



## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Por Javier Collazo y Raúl H. Saroka

En el contexto del profundo cambio impulsado por las tecnologías de computación y comunicaciones, la eficiencia de las organizaciones se basa cada vez más en ciertos bienes intangibles, por encima de los bienes tangibles registrados por la contabilidad. Estos nuevos bienes incluyen la capacidad de adecuarse a los cambios, una cultura organizacional innovadora, la calidad del gerenciamiento y, muy especialmente, el conocimiento.

Desde luego, el concepto de ‘conocimiento’ no es nuevo, pues ha sido analizado por filósofos y epistemólogos desde la más remota antigüedad. Sin embargo, se trata ahora de considerarlo desde el punto de vista de los recursos informáticos involucrados en lo que se denomina ‘gestión del conocimiento’.

Hay cierta dificultad para diferenciar, desde esta perspectiva, las nociones de ‘dato’, ‘información’ y ‘conocimiento’. El interés por distinguir estas nociones no constituye un mero ejercicio intelectual. En efecto, en el ámbito de los sistemas de información, la confusión entre estos conceptos puede causar el riesgo de que, aunque abunden los datos, se carezca de información y, más aun, de conocimiento. Ello se debe a que los tres conceptos, aunque se hallan íntimamente vinculados, no son sinónimos.

El *dato* es una representación formalizada de entidades o hechos. Por su lado, *información* es el significado que una persona asigna a un dato. Sobre estas bases, y en el contexto de este análisis, *conocimiento* es todo lo que se llega a crear y valorar a partir de la información y mediante agregado de experiencia, comunicación e inferencia. Desde este punto de vista, el conocimiento es más amplio, más profundo y más rico que la información, pues puede decirse que el conocimiento es una combinación de experiencia organizada, valores, información contextual e introspección, que provee un marco de referencia para evaluar e incorporar nuevas experiencias e informaciones.





Así como la información se basa en el dato, el conocimiento se basa en la información. Pero las actividades creadoras del conocimiento ocurren dentro de y entre individuos, más que en las “colecciones” de información.<sup>1</sup>

El conocimiento adquiere valor cuando se relaciona exitosamente con un propósito. Desde el punto de vista organizacional, el valor del conocimiento se manifiesta cuando su aplicación contribuye a lograr una mejora objetiva en el desempeño de la empresa. Es en este sentido que puede decirse, y sin que ello constituya una definición, que el conocimiento es la capacidad de actuar. Mientras que la información proviene de la interpretación de un dato, el conocimiento proviene de la experiencia, del aprendizaje, de la puesta a prueba de diversos factores y de una interpretación histórica que permite encarar nuevas situaciones estableciendo relaciones entre lo que se ha enfrentado y lo que ahora se debe enfrentar.

Estas ideas pueden ilustrarse con el siguiente ejemplo. Supóngase que se tienen los siguientes datos:

15	30 N
16	32 NE
17	35 N

Se trata de una colección de símbolos sin utilidad y que no reducen incertidumbre. Pero, si a una persona que considera estos datos se le dice que corresponden a las temperaturas mínimas y la dirección del viento de los últimos tres días de fechas 15, 16 y 17, los datos pasan a tener significado y utilidad. Por lo tanto, para esa persona, los datos se han convertido en información. Ahora bien, si, sobre la base de esta información y de experiencias y estudios anteriores, la persona llega a formular un pronóstico del clima para el siguiente día 18, ese pronóstico constituye conocimiento.

Con este enfoque, se denomina ‘gestión del conocimiento’ (en inglés, ‘*KM, knowledge management*’) el proceso formal dirigido a identificar, capturar, almacenar, mantener, actualizar y transmitir el conocimiento existente en una organización con el fin de que pueda ser compartido y utilizado por todos los miembros de la misma.



---

<sup>1</sup> Davenport, Thomas H. y Prusak, Laurence, *Conocimiento en Acción*, Editorial Prentice Hall, 2001, p.6.



La gestión del conocimiento alude a la aplicación de los recursos tecnológicos, en especial los de la tecnología informática, para lograr que la información que circula y se halla almacenada en una organización se transforme en conocimiento utilizable. Al aludir a la información que circula y está almacenada, se abarca mucho más que el conocimiento contenido en representaciones simbólicas o datos conservados en los soportes de almacenamiento, sean tales soportes computadorizados o no. El concepto del conocimiento en una organización comprende todo lo que en ella “se sabe” de los asuntos relacionados con la gestión de la misma; y esto incluye, por ejemplo y principalmente, toda las informaciones que no se hallan representadas simbólicamente, tales como los conocimientos y la experiencia individuales de todos los empleados, o la información que no ha sido sometida a archivo o un almacenamiento sistemático y ordenado.

La vida de una organización deja un sinnúmero de huellas. Gran cantidad de datos son generados permanentemente por los sistemas transaccionales, y muchos de ellos tienen como destino un almacenaje de tipo histórico, contable o legal. Igualmente, gran cantidad de experiencias son acumuladas en las mentes de los empleados, y muchas de ellas se aplican todos los días para realizar más eficientemente las tareas. La gestión del conocimiento se pone en práctica mediante procesos de recolección, organización, refinamiento y difusión de la pericia colectiva de una organización, no importa que tal pericia resida en una base de datos, en la mente de los trabajadores o en las carpetas de informes archivadas en un armario.

Se han desarrollado diversas herramientas y metodologías para la gestión del conocimiento en las organizaciones. Las principales son:

- *Data warehousing*
- *Data mining*
- *Intranets*
- *Groupware*

Mediante estas tecnologías, se reúne y se organiza la información corporativa para poner al descubierto sus contenidos útiles y para diseminarla o ponerla a disposición de todos los miembros de la organización.





Sobre el conocimiento en las organizaciones, Peter F. Drucker dijo:<sup>2</sup>

*“Lo que distingue a una empresa y lo que constituye su recurso peculiar es la habilidad que tenga para emplear conocimientos de todas las clases, desde conocimientos científicos y técnicos hasta los de carácter social, económico y administrativo. Otros recursos, como dinero y equipos, no confieren ninguna distinción. Es sólo por los conocimientos que una empresa puede distinguirse y puede, en consecuencia, producir algo que tiene valor en el mercado.”*

La gestión del conocimiento implica dos acciones complementarias: por un lado, distribuir el conocimiento a las personas adecuadas en el momento oportuno; por otro lado, satisfacer las consultas o necesidades de conocimiento que se planteen a una base de datos de conocimientos. Para ello, debe tenerse en cuenta que, desde el punto de vista de la forma en que se manifiesta, el conocimiento puede ser tácito o explícito. El conocimiento tácito es el que reside en la mente de los individuos, y presenta las siguientes características:

- Es entendido y aplicado subconscientemente y de manera automática.
- Se obtiene mediante la aplicación de un tiempo escaso o nulo para pensar.
- Se implementa en forma intuitiva.
- Se desarrolla a partir de la experiencia y de la acción directa.
- Es difícil de comunicar.
- Está expuesto a errores, pues no se lo puede examinar de forma consistente.

Por su lado, el conocimiento explícito tiene los siguientes atributos:

- Puede ser codificado, escrito y documentado.
- Es fácil de transferir y compartir.
- Es preciso y formalmente estructurado.
- Puede almacenarse en un repositorio de datos.

Un propósito esencial de la gestión del conocimiento es la conversión del conocimiento tácito en explícito. El logro de este propósito constituye una imperiosa necesidad en las organizaciones cuyo funcionamiento y cuya eficiencia



---

<sup>2</sup> Drucker, Peter F., *Managing for Results*, Nueva York, Harper & Row, 1964, p. 5.



dependen en alto grado de personas que han acumulado conocimiento clave a través de la experiencia de muchos años, así como en aquellas que operan con personal de edad avanzada y/o de alta rotación.

La gestión del conocimiento debe apuntar sobre todo a cómo conectar al que tiene un conocimiento con el que lo necesita, antes que a acumular el conocimiento en un reservorio. Esto involucra las técnicas de “empujar” (en inglés, ‘*push*’) y “tirar” (*pull*), que son complementarias y no excluyentes. La primera consiste en hacer llegar el conocimiento necesario a las personas adecuadas en el tiempo oportuno, vía distribución mediante circulares, manuales, normas, *intranets*, etc. La segunda implica obtener el conocimiento necesario a partir de la generación de consultas dirigidas a un reservorio de información o base de datos.

La gestión del conocimiento está destinada a respaldar la renovación continua de la organización, de manera tal que ésta pueda resolver los problemas inherentes a la escasez de recursos calificados y lograr que las personas alcancen rápidamente altos niveles de desempeño. Para la exitosa implementación de tal gestión y de las tecnologías involucradas, se necesita una cultura que valore, promueva y compense la difusión y divulgación del conocimiento.

*Copyright © 2010 Javier Collazo*

