

# Una reflexión sobre la gestión del conocimiento

Gustavo Ruiz Llavero [gruiz@dti.es](mailto:gruiz@dti.es)

## Resumen

*En este artículo realizamos un breve recorrido sobre los fundamentos de lo que se denomina gestión del conocimiento, a partir de nuestra experiencia en consultoría de gestión de los recursos humanos.*

*A la luz de los trabajos que se publican sobre el tema y de lo que se está realizando en muchas de las grandes empresas en la actualidad, consideramos que hay dos líneas fundamentales de trabajo en el desarrollo del tópico:*

*Una basada en la tradición de la gestión de equipos de trabajo y que hunde sus raíces en la gestión de la innovación llevada a cabo por empresas con una fuerte componente de I+D, donde la gestión de las personas con talento es vital para competir, y otra, dominada por la gestión de la información aprovechando las bases de datos y las herramientas de internet, para conseguir que el conocimiento se comparta en la empresa, y se democratice su uso, haciéndolo accesible para todos.*

*Ambas líneas de gestión acabarán por confluir, aunque en el camino se habrán invertido fuertes sumas de dinero en escanear todos los documentos anteriores a la última ola de modernización de la compañía.*

*Pensamos sinceramente que parte de ese dinero puede invertirse en conocer algo sobre cómo les gusta aprender a las personas que trabajan en esas empresas, cómo comparten lo que saben y cómo han creado sus propias redes de información y conocimiento dentro –y también fuera– de la propia empresa. Si a ello le unimos la implantación de alguna herramienta de gestión de conocimiento, estaremos dando un paso importante en el desarrollo de un proyecto de gestión del conocimiento que no esté abocado al fracaso desde el inicio.*

## 1. Introducción

Cuando uno de nuestros clientes provocó la creación de un equipo pluridisciplinar con el objetivo de reducir los reiterados defectos que se producían en la fabricación de un nuevo molde, y liberó a los miembros de ese equipo de la rutina diaria, hasta que diese con una solución, estaba dando un paso importante en lo que hoy día se denomina gestión del conocimiento...aunque él siga pensando que se trata de un término académico, de poca utilidad en su negocio.

Aunque existen muchas acepciones de este paradigma de dirección empresarial,

y cada una de ellas puede provocar que una organización camine en una dirección o en otra, el conocimiento entendido desde este punto de vista tiene que ver con el valor de mercado de los recursos humanos de la empresa.

El hecho de conocer es una facultad humana que reside en la corteza cerebral fundamentalmente, que aprovecha parte de las estructuras denominadas límbicas para fijar ese conocimiento, y que nos permite a cada uno de nosotros *averiguar, ... la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.* (Diccionario de la RAE, 2001).

La gestión del conocimiento incluye todo aquello que la empresa, como un ente orgánico, pone en marcha para

aprovechar, mantener, diseminar e incrementar el conocimiento que poseen las personas que trabajan en ella, y con dos objetivos:

- incrementar el valor de mercado de la firma a ojos de sus accionistas, sus trabajadores y la sociedad de la que forma parte.
- Incrementar el “valor de mercado” de las personas que trabajan en ella, o de un número significativo de ellas.

El conocimiento por sí mismo no incrementa el valor de la firma, al menos que se trate de una institución académica; lo que puede llegar a incrementarlo es la aplicación que de ese conocimiento hagan las personas que lo poseen.

## 2. Antecedentes

Tanto la pantalla de este ordenador en el que escribo en este momento como la salsa - tan bien trabada, ¡por cierto! - que acompañará el pescado de su almuerzo, son fruto de la aplicación del conocimiento humano a la realización de un trabajo o de una obra.

Desde mediados de los años ochenta y, sobre todo, desde el nacimiento de la era internet y la explosión de los sistemas de almacenamiento masivo de datos, se inicia un movimiento de gestión de los recursos humanos, provocado por las necesidades de nueva mano de obra que demandan las industrias basadas en el *bit* y las complejas aplicaciones informáticas que éstas crean para sus clientes. Este movimiento centra su principal preocupación en la mejora permanente de las cualificaciones y competencias de los empleados, en primer lugar, y en cómo aprovecharlas en su totalidad dentro de la empresa, en segundo.

A principios de los años noventa comienza a generalizarse el término *competencia* (que ya empleó *J. C. Flannagan* en su artículo sobre la técnica del *incidente crítico*, publicado en 1954, quien lo tomó, a su vez, de otros psicólogos anteriores a él), para denominar a los conocimientos que subyacen en la conducta de los que dentro de una organización concreta parecen realizar mejor su trabajo, o, al menos, obtener mejores resultados.

La unión de ambos elementos, competencias y gestión del conocimiento en la dirección de los recursos humanos era cuestión de tiempo. Si a ello le unimos el hecho de que la obsolescencia de los conocimientos que una persona incorpora al puesto de trabajo se ha acelerado notoriamente en los últimos años (algunos autores la calculan en menos de cinco años), los elementos del *drama* estaban servidos.

Uno de los autores más influyentes a la hora de consolidar el paradigma de la gestión del conocimiento ha sido *Ikujiro Nonaka*, quien, en colaboración con el también profesor *Hiroataka Takeuchi*, publicó en 1995 su famoso libro *The Knowledge Creating Company* (La Empresa Creadora de Conocimiento).

Algunos de los conceptos empleados en el mismo dieron lugar a muchas de las preguntas a las que las empresas siguen encontrando más de una respuesta. Algunas de ellas son las que nos proponemos tratar:

- ¿Cómo se crea el conocimiento en las organizaciones?
- ¿Cómo comparten sus conocimientos los miembros de un grupo?
- ¿Cómo afrontan las compañías más innovadoras los problemas a los que se enfrentan?
- ¿Cómo consiguen algunas compañías que los accionistas las valoren por

encima de sus competidores, pese a lograr resultados equivalentes?

Tanto la primera como la segunda cuestión centran el objetivo de la gestión del conocimiento.

La tercera tiene que ver con los métodos que aplican algunas empresas para crear un caldo de cultivo propicio a la innovación, porque a la pregunta de ¿cómo se produce la innovación en sí? no somos capaces de contestar; si se nos permite, un símil, tampoco sabemos por qué caminos llegó Nash a formular una teoría moderna de la competencia, basada en la teoría de juegos. Sólo sabemos, al respecto, que la inspiración le vino mientras trabajaba sobre ese tema.

La cuarta pregunta tiene que ver con otros elementos que, aún formando parte de la gestión del conocimiento, son consecuencia de la respuesta que se le dé a las dos primeras.

### 3. El conocimiento, privilegio de las personas

Existe una fuerte polémica, de carácter epistemológico más que práctico, sobre dónde reside el conocimiento de una empresa. Pongamos un ejemplo; imagínese que llega usted a la comarca de Cercs, y que se encuentra una empresa textil, completamente vacía, pero con las instalaciones bien conservadas; si sus sistemas informáticos recogen las instrucciones para hilar y tintar, los procedimientos y los procesos, el conocimiento reside en esos sistemas; si además existen patentes y están en vigor, en ellas; si además hay alguien que nos pueda servir de instructor y guía mientras tratamos de desentrañar a qué se dedicaba en concreto la empresa textil, y cómo lo hacía, en esa persona.

Ahora bien, ¿y el valor de esa empresa? ¿Dónde reside el valor de esa empresa?

Una empresa sin la existencia de las personas no tiene valor. Nadie podría fijárselo.

El conocimiento pertenece a las personas y la gestión del mismo también.

Hasta que no se comparte con otros, se denomina *tácito*, porque no podemos localizarlo físicamente, para poderlo reproducir. Podemos disfrutar de los manjares que prepara el cocinero Ferrán Adriá, pero no será fácil que podamos elaborarlos nosotros mismos cuando vengan invitados a casa; sólo el cocinero sabe como hacerlo tan bien.

Cuando el conocimiento se encuentra disponible como información, se le llama *explícito*, independientemente del soporte que lo contenga; cuando escribo la fórmula del ácido acetil salicílico porque se la escucho al profesional de farmacia, accedo a conocimiento explícito; cuando leo un libro, también.

Las personas adquirimos, mantenemos, organizamos y creamos nuestro conocimiento utilizando métodos que hemos aprendido a lo largo de nuestra vida, y que son susceptibles de ser mejorados.

Las personas compartimos nuestro conocimiento en las organizaciones, dentro de los grupos con los que trabajamos, y lo hacemos tal y como interpretamos que quieren que lo hagamos. ¿Quiénes? Los demás.

Todo lo que se realiza en una empresa y cómo se realiza, desde la prestación de un servicio, hasta la creación de un nuevo producto y la mejora de los procesos necesarios para ello, son resultado de la aportación de conocimiento, bien se haya generado dentro de la compañía, bien lo hayamos adquirido en el exterior.

La preocupación de las organizaciones y de las personas en la actualidad consiste en mejorar el empleo del conocimiento para, al mismo tiempo, mejorar su posición competitiva, como empresa y como individuos en el mercado.

#### 4. ¿Cómo se crea el conocimiento en las organizaciones?

Esta cuestión no parece tener una respuesta única, aunque muchos de los libros dedicados al tema le dedican un capítulo. Lo que sí se sabe es que, hasta ahora, lo crean las personas.

*Cuando contratamos una nueva persona en la empresa, ésta ha dedicado entre 12 y 20 años al aprendizaje de diversas materias en los distintos centros de enseñanza a los que haya asistido.*

*Además, y fruto de su capacidad de aprendizaje y de su relación con los demás, habrá aprendido otras muchas materias que, si bien no serán consideradas a la hora de calcular su remuneración, le serán de enorme ayuda para desempeñarse en el puesto, para aprovechar las oportunidades de progreso que se le brinden,...o para obtener un puesto de trabajo mejor remunerado ... en la competencia.*

*Cuando comience a trabajar descubrirá que gran parte de las tareas son novedosas, se realizan de otro modo y exigen más esfuerzo que aprender álgebra en agosto para presentarse a examen en el mes de septiembre.*

*Descubrirá que no es fácil preguntar, y mucho menos que le den una respuesta; que los diversos departamentos parecen ser empresas distintas, y que aquí no se celebran los cumpleaños como en la universidad o en el colegio.*

*Al tiempo que descubre el ambiente, descubre que existen procedimientos para hacer casi todas las cosas, progresa en el conocimiento del trabajo, y comienza a preguntarse por qué algunas cosas se hacen así y no de otro modo.*

*Cuando tiene la oportunidad de acudir al curso de acogida, tres meses después de su incorporación (¿la inauguración no es siempre lo*

*primero?) se da cuenta de que muchas de las inquietudes que tiene en la cabeza surgen en palabras de otras personas, que algunas de las soluciones también surgen en palabras de otras personas, y que ... no se marchará del curso sin saber en qué departamento trabajan.*

*El conocimiento surge del intercambio.*

*Las empresas que lo valoran, provocan esos intercambios, y los incentivan.*

El conocimiento lo crean las personas en su relación con los otros, intentando cubrir las expectativas que la empresa les transmite, pero empleando todo el bagaje de conocimiento y de relaciones con el que puedan contar.

La empresa facilita su creación en la medida en que formule la petición de manera inequívoca, disponga los medios necesarios y no genere *disonancia cognitiva* en las personas, es decir, que exista coherencia entre lo que le pide a su personal y lo que ha venido exigiendo con anterioridad. Algunas experiencias de fracaso en este sentido forman parte de la *casoteca* de las escuelas de negocios; errores que van desde el empleo de categorías de conocimiento ajenas a la compañía (adaptadas directamente de otras empresas), pasando por la falta de un sistema de recompensas a los empleados por su implicación en el proyecto, la venta interna a través de figuras de poder con poca credibilidad, o el diseño del sistema de gestión a espaldas de quienes lo van a tener que usar y mantener actualizado.

En su esfuerzo por abordar la creación de conocimiento, algunas de las empresas cliente de DTI generan lo que algún experto denomina la *estructura hipertextual* (un término derivado del programa de Macintosh que en tiempos de MS Dos permitía manejar información verbal, sonora e icónica), una estructura de relaciones organizativas cuyo cometido principal consiste en abordar proyectos de complejidad elevada,

empleando para ello el conocimiento existente en la mente de los empleados cualificados, así como las bases de datos que hayan generado en proyectos similares, o que deban generar, si parten de cero. Este tipo de estructura provoca que las personas:

- Trabajen con las limitaciones de tiempo que el proyecto exige (tensión).
- Pongan en funcionamiento los recursos mentales de adquisición y transmisión de conocimiento que saben usar (creación).
- Realicen su labor con un objetivo claro (orientación).
- Aprendan en su contacto con otros profesionales de la empresa y de fuera de ella (colaboración).
- Se responsabilicen y se apropien del logro (ilusión y motivación).

Con este tipo de metaorganización, estas empresas (y otras muchas citadas por los expertos) persiguen minimizar el impacto que la organización formal tiene, a veces, sobre la capacidad de aportación o de creación de conocimiento que tienen las personas.

Este tipo de organizaciones, aun siendo distintas, coinciden en la aplicación de ciertos principios y criterios que ayudan a definir:

- Tanto la declaración de misión como la estrategia competitiva incluye la palabra *innovación* en alguno de sus apartados.
- Un alto porcentaje de sus empleados son profesionales cualificados.
- La inversión que realizan en la formación de las personas es alta.
- La estructura de puestos contempla el término profesión; la progresión de carácter horizontal existe.
- La inversión en tecnología es elevada.
- Se aplica la gestión por proyectos.

- Los programas de formación incluyen, siempre, la intervención de alguien de la empresa, junto con el profesorado externo.
- Disponen de medios técnicos para conservar los resultados del proyecto y los procedimientos para replicarlo en gran medida.
- Remuneran por objetivos, pero también por el conocimiento, por las habilidades y por la experiencia puestos en práctica.

No obstante, ninguna de estas organizaciones, hasta donde sabemos, aplican una gestión de conocimiento en el sentido *ecuménico* que se le da al término hoy día; trabajan así porque es la única manera de conseguir resultados, y de mantener una rotación de sus profesionales clave más bien baja.

## 5. Un procedimiento basado en la teoría y su aplicación

Existen maneras diversas de transmitir conocimiento, de conservarlo y de hacerlo crecer.

Como mencionamos más arriba, existe el acuerdo en denominar tácito al conocimiento personal e intransferible en el formato original (cerebral), y explícito al que, aunque lo puede poseer cada uno de nosotros, está formalizado en el ordenador, en el libro o en la pizarra.

Se denomina conversión a cualquier proceso que ayuda a pasar de un tipo de conocimiento a otro tipo.

De acuerdo con ello, y siguiendo a *Nonaka* y *Takeuchi*, en la **tabla 1** recogemos los cuatro métodos de conversión sencilla.

Cada uno de ellos dispone de sus propios medios, de sus propias reglas de

aplicación, de sus propios riesgos. Genéricamente, se han convenido algunas afirmaciones que son de utilidad para aplicar los métodos de conversión en la gestión del conocimiento. Así, la **socialización** se produce por la propia integración de las personas en el grupo de trabajo. Cuando la cultura organizativa provoca contactos permanentes y de distinto tipo y duración; cuando existe un modelo de trabajo donde el término equipo se *comprende*, pero, sobre todo, se *comparte*, cuando el contacto entre los empleados no provoca las suspicacias de los mandos intermedios; cuando las relaciones entre los que trabajan no son vistas como un coste, o incluso peor, como un mecanismo de conspiración.

En definitiva, los departamentos y empresas que han hecho del trabajo en equipo un principio de su cultura tienden a provocar intercambios entre los empleados que, aunque no suponen un apunte contable inmediato, sirven para hacer mejores a los que trabajan en ella.

Este tipo de conversión del conocimiento se da en todas las organizaciones desde el momento en que dos personas comparten algo más dentro de la empresa que un mero ¡buenos días!; pero las empresas que lo promueven y lo provocan, consiguen a veces que la gente lo acepte como bueno también para ellos mismos. Suelen ser empresas algo diferentes del promedio, porque esa gestión se realiza de manera connatural con su modo de interpretar y entender el éxito en cada uno de los proyectos que abordan, y de creer en quienes los han de llevar a cabo. Son compañías que hacen girar su futuro en torno a esa creencia en el poder del intercambio entre los

empleados. Ejemplos hay muchos: las comunidades de prácticas de *Chrysler*, que mencionan con detalle *Wenger, McDermott y Snyder (2001)* o el empleo de un modelo de gestión vía equipos pluridisciplinares que se responsabilicen de poner en marcha una estrategia constructiva de tipo *HDAME*<sup>1</sup>, como ocurre en algunos de los astilleros españoles más innovadores.

La **interiorización** es fruto del aprendizaje, y, en ese sentido, está vinculada directamente a las políticas de formación que se apliquen en las compañías. Unas de ellas se concentran en el adiestramiento específico (formación exclusiva para el puesto), mientras otras entienden que la formación de los seres humanos debe tener contenidos no sólo de aplicación directa – técnicas –, sino que debe abarcar otras materias también.

Algunos modelos de formación “a la carta”, en los que existen cursos de formación de diverso tipo, un catálogo del que poder elegir, se orientarían en este sentido último; se oferta tanta formación como deseen las personas que trabajan en la compañía, y el tratamiento económico de la misma se adecua a las posibilidades de inversión.

Esta visión integral de la formación pretende adaptarse al ritmo real del aprendizaje. Todo el

mundo aprende nuevas cosas en circunstancias dispares. El aprendizaje permanente es una realidad: desde la asistencia al concierto número tres de *Rashmaninov*, hasta la conferencia de un experto en salud *después de los cincuenta*, o el análisis de las claves de una película como *Blade Runner*, por ejemplo, son experiencias que ayudan a

	Tácito	Explícito
Tácito	Interacción y socialización	Externalización
Explícito	Interiorización del aprendizaje	Combinación

Tabla 1: Conversión del conocimiento

interiorizar conocimiento; tanto si son actividades promovidas por la propia empresa como si no.

Algunas Administraciones podrían enseñar mucho al respecto; también podría hacerlo la gestión cultural - dentro de lo que se considera obra o dividendo social- de algunas cajas de ahorros españolas. Las experiencias de universidad corporativa, y los programas de generalización de conductas en la compañía tratan de cubrir objetivos en este ámbito.

La *externalización* es con mucho la mayor dificultad con la que se están encontrando las compañías. Significa que las personas de la empresa están dispuestas, con generosidad, a compartir lo que ya saben, y a hacerlo de tal modo que la compañía pueda avanzar en la resolución de problemas, la construcción de nuevos productos o la superación de los nuevos retos.

Pero además, supone que las personas saben cómo hacerlo, que conocen la manera de compartir con otros sus conocimientos. Algunos conocimientos no se pueden elaborar para otra persona; podemos enseñar a leer y a escribir en prácticamente cualquier idioma; son técnicas trabajadas durante años, experimentadas, que permiten enseñar lo que otro sabe; una externalización compleja, pero factible. Claro que la creación y la innovación, el empleo de las palabras del idioma recién aprendido, para construir poesías como las de quien nos lo acaba de enseñar, tienen un mayor nivel de complejidad; de hecho, la reproducción mimética de las condiciones que provocan un éxito empresarial no garantiza que se vuelva a producir. La externalización tiene que ver con el pensamiento paradójico, las técnicas de creatividad y la intuición, en cierta medida; por ello, queda un tanto al margen de la gestión del conocimiento; la

empresa se concentra en crear las condiciones para que lo que pueda haber en las cabezas o lo que puedan llegar a construir esas cabezas se transforme en una realidad tangible. Pero disponer de una copia de seguridad del talento existente en la compañía es un proceso en fase de experimentación, y, de momento, no reproducible.

La *combinación* es, con mucho, el procedimiento de gestión del conocimiento del que más se ha escrito en los últimos años, y donde se están concentrando, de manera significativa, algunas inversiones que han de ver con este tópico. La normalización de las bases de datos, la gestión del saber en un soporte informático, la formación basada en el intercambio electrónico y la generalización del uso del correo electrónico y otras aplicaciones de captación del conocimiento han de ver con ella. ¿Por qué? Pues, porque la combinación tiene grandes ventajas para las compañías, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- *Permite sistematizar el conocimiento de la empresa.*

En este sentido, los esfuerzos se encaminan a conseguir que el conocimiento se haga *visible*, que sea localizable, para que accedan a él las personas de la organización, o, incluso, las de fuera de la organización (como ejemplos, los foros en internet, las bases de datos dedicadas a un proyecto interempresarial o las redes intraempresa actualizadas permanentemente y con formatos de internet, entre otros.) Además, facilita que se realice una reflexión desde la línea media, sobre todo, en cuanto a maneras de reducir la duplicidad de los trabajos y los contenidos.

- *Es útil en la creación de categorías .*

Porque obliga a clasificar los conocimientos de la compañía, lo que sabe, a partir del análisis de los procesos y de las competencias vinculadas a ellos, por ejemplo. En este sentido, ayuda a pensar de nuevo en la organización del saber.

También ayuda a comprender cómo acceden a ese conocimiento cada uno de los grupos de profesionales de la empresa, cada departamento, cada área funcional; qué aportan a la organización, y cómo lo aportan.

El conocimiento disgregado, oculto, o, peor incluso, desconocido, tiene poca validez para la organización.

- *Ayuda a crear el substrato para el nacimiento de nuevo conocimiento.*

Las empresas que están trabajando en esta dirección saben que pocos de los objetivos que se fijan serán alcanzados de inmediato. Saben incluso que sus propuestas despertarán poco entusiasmo entre aquellos departamentos donde conviven *las sacerdotisas de Apolo*; personas que no creen en ello porque piensan que el conocimiento como las joyas antiguas se revaloriza con el tiempo. Pero a pesar de las dificultades, siguen adelante porque el conocimiento actual viene con fecha de caducidad. En realidad, lo que se revaloriza cada día más es la capacidad de las empresas para crear nuevo conocimiento, a partir de lo que

ya saben o de lo que pueden llegar a saber los que trabajan en ellas.

- *Impulsa la utilización eficaz de la tecnología por y para todos.*

Al vincularse con nuevas herramientas de gestión del conocimiento, impulsa el empleo de las herramientas informáticas, lo que, sin duda, revierte en el retorno de la inversión.

## 6. Conclusión

La gestión del conocimiento en las empresas persigue, fundamentalmente, aumentar el valor de la compañía, a partir del incremento en la utilización del conocimiento que poseen las personas que trabajan en ella.

Para ello, las empresas están invirtiendo fuertes sumas de dinero en la utilización de aplicaciones informáticas que ayuden a captar el conocimiento allí donde existe, o que permitan compilar el conocimiento en bases de datos que faciliten el acceso al mismo.

No obstante, la gestión del conocimiento tiene que ver también con la gestión de las personas, por lo que el esfuerzo exclusivamente informático puede devenir en errores y fracasos importantes; de hecho la estandarización de los procedimientos no garantiza que una organización adelante a su competencia, incremente su valor en el mercado o resuelva sus problemas de producción.

En la base de lo que se denomina conocimiento están las personas, su modo de pensar, de acceder a la información, de transformarla en nuevos saberes, de inventar y sobre todo, de compartir lo que ya saben. En este sentido, la inversión en los sistemas de información necesarios

para instaurar un procedimiento de gestión del conocimiento conlleva contar con las personas que van a ser quienes lo empleen, mantengan al día y, sobre todo, piensen que es verdaderamente de utilidad para ellos.

Aunque en la actualidad los esfuerzos se concentran en la parte objetiva del sistema, en la información, la gestión de la parte subjetiva va a ser fundamental para que esta gestión del conocimiento no se quede en otra moda, en otra *palabra zumbido (buzzword)*.

### **Referencias**

- Nonaka, Ikujiro. y Takeuchi, Hiritaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company*. New York. Oxford University Press. (Existe versión en español).
- Zollo, Maurizio y Winter, Sidney. 1999. From Organizational Routines to Dynamic Capabilities. Philadelphia. The Wharton School. Working Paper.
- Wenger, Etienne; McDermott, Richard y Snyder, William. 2001. *Cultivating Communities of Practice: A Guide to Managing Knowledge*. Boston. Harvard Business School Press.

---

<sup>i</sup> Sistema de construcción naval por bloques, que deriva de la estrategia constructiva aplicada por la industria automovilística a alguno de sus modelos (Chrysler, fundamentalmente), y en el que es líder la empresa de construcción naval española IZAR. Para una revisión del sistema HDAME, y la consulta de documentación de libre disposición, <http://www.erim.org/cec/publications.html>