



Universidad de Buenos Aires  
Facultad de Ciencias Sociales  
Carrera Relaciones del Trabajo

Trabajo: La Gestión del Conocimiento

Dr. Ricardo M. Piñeyro Prins  
Junio 2015

## **LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO: EJE DE LA TRANSFORMACION ORGANIZACIONAL**

*La gestión del Conocimiento, junto a la teoría de la información compartida, se ha convertido en los nuevos factores críticos de las empresas contemporáneas, cuya novedad radica en que mientras más información se consume, más rica se vuelve; crece a medida que más se utiliza. Estos factores o nuevas revoluciones que avanzan hacia la Sociedad del Conocimiento están alumbrando un nuevo concepto de empresa y de sociedad que se basa en el conocimiento.*

La **Gestión del Conocimiento** es un proceso cultural y tecnológico, es así que la cultura que no propicie y reconozca el intercambio de conocimientos no pueda esperar que la tecnología resuelva sus desafíos cognoscitivos.

Por otro lado, el compartir conocimientos se está convirtiendo en un elemento insustituible en la empresa que requiere de una buena gestión, ello contribuye al incremento de la rentabilidad y al crecimiento de la compañía. En el proceso de Gestión del Conocimiento algunos factores comunes y vitales para alcanzar el éxito parecen perfilarse. Estos factores son: **Innovación, Calidad, Capacidad de respuesta, Productividad y Competitividad**, entre otros.

La **Gestión del Conocimiento** debe dejar de considerarse como una utopía para convertirse en una práctica cotidiana. Si poseemos ese capital humano, saber dirigir ese conocimiento será una de las principales metas en la gestión. En ese sentido, una planificación sólida, una buena estrategia de marketing, unos productos y servicios de alta calidad, una buena atención al cliente, el eficaz diseño del trabajo y una cuidadosa gestión de los recursos de la empresa no han dejado de ser importantes sabiendo que el conocimiento es básico y que requiere ser gestionado con la debida importancia.

La creación de sistemas de gestión del conocimiento es un proceso que consiste básicamente en identificar los datos claves que hay que capturar, organizar y, por supuesto, mantener y cuidar dicha organización en el tiempo para, finalmente, ayudar a los usuarios a buscar la información.

Todo este proceso basado en las Intranets organizacionales se ha convertido en una prioridad (dentro del mundo informático), el principio de una interfaz que sea cada vez más sencillo e intuitivo que facilite la comunicación entre las aplicaciones y los usuarios que manejan. De momento este tipo de interfaz ya se ha estandarizado y no es otro que el basado en navegadores o browsers.

### **LA EMPRESA CREADORA DE CONOCIMIENTO**

Muy pocos directores de Recursos Humanos conocen la verdadera naturaleza de una empresa creadora de conocimiento y como gestionarla. El problema consiste en que la mayoría de los directores occidentales mantienen una visión demasiado estrecha acerca de lo que es el conocimiento y como debe ser explotado y aprovechado por la empresa. Crean que sólo es

útil el conocimiento hard (en el sentido de cuantificable) y consideran que la empresa es una especie de máquina para procesar la información.

Pero existe otra manera de entender el conocimiento y el papel que debe desempeñar la empresa. La creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de procesar “información” objetiva de un modo mecanicista y automático, sino que es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas y absolutas percepciones, ideas e intuiciones de los empleados. Con frecuencia, los medios para aprovechar tal conocimiento es de carácter blando (cualitativos) – y suelen tomar la forma de eslóganes metáforas y símbolos – pero se trata de unas herramientas esenciales para la innovación continuada.

El eje fundamental del enfoque Japonés, reside en reconocer que la creación de nuevo conocimiento no es simplemente una cuestión de “procesar” información objetiva. Es más bien una cuestión de saber aprovechar las tácticas y a menudo muy subjetivas percepciones, intuiciones y corazonadas de los empleados, y luego poner esas ideas a disposición de toda la empresa para ser aprobadas y utilizadas. La clave de todo el proceso está en el compromiso personal, el sentido de identificación con la empresa y sumisión, que mantienen los empleados. Para movilizar ese compromiso, y lograr materializar ese conocimiento tácito, en producto y tecnologías reales, se necesitan directores que sepan manejar con igual facilidad símbolos e imágenes, que las secas cifras empleadas para evaluar la cuota de mercado, la productividad o la rentabilidad de las ventas.

Este enfoque se basa también en otra idea fundamental: la empresa no es una máquina sino un organismo vivo, posee un sentido colectivo de identidad. A este respecto, la empresa creadora de conocimiento se centra tanto en las ideas como en los ideales. Y ese hecho fomenta la innovación. La esencia de la innovación consiste en recrear el mundo siguiendo una determinada visión o ideal. Crear nuevo conocimiento significa recrear la empresa ya a cada una de las personas que trabajan en ella mediante un proceso ininterrumpido de autorrenovación personal y empresarial. En la empresa creadora de conocimiento, generar nuevo conocimiento es una actividad especializada de unos pocos. Es un estilo de conducta, un modo de actuar; de hecho, una forma de ser en donde todos son trabajadores del conocimiento – es decir, todos son empresarios-.

Las experiencias de las empresas japonesas muestran que la empresa creadora de conocimiento utiliza una forma muy novedosa de entender la función y la responsabilidad de la dirección, el diseño organizativo y las prácticas empresariales. SE trata de un enfoque que coloca a la creación del conocimiento exactamente en la posición donde debe estar: en el mismo centro de la estrategia de recursos humanos de la empresa.

## **LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO**

El nuevo conocimiento siempre se inicia en la persona. Un investigador brillante concibe una idea que conduce a una nueva patente. El sentido intuitivo sobre las tendencias del mercado de un director intermedio se transforma en catalizador del concepto para un importante nuevo producto.

Un trabajador de taller se basa en sus logros años de experiencia para idear un nuevo proceso innovador. En cada uno de esos casos, el conocimiento individual de esa persona se transforma en conocimiento empresarial valioso para toda la empresa en su conjunto.

Poner el conocimiento personal a disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento y es una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa.

La innovación ilustra la existencia de un movimiento entre dos formas diferentes de conocimiento. El punto final de ese movimiento es el **conocimiento “explícito”** que es formal y sistemático. Por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.

Pero en la innovación del punto de partida es otra clase de conocimiento que no es fácilmente expresable: el **conocimiento “tácito”**, el que es personal y resulta muy difícil comunicarlo a los demás. O, empleando las palabras del filósofo Michael Polanyi: “Podemos saber mucho más que lo que podemos expresar”. El conocimiento tácito está profundamente enraizado en la acción y en el cometido personal dentro de un determinado contexto – un oficio o profesión, una tecnología o el mercado de un producto en concreto, las actividades de un equipo o grupo de trabajo-.

El conocimiento tácito se compone en parte de conocimientos técnicos – esa clase de capacidades y conocimientos informales y difíciles de concretar que se suelen englobar en el término know-how-. Un experto artesano, tras largos años de experiencia, adquiere un amplio conocimiento que se “sabe de memoria”. Muchas veces no puede explicar los principios técnicos o científicos en que se basa ese conocimiento.

El conocimiento tácito posee una importante dimensión cognoscitiva que consiste en modelos mentales, creencias y perspectivas tan grabadas que consideramos, como hechos ciertos y, por lo tanto, no son fáciles de expresar. Por esa misma razón, esos modelos implícitos influyen profundamente sobre nuestra forma de percibir el mundo que nos rodea.

En la empresa creadora de conocimiento, estos modelos funcionan en una interacción dinámica, una especie de espiral del conocimiento.

1. Primero se aprenden los conocimientos tácitos (asimilación).
2. A continuación se traducen los mismos a conocimientos explícitos, que se pueden comunicar a los miembros del equipo y a otros empleados (expresión).
3. El equipo normativiza ese conocimiento recogiéndolo en un manual o un libro de trabajo, y lo materializa en un producto (combinación).
4. Por último, mediante la experiencia vivida al crear ese nuevo producto, los miembros de su equipo enriquecen su propia base de conocimiento tácito (interiorización). Especialmente llegan a comprender de un modo extremadamente intuitivo que algunos productos, pueden ofrecer una verdadera calidad.

Nuevamente se inicia toda la espiral de conocimiento, pero esta vez a un nivel superior. Esa nueva idea adquirida es transmitida de un modo informal a los otros empleados y éstos las aplican a nuevos productos, ampliando cada vez más la base del conocimiento.

La expresión (convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito) y la interiorización (emplear el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimiento tácito) son los dos pasos fundamentales de esa espiral del conocimiento, ya que ambos requieren una intervención activa del propio yo, es decir, del compromiso personal-. El conocimiento tácito se compone de modelos mentales, de creencias y de experiencias; por eso, al pasar del conocimiento tácito al explícito es en realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo – lo que es y lo que deberá ser-. Cuando el empleado inventa un nuevo conocimiento se está también reinventando a sí mismo, a la empresa e incluso al mundo, será éste nuestro desafío de los líderes organizacionales.

Ricardo M. Piñeyro Prins

Profesor Titular de Teoría y Comportamiento Organizacional de la Universidad de Buenos Aires.