

# Gestión del conocimiento

*Por: Aaron Arenas R*

## Explicación de la gestión del conocimiento

La Gestión del Conocimiento (GC) es un concepto y un término que surgió hace aproximadamente dos décadas, aproximadamente en 1990. Bastante simplemente podría decirse que significa organizar la información y el conocimiento de una organización de manera holística, pero eso suena un poco lanoso y, sorprendentemente, A pesar de que suena excesivo, no es el cuadro completo. Muy al principio en el movimiento de GC, (Davenport, 1998) ofreció la definición aun ampliamente citada:

"La gestión del conocimiento es el proceso de captura, distribución y uso eficaz del conocimiento".

Esta definición tiene la virtud de ser simple, rígida y al punto. Algunos años más tarde, el Grupo Gartner creó otra segunda definición de GC, quizás la más citada (Duhon, 1998):

"La gestión del conocimiento es una disciplina que promueve un enfoque integrado para identificar, capturar, evaluar, recuperar y compartir todos los activos de información de una empresa, tales como bases de datos, documentos, políticas, procedimientos, experiencia previamente no capturadas y experiencia individual en trabajadores".

Ambas definiciones comparten una orientación muy organizativa, muy corporativa. GC, históricamente al menos, es principalmente sobre la gestión del conocimiento de y en las organizaciones.

El origen operativo de GC, como se entiende hoy el término, surgió dentro de la comunidad de consultores y de allí los principios de GC fueron rápidamente difundidos por las organizaciones de consultoría a otras disciplinas. Las firmas de consultoría rápidamente se dieron cuenta del potencial de la intranet de Internet para vincular sus propias organizaciones geográficamente dispersas y basadas en el conocimiento. Una vez que han adquirido experiencia en cómo aprovechar las intranets para conectarse a través de sus organizaciones y para compartir y administrar la información y el conocimiento, entonces entendieron que la experiencia que habían obtenido era un producto que podría ser vendido a otras organizaciones. Un nuevo producto, por supuesto, necesitaba un nombre, y el nombre elegido, o al menos se acerca, era Gestión del Conocimiento. El momento era propicio, como el entusiasmo por el capital intelectual en los años ochenta, había preparado la bomba para el reconocimiento de la información y el conocimiento como activos esenciales para cualquier organización.

Tal vez el impulso más central en GC es capturar y poner a disposición, por lo que puede ser utilizado por otros en la organización, la información y el conocimiento que está en la cabeza de las personas como si fuera, y que nunca ha establecido explícitamente.

Otra forma de ver y definir GC es describir este como el movimiento para replicar el entorno de información que se sabe que es propicio para el éxito de R & D-rica, profunda y abierta de comunicación y acceso a la información y desplegarlo ampliamente en toda la

empresa. Es casi banal observar ahora que estamos en la era de la información posindustrial y que una proporción cada vez mayor de la población trabajadora está formada por trabajadores de la información. El papel del investigador, considerado el trabajador de la información por excelencia, ha sido estudiado en profundidad con un enfoque en la identificación de aspectos ambientales que conducen a la investigación exitosa (Koenig, 1990), y la relación más fuerte es por el acceso a la información, el conocimiento y comunicación. Es muy lógico entonces intentar aplicar esos mismos aspectos ambientales exitosos a los trabajadores del conocimiento en general, y eso es lo que de hecho GC intenta hacer.

### **Conocimiento Explícito, Implícito y Tácito**

En la literatura GC, el conocimiento se clasifica más comúnmente como explícito o tácito (lo que está en la cabeza de la gente). Sin embargo, esta caracterización es demasiado simple, pero un punto más importante, y una crítica, es que es engañosa. Una caracterización mucho más matizada y útil es describir el conocimiento como explícito, implícito y tácito.

Explícita: información o conocimiento que se presenta de forma tangible.

Implícita: información o conocimiento que no está expresado en forma tangible pero que podría hacerse explícito.

Tácito: información o conocimiento de que uno tendría extrema dificultad operacionalmente estableciendo en forma tangible.

El ejemplo clásico en la literatura de GC de verdadero conocimiento "tácito" es el ejemplo de Nonaka y Takeuchi del conocimiento cinestésico que era necesario diseñar e ingeniar un fabricante de pan casero, conocimiento que sólo se podía ganar o transferir al tener ingenieros trabajando junto a panificadores y Aprender los movimientos y la "sensación" necesaria para amasar la masa de pan (Nonaka & Takeuchi, 1995).

El peligro de la dicotomía explícita-tácita es que al describir el conocimiento con sólo dos categorías, es decir, explícito, lo que se presenta en forma tangible, y tácito, lo que está dentro de las personas, es que luego se hace fácil pensar de manera demasiado simplista. En términos de conocimiento explícito, que exige la "recopilación" de metodologías de GC, y el conocimiento tácito, que requiere "conectar" las metodologías de GC y pasar por alto que en muchos casos lo que se necesita es convertir el conocimiento implícito tácito en Conocimiento explícito, por ejemplo, los informes posteriores a la acción y las sesiones informativas descritas a continuación.

### **¿En qué consiste realmente GC? ¿Qué constituye operacionalmente GC?**

Entonces, ¿qué implica GC? El punto más obvio es la puesta a disposición de los miembros de la organización de los datos y la información de la organización a través de portales y el uso de sistemas de gestión de contenidos. La gestión de contenidos, a veces conocida como Enterprise Content Management, es la parte más inmediata y obvia de

GC. Para obtener una instantánea gráfica maravillosa del dominio de administración de contenido, vaya a [realstorygroup.com](http://realstorygroup.com) y consulte su mapa de proveedores de tecnología de contenido de 2012.

Además de lo obvio, sin embargo, hay tres empresas que son por excelencia GC, y éstas son las bases para la mayor parte de lo que se describe como GC.

#### (1) Bases de datos de lecciones aprendidas

Las bases de datos de las lecciones aprendidas son bases de datos que intentan capturar y hacer accesible el conocimiento que se ha obtenido operacionalmente y normalmente no se habrían capturado en un medio fijo (para usar la terminología de los derechos de autor). En el contexto de GC, el énfasis está típicamente en capturar el conocimiento incrustado en las personas y hacerlo explícito. El concepto o práctica de las lecciones aprendidas es aquel que podría ser descrito como nacido por GC, ya que hay muy poco en el camino de un antecedente directo. Al principio del movimiento GC, la frase típicamente usada era "mejores prácticas", pero esa frase pronto fue reemplazada por "lecciones aprendidas". Las razones eran que las "lecciones aprendidas" eran un término más amplio y más inclusivo y porque las "mejores prácticas" parecían demasiado restrictivas y podían interpretarse en el sentido de que sólo había una práctica óptima en una situación. Lo que podría ser una buena práctica en la cultura norteamericana podría no ser una buena práctica en otra cultura. Las grandes firmas internacionales de consultoría eran muy conscientes de ello y llevaron al movimiento a sustituir el nuevo término. Las "Mejores Prácticas" sucedidas por "Lecciones Aprendidas" se convirtieron en la frase de sello más común del desarrollo temprano de GC.

Nada por supuesto es totalmente nuevo y sin algo que puede ser visto como un predecesor. Uno de esos posibles antecedentes fue el informe de la Segunda Guerra Mundial sobre los pilotos después de una misión. El objetivo primordial era reunir la inteligencia militar, pero un propósito secundario claro era identificar las lecciones aprendidas, aunque no fueran nombradas así, para transmitir las a otros pilotos e instructores. Del mismo modo, el Servicio de Submarinos de la Armada de los Estados Unidos, después de un embarazoso y largo fiasco de torpedos que no detonaron adecuadamente y un fallo aún más vergonzoso en el seguimiento de los informes de fallas de torpedos consistentes de los sub capitanes, instituyó un sistema de "La intención de evitar cualquier fiasco en el futuro. Los informes de patrulla del capitán estaban claramente diseñados para fomentar la información analítica, con análisis razonados de las razones del fracaso y el éxito. Se hizo hincapié en que un objetivo clave del informe era hacer recomendaciones sobre la estrategia para que los oficiales superiores reflexionaran sobre tácticas para que otros capitanes aprovecharan (McInerney & Koenig, 2011).

El ejército se ha convertido en un ávido proponente del concepto de lecciones aprendidas. La frase que los militares usan es "After Action Reports". El concepto es muy simple: no confíe en alguien para hacer un informe. Casi siempre habrá demasiadas cosas inmediatamente exigiendo la atención de esa persona después de una acción. Debe

haber un sistema por el cual alguien, típicamente alguien en GC, se le asigne la responsabilidad de informar, separar el trigo de la paja, crear el informe y luego asegurarse de que las lecciones aprendidas sean capturadas y difundidas.

El concepto no se limita a los militares. Prusak (2004) opina que en el mundo corporativo el fracaso de implementación de GC número uno es que con tanta frecuencia el equipo del proyecto se disuelve y los miembros del equipo se reasignan antes de que se reúna cualquier reporte o reporte posterior a la acción. Las organizaciones que operan en un entorno de equipo de proyecto deben prestar mucha atención a esta cuestión y establecer un procedimiento de seguimiento con una responsabilidad claramente delineada para su implementación.

Un ejemplo maravillosamente instructivo de una "lección aprendida" es contado por Mark Mazzie, consultor de GC (2003). La historia se deriva de su experiencia en el departamento de GC en Wyeth Pharmaceuticals. Wyeth recientemente había introducido un nuevo agente farmacéutico principalmente para uso pediátrico. Esperaban que fuera un éxito sustancial porque, a diferencia de sus predecesores, necesitaba ser administrado sólo una vez al día, lo que haría mucho más fácil para el cuidador asegurar que el niño siguiera el régimen de medicamentos. Las ventas de la droga comenzaron bien, pero pronto se volvieron decepcionantes. Un representante de ventas (lo que la industria farmacéutica solía llamar hombres de detalle), sin embargo, descubrió, al chatear con sus clientes, la razón de las ventas decepcionantes y descubrió la solución. El problema era que los niños se oponían enérgicamente al sabor de la droga, y los cuidadores informaban a los médicos que prescribían que no podían hacer que su hijo siguiera tomando la droga. La solución era el zumo de naranja. Un trago de zumo de naranja enmascaró el sabor ofensivo. Si el representante de ventas iluminado el médico que la terapia debe ser transmitida a la cuidadora como la píldora y un vaso de jugo de naranja tomada simultáneamente a primera hora de la mañana, entonces no había insatisfacción y las ventas estaban bien.

La implementación de un sistema de lecciones aprendidas es complejo tanto desde el punto de vista político como operativo. Muchas de las preguntas que rodean a un sistema de este tipo son difíciles de responder. ¿Quién decide qué constituye una lección que vale la pena aprender? ¿Los empleados son libres de someterse al sistema sin ser examinados? La mayoría de las experiencias exitosas aprendidas en la implementación han llegado a la conclusión de que este sistema necesita ser monitoreado y que debe haber un mecanismo de aprobación y aprobación antes de que los ítems se monten como lecciones aprendidas. ¿Cuánto tiempo permanecen los artículos en el sistema? ¿Quién decide cuándo un artículo ya no es saliente y oportuno? Los sistemas de lecciones aprendidas más exitosas tienen un proceso activo de deshierbe o estratificación. Sin un proceso claramente diseñado para el deshierbe, la proporción de artículos nuevos y crujientes inevitablemente disminuye, el sistema empieza a parecer rancio y el uso y la utilidad caen. La supresión, por supuesto, no es necesariamente pérdida y destrucción. Utilizando principios de estratificación, los elementos eliminados del primer plano pueden ser archivados y movidos al fondo, pero aún disponibles.

Todas estas preguntas deben ser cuidadosamente pensadas y resueltas, y los mecanismos diseñados y puestos en marcha antes de que se lance un sistema de lecciones aprendidas. La falta de atención puede conducir fácilmente al fracaso ya la reducción de los esfuerzos posteriores.

## (2) Experiencia Localización

Si el conocimiento reside en las personas, entonces una de las mejores maneras de aprender lo que un experto sabe es hablar con ese experto. Encontrar el experto adecuado con el conocimiento que necesita, sin embargo, puede ser un problema. La función básica de un sistema de localización de conocimientos especializados es sencilla: es identificar y localizar a las personas dentro de una organización que tienen experiencia en un área en particular. Tales sistemas eran conocidos comúnmente como sistemas de la página amarilla en los días tempranos de GC. En los últimos años, el término localizador de experiencia o ubicación de experiencia ha reemplazado a las páginas amarillas como algo más preciso.

En la actualidad hay tres áreas que típicamente proporcionan datos para un sistema de localización de conocimientos especializados, currículum de los empleados, identificación de los empleados de las áreas de especialización, por lo general por la solicitud de llenar un formulario en línea, o por el análisis algorítmico de las comunicaciones electrónicas de y para el empleado. Este último enfoque suele basarse en el tráfico de correo electrónico, pero puede incluir otras redes sociales de comunicaciones electrónicas, como Twitter y Facebook. Los paquetes comerciales para emparejar las preguntas con la maestría están disponibles. La mayoría de ellos tienen esquemas de equilibrio de carga para no sobrecargar a ningún experto en particular. Típicamente, estos sistemas clasifican el grado de experiencia presumida y cambiarán una consulta por el ranking de experiencia cuando las opciones más altas parecen estar sobrecargadas. Tales sistemas también tienen a menudo una característica por la cual el solicitante puede marcar la petición como una prioridad, y el sistema intentará entonces emparejar peticiones de prioridad más alta con un rango de experiencia presumido (calculado) más alto.

## (3) Comunidades de Práctica (CoPs)

Las CoPs son grupos de individuos con intereses compartidos que se reúnen en persona o virtualmente para contar historias, para compartir y discutir problemas y oportunidades, discutir mejores prácticas y hablar sobre las lecciones aprendidas (Wenger & Snyder, 1999). Las comunidades de práctica enfatizan la naturaleza social del aprendizaje dentro o entre las organizaciones. Las conversaciones alrededor del enfriador de agua se toman a menudo por concedidas, pero en organizaciones geográficamente distribuidas el refrigerador de agua necesita ser virtual. Del mismo modo, las organizaciones encuentran que cuando los trabajadores renuncian a una oficina de la empresa para trabajar en línea desde casa o en el camino, el intercambio de conocimientos naturales que se produce en los espacios sociales debe ser replicado virtualmente. En el contexto de la GC, generalmente se entiende que las CoPs significan comunidades vinculadas electrónicamente. La vinculación electrónica no es esencial, por supuesto, pero desde que

GC surgió en la comunidad de consultores de la conciencia del potencial de las Intranets para vincular organizaciones geográficamente dispersas, esta orientación es comprensible e inevitable.

El ejemplo clásico del despliegue de CoPs es el del Banco Mundial. Cuando James Wolfensohn se convirtió en presidente en 1995, se centró en el papel del Banco Mundial en la difusión del conocimiento sobre el desarrollo. Con ese fin, alentó el desarrollo de CoPs. Una CoPs podría, por ejemplo, centrarse en la construcción y el mantenimiento de carreteras en condiciones áridas, y el punto sería incluir no sólo participantes del Banco Mundial y el país en el que se estaba ejecutando el proyecto pertinente, sino también participantes de otros lugares que tuvieran experiencia En la construcción de caminos en condiciones áridas, como el personal de la Australian Road Research Board y el Departamento de Transporte de Arizona.

La organización y el mantenimiento de las CoPs no es una tarea sencilla o fácil. Como señala Durham (2004), hay varios roles clave que se deben llenar, que ella describe como gerente, moderador y líder de pensamiento. No necesariamente tienen que ser tres personas separadas, pero en algunos casos tendrán que serlo. Para una CoP algunas preguntas que deben ser pensadas son:

¿Quién llena los diferentes roles de: gerente, moderador y líder de pensamiento?

¿Cómo se gestiona la CP?

¿Están las publicaciones abiertas o alguien examina o edita las publicaciones?

¿Cómo se mantiene fresca y vital la CoP?

¿Cuándo y cómo (bajo qué reglas) se eliminan los artículos?

¿Cómo se archivan estos elementos?

¿Quién revisa la CoP para la actividad?

¿Quién busca nuevos miembros o sugiere que la CoP puede haber sobrepasado su utilidad?

### **Las Etapas de Desarrollo de GC**

Mirar a GC históricamente a través de las etapas de su desarrollo nos dice no sólo acerca de la historia de GC, sino que también revela mucho sobre lo que constituye GC.

Primera Etapa de GC: Tecnología de la Información

La etapa inicial de GC fue impulsada principalmente por TI, tecnología de la información. Esta primera etapa ha sido descrita usando una metáfora ecuestre como "por internet a partir del capital intelectual". El concepto de capital intelectual proporcionó la justificación y el marco, la semilla y la disponibilidad de Internet proporcionaron la herramienta. Como se describió anteriormente, la comunidad de consultores saltó a las nuevas capacidades

proporcionadas por Internet, utilizándolo primero para sí mismos, dándose cuenta de que si compartían el conocimiento en toda su organización más eficazmente, podrían evitar reinventar la rueda, sub-abrir a sus competidores y hacer más lucro. El primer uso del término Gestión del Conocimiento en el nuevo contexto parece haber sido en McKinsey. Se dieron cuenta rápidamente de que tenían un nuevo producto convincente. Ernst y Young organizaron la primera conferencia sobre GC en 1992 en Boston (Prusak, 2004). El punto más destacado es que la primera etapa de GC fue sobre cómo desplegar esa nueva tecnología para lograr un uso más eficaz de la información y el conocimiento.

La primera etapa podría ser descrita como la etapa "Si sólo Texas Instruments sabía lo que Texas Instruments sabía", para revisar un aforismo muy citado. La frase distintiva de la Etapa 1 fue primero "mejores prácticas", para ser reemplazada por las "lecciones aprendidas" más políticas.

#### Segunda Etapa de GC: RH y Cultura Corporativa

La segunda etapa del GC surgió cuando se hizo evidente que el simple despliegue de nueva tecnología no era suficiente para permitir eficazmente la información y el intercambio de conocimientos. Había que abordar las dimensiones humanas y culturales. La segunda etapa podría ser descrita como la etapa "Si la construyes, vendrán" es una falacia ", el reconocimiento de que" si la construyes vendrán "es una receta que fácilmente puede conducir a un fracaso rápido y embarazoso si el ser humano Factores no se tienen suficientemente en cuenta.

Se hizo evidente que la implementación del GC implicaría cambios en la cultura corporativa, en muchos casos cambios bastante significativos. Considere el caso anterior de la nueva medicina pediátrica y el descubrimiento de la eficacia de la adición de jugo de naranja a la receta. Los representantes de ventas farmacéuticos se compensan principalmente no por el salario, sino por los bonos basados en los resultados de las ventas. ¿Qué hay para que el representante de ventas comparta su nuevo descubrimiento cuando el resultado más probable es que el próximo año su bonificación se reduciría sustancialmente? Los cambios en la cultura corporativa necesarios para facilitar y fomentar la información y el intercambio de conocimientos pueden ser importantes y profundos. Por lo tanto, el GC se extiende mucho más allá de la simple estructuración de la información y el conocimiento y la hace más accesible.

Como este reconocimiento se desarrolló, dos temas principales de la literatura de negocios se introdujeron en el pliegue de GC. El segundo fue el trabajo de Nonaka sobre el conocimiento "tácito" y cómo descubrirlo y cultivarlo (Nonaka & Takeuchi, 1995). La Compañía Creadora de Conocimiento: Cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación.) Ambos no eran sólo los factores humanos de la implementación y el uso de GC; También se trataba de la creación de conocimiento, así como el intercambio de conocimientos y la comunicación. La frase clave de la Etapa 2 fue "comunidades de práctica". Un buen indicador del cambio de la primera a la segunda etapa de GC es que para la Conferencia de la Conferencia de 1998 en GC, hubo por primera vez un notable contingente de asistentes Desde recursos humanos, recursos humanos, departamentos, y

para el próximo año, 1999, RH fue el mayor grupo individual, desplazando a los asistentes de TI desde el primer lugar.

### Tercera Etapa de GC: Taxonomía y Gestión de Contenidos

La tercera etapa se desarrolló a partir de la conciencia de la importancia del contenido y, en particular, de la importancia de la recuperación de los contenidos y, por tanto, de la importancia del arreglo, descripción y estructura de ese contenido. Puesto que una buena descripción alternativa para la segunda etapa de GC es la etapa "no es bueno si no lo usan", entonces en ese sentido, tal vez la mejor descripción para la nueva tercera etapa sea "no es bueno si intentan usarlo pero no pueden encontrarlo".

### Otras cuestiones de GC

Una cuestión es la necesidad de mantener el conocimiento de los jubilados. Por supuesto, el hecho de que el baby boomer ahora está alcanzando la edad de jubilación es hacer este problema particularmente saliente. Las técnicas de GC son muy relevantes para esta cuestión. Una técnica es la aplicación de las lecciones aprendidas idea-sólo tratar la carrera del jubilado como un proyecto largo que está llegando a su fin y crear un informe después de la acción, un volcado de datos masiva. Esta idea parece obvia, pero sólo en casos especiales es probable que sea muy útil.

Mucho más probable es que sea útil mantener al jubilado involucrado, mantenerlo en las CoPs y encontrarlo a través de sistemas de localización de experiencia. Es probable que la utilidad real no se encuentre directamente en la información que el jubilado deja atrás, sino en el nuevo conocimiento creado por la interacción del jubilado con los empleados actuales. El jubilado dice "se me ocurre que..." y suscita una respuesta algo como "sí, pero aquí...", se desarrolla una discusión, el jubilado aporta parte de la experiencia necesaria y se genera una solución. La solución surge no directamente del conocimiento del jubilado, sino más bien de la interacción.

Otro desarrollo importante es la expansión de GC más allá de la visión del siglo XX de GC como conocimiento de la organización como se describe en la definición de KM del Grupo Gartner. Cada vez más se considera que el GC abarca todo el ancho de banda de información y conocimiento que puede ser útil a una organización, incluyendo el conocimiento externo a la organización, conocimiento que emana de proveedores, proveedores, clientes y conocimientos originados en la comunidad científica y académica, El dominio tradicional del mundo de la biblioteca. Visto bajo esta luz, GC se extiende al escaneo ambiental ya la inteligencia competitiva.

### ¿GC está aquí para quedarse?

La respuesta ciertamente parece ser sí. El análisis más convincente es el bibliométrico, simplemente contando el número de artículos en la literatura de negocios y comparándolo con el entusiasmo de otros negocios. La mayoría de los entusiasmos empresariales crecen rápidamente y alcanzan un pico después de unos cinco años, y luego declinan casi tan rápidamente como crecieron.



## Bibliografía

Davenport, T. H. (1998). *Salvando el alma: centrada en el hombre y la gestión de la información*. Harvard Business Review.

Durham, M. (2004). *Tres roles críticos para áreas de trabajo de gestión del conocimiento*. La Sociedad Americana de Ciencia y Tecnología de la Información.

Koenig. (1990). *Servicios de información y productividad en sentido descendente*. Revisión Anual de Ciencia y Tecnología de la Información.

McInerney, C., & Koenig, M. E. (2011). *Gestión del Conocimiento (GC) en las Organizaciones: Fundamentos Teóricos y Prácticos*. Morgan and Claypool.

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La empresa creadora de conocimiento: cómo las empresas japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.

Prusak, L. (2004). *¿De dónde viene la gestión del conocimiento?, Direcciones de Conocimiento*. Comunicación personal.

Wenger, E. C., & Snyder, W. M. (1999). *Comunidades de práctica: La frontera organizacional*. Harvard Business Review.