta de conocimiento. Ackoff (2000) dice que la mayor parte de administradores padecen un exceso de información o sobrecarga informativa, pero no a causa de un exceso de conocimiento o entendimiento.

Newman (1997) propone un modelo que bajo la denominación de Datos-Información-Conocimiento-Tecnología, sostiene que el control y monitorización de los procesos sólo produce datos, pero el análisis de dichos datos realizado con técnicas estadísticas o de minería de datos (data mining) y su contextualización es lo que proporciona información. Cuando, finalmente, la información es interpretada, ésta se transforma en conocimiento útil. En todo este proceso, el papel de las tecnologías de la información es imprescindible tanto en la obtención de los datos como en su análisis posterior y en la transmisión de la información resultante a diferentes agentes de la organización. De lo anterior se deduce que la explotación del conocimiento en aras de la obtención de una ventaja competitiva sostenible requiere una serie de procesos (análisis de datos, transmisión de la información, etc.), los cuales deberán ser convenientemente gestionados.

Cada día más, la diferencia competitiva entre las empresas se concentra en un nuevo factor: la información y sobre todo, su adecuada sistematización en orden a convertirla en conocimiento o capital intelectual. Propiamente, las ventajas competitivas en el medio y largo plazo no van a venir de la información, algo que en mayor o menor medida, será de acceso universal y no representará ningún valor diferenciador, sino del conocimiento, que es el grado de incorporación, sistematización y utilización de esa información en orden a mejorar los resultados de las empresas. La información en sí misma no supone ninguna ventaja. Es su sistematización la que aporta valor añadido.

Sin embargo, es de todos admitido que a diferencia de lo que sucede con la información, el conocimiento es intrínseco a las personas, y su generación ocurre como parte del proceso de interacción entre las mismas. En otras palabras, y según Serradell (2003), la información tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el cerebro humano. Aun así, no hay que perder de vista que la información –tanto la cuantitativa como la cualitativa– es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente será condición necesaria si se desea llevar a cabo una gestión del conocimiento de calidad.

La vaga línea que separa información de conocimiento depende, pues, de diferentes variables, difícilmente tangibles, ya que no es factible dar una respuesta definitiva a preguntas como las siguientes: qué influjo debe existir en el receptor de la información, qué predominio y caudal de información relevante para el receptor es concluyente para su progreso cognitivo y qué aplicaciones prácticas obtiene el receptor de la información recibida en forma de mensaje. La respuesta a estos interrogantes depende no sólo de la percepción de la información que tenga cada agente o receptor, sino del momento en que ese agente la interprete, si es que lo hace. Para Davenport y Prusak (1999), que no llegan a hablar de conocimiento, consideran que es el receptor - y no el emisor- quien decide si el mensaje que ha recibido es realmente información. Un informe lleno de tablas con símbolos donde no exista una leyenda puede ser considerado información que representa conocimiento por quien lo escribe, pero, a su vez, puede ser juzgado como ruido por el receptor, porque no es capaz de interpretar lo que recibe.

1.1.2 Definición de Gestión del Conocimiento.

Tanto el término como el concepto de gestión del conocimiento son de muy reciente aparición, lo que explica que todavía no exista un acuerdo generalizado para su definición. De hecho, en la bibliografía publicada se pueden encontrar casi tantas definiciones como autores.

O'Dell y Grayson (1998) lo define como el proceso de identificar, capturar y obtener ventaja competitiva del conocimiento para ayudar a la empresa a competir.

Alavi y Leidner (1999) afirma que se trata de un proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar y comunicar tanto conocimiento explícito como tácito de los empleados para que otros empleados puedan hacer uso de él para ser más efectivos y productivos en su trabajo.

Balasubramanian et al. (1999) sugiere que es una capacidad organizativa que permite a las personas de las organizaciones, que trabajan como individuos (trabajadores del conocimiento), o en grupos, proyectos u otras comunidades de interés, crear, capturar, compartir e influir en el conocimiento colectivo para mejorar el desempeño.

Lai y Chu (2002) sostienen que es gestionar el conocimiento de la corporación por medio de un proceso específico, sistemático y organizativo de adquirir, organizar, sostener, aplicar, compartir y renovar tanto conocimiento explícito como tácito por parte de los empleados para fomentar el desempeño organizativo y crear valor. Consiste en realizar las siguientes actividades de Gestión del Conocimiento: iniciación, generación, modelización, repositorio, distribución y transferencia, utilización y retrospectiva.

Gallupe (2001) considera que es la generación o adquisición de conocimiento; almacenamiento de conocimiento; cuidado, seguridad y apoyo continuo al conocimiento.

Liebowitz (2001) indica que es el proceso de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.

Bhatt (2002) muestra que se trata del proceso de facilitar actividades de conocimiento, como la creación, captura, transformación y uso de conocimiento.

Forcadell y Guadamillas (2002) ofrecen dos definiciones:

1. Proceso de recoger, distribuir y usar eficientemente el conocimiento.
2. Estrategia a desarrollar en una empresa para asegurarse de que el conocimiento llega a la gente correcta, en el momento adecuado y que esa gente comparte y utiliza la información para mejorar el funcionamiento de la organización.

Korac-Kakabadse et al. (2002) dicen que consiste en captar, almacenar y recuperar conocimiento.

Leech y Sutton (2002) argumentan que son los esfuerzos realizados por las organizaciones para:

1. captar conocimiento.
2. convertir conocimiento personal en conocimiento de grupo disponible.
3. conectar personas con personas, personas con conocimiento, conocimiento con personas y conocimiento con conocimiento
4. medir ese conocimiento para facilitar la gestión de los recursos y ayudar a comprender su evolución.

Corrêa da Silva y Agustí-Cullel (2003) comentan que es la gestión del conocimiento organizativo para crear valor de negocio y generar una ventaja competitiva. La esencia

de la Gestión del Conocimiento es cómo las organizaciones generan y adquieren; almacenan y guardan; acceden a y utilizan; distribuyen y diseminan su conocimiento.

Gunnlaugsdottir (2003) la define como el modo de descubrir, recoger, documentar y organizar una base de conocimiento que los empleados de la organización puedan recuperar más tarde, distribuir y utilizar en su trabajo diario individual y en sus colaboraciones con sus compañeros.

En todo caso, las definiciones de unos y otros coinciden sustancialmente. Sólo se distancian en el énfasis que ponen en uno u otro aspecto. Pero, en definitiva, nadie duda de que la gestión del conocimiento se compone de tres elementos sustanciales: la información o los datos, su sistematización y organización, y el objetivo final de mejorar la cuenta de resultados.

1.1.3 Conocimiento Explícito y Conocimiento Tácito

Para avanzar en cualquier sistema de gestión del conocimiento es imprescindible distinguir entre conocimiento explícito y conocimiento tácito, entre el conocimiento que se puede representar fácilmente en documentos o bases de datos y el que sin estar recogido en documento alguno, nos sirve para desarrollar con acierto nuestra actividad y trabajo diario, es decir, somos capaces de utilizar pero no podemos explicar. El origen de esta distinción está en Nonaka y Takeuchi (1995), quienes definen el explícito como aquel que puede ser estructurado, almacenado y distribuido, y el tácito como aquel que forma parte de las experiencias de aprendizaje personales de cada individuo y que, por tanto, resulta sumamente complicado, si no imposible, de estructurar, almacenar y distribuir. Está cercano al talento, al arte o a un determinado modelo mental, y se compone de actitudes, capacidades y de la mayoría de los conocimientos abstractos, complejos o sofisticados de las personas.

Dicho esto, también es importante tomar conciencia de que las TIC han ayudado a ampliar el rango de lo que se puede considerar como conocimiento explícito: algunas formas de conocimiento que antes eran consideradas como conocimiento tácito han pasado a ser conocimiento explícito gracias a las posibilidades que ofrecen las redes de comunicación, los archivos multimedia y las tecnologías audiovisuales. Queda claro, pues, que es posible y conveniente almacenar este tipo de conocimiento en bases de datos, intranets, extranets y todo tipo de bases documentales.

Sin embargo, por lo que se refiere al conocimiento tácito, su naturaleza desestructurada y compleja no le hace susceptible de ser almacenado, razón por la que cualquier sistema de gestión del conocimiento contempla como la mejor estrategia para gestionarlo la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización e incluso con personas externas a la misma, y la elaboración de un mapa de conocimiento al que todo el mundo pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de los miembros de la organización. Una vez localizado, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación a las personas implicadas en el proceso productivo de la organización.

De hecho, dadas sus características originarias, la transmisión de conocimiento tácito no resulta fácil entre las organizaciones o las personas, y es prácticamente inviable a través de la relación de mercado. Para que pueda ser rentabilizado es necesario, por tanto, sustraerlo del contexto de origen y formalizarlo, con lo que se genera una “espiral de Conocimiento” que Nonaka y Takeuchi (1995) describen en su Modelo de Creación del Conocimiento en cuatro procesos:

- De tácito a tácito (socialización del conocimiento). Equivale a compartir conocimiento tácito de forma práctica, mediante la conversación personal, el ejemplo, la demostración, etc.
- De tácito a explícito (externalización del conocimiento). Consiste en cualquier proceso de codificación del conocimiento tácito, mediante sistemas informáticos o de otra índole.
- De explícito a explícito (combinación del conocimiento). Consiste en la suma o estructuración de múltiples conocimientos explícitos.
- De explícito a tácito (interiorización del conocimiento). Consiste en la incorporación del conocimiento tácito por parte de los agentes de cualquier organización.

1.2 El ciclo de la Gestión del Conocimiento

Aunque todos los expertos coinciden más o menos en lo sustancial, cada uno tiene su particular visión del ciclo de la gestión del conocimiento, en el que distinguen etapas con denominaciones diferentes según se ponga el énfasis en uno u otro aspecto. Esta es una muestra más de la incertidumbre que todavía existe en este campo, donde no hay un cuerpo de doctrina suficientemente contrastado y universalmente admitido.

1.2.1 Identificación

Es ésta una etapa que muchos autores ignoran, la identificación no es más que la creación del Mapa del Conocimiento, una foto fija de la situación en la que se encuentra la organización con respecto al conocimiento disponible.

Aún no considerándose una etapa, sí es un paso imprescindible para trazar la dirección estratégica en cuanto a gestión del conocimiento.

Es lo que en su día expresaba el presidente de HP, Lew Platt (1998), cuando dijo que “si HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más rentables”.

Esta fase de identificación consistiría en hacer una especie de inventario de lo que la empresa sabe respecto a la explotación del negocio, los avances logrados, la experiencia adquirida y todo aquello que a lo largo de su existencia ha ido incorporando a su patrimonio cognoscitivo o intelectual.

1.2.2 Captura y almacenaje

Una vez que se ha identificado el conocimiento y sus territorios, el paso siguiente es el de la captura y almacenaje para poder sistematizarlo y distribuirlo posteriormente.

Dawson (2000) considera que esta fase constituye la esencia de la creación de la memoria organizacional, y de ella depende en gran medida una posterior gestión eficaz.

La aplicación de las tecnologías en esta fase facilita mucho el trabajo, que, además, permite la participación de una amplia base de empleados mediante las llamadas “redes sociales” o los “centros de conocimiento” según sean plataformas de encuentros de conocimiento generales o sectoriales.

Esta fase consistiría en reunir toda esa información, junto con la que puedan proporcionar los empleados, en un solo lugar, y organizarla conforme a un sistema de clasificación útil, que permita su recuperación.

Es en esta fase donde aparece el concepto de codificación del conocimiento, objeto de desarrollo del presente trabajo.

1.2.3 Recuperación, acceso y transferencia

La fase de recuperación y acceso es sustancial en el ciclo de gestión del conocimiento, ya que de no producirse, la información se estanca y no circula.

El acceso a los datos debe resultar sencillo, no exigir demasiado tiempo ni especiales conocimientos técnicos o esfuerzos desproporcionados de comprensión.

Los registros de clasificación de la información deben ser intuitivos, universales, adaptados a las habilidades de la mayoría. Una vez recuperada la información, la transferencia requiere su conversión en información precisa y singular.

1.2.4 Uso y aplicación

El uso final y la aplicación del conocimiento son los objetivos en los que culmina el ciclo y para los que se ha gestionado el conocimiento.

Arana (1999) afirma que el conocimiento se convierte en Capital cuando se utiliza.

La información que no tenga un posible uso debe ser desechada o almacenada en repositorios organizados al efecto.

Las aplicaciones del conocimiento pueden ser tan numerosas como capacidad tenga la organización de absorberlas. El cruce de conocimientos explícitos almacenados y organizados con los conocimientos tácitos de los empleados que, desde su óptica particular, acceden a ellos puede generar aplicaciones inimaginables, y éstas a su vez

generar nuevo conocimiento que puesto en común dé origen a sucesivas aplicaciones de interés y valor para la compañía.

En esta etapa la empresa explota comercial y operativamente los datos disponibles.

Bhatt (2001) así como McCann y Buckner (2004) consideran que utilizar conocimiento significa aplicarlo a los procesos internos que desarrolla la organización, así como a los productos y servicios que ofrece la organización mejorando el desempeño de la compañía. El resultado de esta actividad va a depender de lo que Cohen y Levinthal (1990) denominan capacidad de absorción, esto es, la habilidad de la organización para asimilar y aplicar el conocimiento aprendido a sus productos y servicios. Alavi y Leidner (2001) sostienen que esta fase del proceso de Gestión del Conocimiento es la que permite a la organización alcanzar una ventaja competitiva sostenible. De hecho, Grant (1996) indica que la Teoría Basada en el Conocimiento postula que la tarea principal de una organización es la aplicación e integración de sus conocimientos en la producción de bienes y servicios. Aunque muchas investigaciones mantienen que la utilización del conocimiento es la última etapa en el proceso de Gestión del Conocimiento, en este trabajo defendemos la idea de que la necesidad de aplicar el conocimiento es el pistoletazo de salida del proceso, tal y como ocurre en la realidad empresarial y como queda recogido en el modelo propuesto.

1.2.5 Creación y transferencia

Sin embargo, a pesar de este esfuerzo clasificatorio, para muchos autores, solo hay dos procesos fundamentales en la gestión del conocimiento: la creación y la transmisión. Todos los demás no son sino ayudas para facilitar los dos anteriores.

Incluso, a veces, Canals (2003) cree que es difícil distinguir claramente entre creación y transmisión, porque casi siempre creamos sobre la base de un conocimiento que nos ha sido transmitido.

Independientemente de las etapas del proceso, lo que importa, en definitiva, es que las personas accedan a compartir su conocimiento con los demás. La solución está en que el compartir el conocimiento sea, finalmente, tan beneficioso para el individuo como para la organización. Y no necesariamente en términos económicos, aunque esto suele ser determinante en cualquier tipo de trabajador. Éste es el verdadero reto en la implantación de la gestión del conocimiento en la empresa: que todos ganen.

