

La gestión del conocimiento^[1]



Agustí Canals

Director de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación (UOC)
acanalsp@uoc.edu

Resumen:

La nueva economía, la globalización y las nuevas tecnologías son algunos de los elementos que han hecho que la gestión del conocimiento vaya adquiriendo cada vez más importancia. El conocimiento, tal como se entiende hoy día, es un recurso que no tan sólo nos permite interpretar nuestro entorno, sino que nos da la posibilidad de actuar. Es un recurso que se halla en las personas y en los objetos –físicos o no– que estas personas utilizan, pero también en las organizaciones a las que pertenecen, en los procesos y en los contextos de dichas organizaciones. La gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso mediante la creación de las condiciones necesarias para que los flujos de conocimiento circulen mejor. Lo que gestionamos en realidad, pues, no es el conocimiento en sí mismo, sino las condiciones, el entorno y todo lo que hace posible y fomenta dos procesos fundamentales: la creación y la transmisión de conocimiento. Son diversos los instrumentos que permiten fomentar y mejorar estos dos procesos, pero para que un proyecto de gestión del conocimiento tenga éxito es fundamental observar, interpretar y entender el funcionamiento de las organizaciones.

1. Introducción

Ante todo me gustaría decir que me hace mucha ilusión este acto, en primer lugar por el libro que presentamos –*Gestión del conocimiento*–, pero también por las personas que habéis venido hoy y, sobre todo, por las personas que estáis aquí arriba en la mesa conmigo. La verdad es que es un lujo. Cada uno de ellos tiene una parte importante de culpa de que se haya hecho este libro.

Por una parte, el rector de la UOC, Gabriel Ferraté, que confió en mí en el momento de poner en marcha los Estudios que entonces se llamaban de Información y Documentación, y que me permitió participar en este proyecto tan apasionante que es la UOC, y que hoy ha conseguido un nuevo hito con el acto de investidura del Dr. Laporte como *doctor honoris causa*. Y también porque me ha permitido realizar mi actividad académica aquí.

Por otra parte, Alfons Cornella es el culpable de que yo me dedique a estas cosas y también de que haya salido el libro, y de muchas otras cosas. Con Alfons sucede lo siguiente: te dejas arrastrar por su entusiasmo, por su claridad de ideas y, de sopetón, te das cuenta de que estás haciendo cosas que ni tú soñabas que podrías hacer, y encima funcionan, lo que ya es impresionante.

* Acto de presentación del libro *Gestión del conocimiento*, de Agustí Canals (Gestión 2000), que se celebró el 3 de marzo de 2003 en Barcelona.

Y Max Boisot es una de las personas que más entienden de gestión del conocimiento, aunque durante mucho tiempo ni él mismo sabía que era un experto en gestión del conocimiento porque el término todavía no se había acuñado. Pero no solamente es un experto en esto, sino que es una persona de la que puedes aprender muchas otras cosas, tanto en el sentido académico como en el sentido personal.

Es un lujo poderlos tener a los tres aquí conmigo presentando este libro y poderles agradecer todo lo que he aprendido de ellos. Y ya que estamos en el capítulo de agradecimientos, también me gustaría mencionar, en primer lugar, a toda la gente de la UOC y en especial a mis compañeros, los profesores de los Estudios de Ciencias de la Información y de la Comunicación, que siempre me han apoyado, y a Gemma Carrera, que ha sido el alma de la organización de este acto. Y también a mi familia y a mis amigos, a los que muchas veces dejo de dedicar el tiempo que invierto en hacer cosas como este libro; ellos se merecen el mayor agradecimiento.

Hechos los agradecimientos, y como he venido a hablar de mi libro, lo primero que me gustaría decir es qué no es este libro. Este libro –probablemente como ninguno de los de la colección a la que pertenece, "Los libros de Infonomia.com"– no es un manual, no es un objetivo de llegada en el que se pone en solfa todo lo que se ha aprendido sobre una disciplina, sino que más bien refleja el proceso dinámico de pensar, de observar, de ir viendo qué es lo que pasa en el mundo de la gestión del conocimiento. Por lo tanto, suscita más preguntas que certezas.

La base de este libro es una publicación electrónica que hago dentro del espacio de Infonomia.com^[ur1], llamado *Know-Org*^[ur2], donde aparece un artículo cada dos o tres semanas en el que intento tocar aspectos de la gestión del conocimiento que me llaman la atención o que considero que pueden ser interesantes. Muchas veces los relaciono con cosas que están alejadas de la gestión del conocimiento porque pienso que es la forma más productiva: a menudo son las ideas exteriores al campo en el que uno trabaja las que dan más posibilidades cuando uno las integra.

Como he dicho antes, lo que suscita el libro son más preguntas que respuestas. Y algunas de las preguntas que me he hecho cuando escribía los artículos o cuando preparaba el libro son las que me gustaría compartir con vosotros.

2. ¿Qué es la gestión del conocimiento?

La primera pregunta que te haces cuando empiezas a trabajar en esto es: "¿Qué es exactamente la gestión del conocimiento?". Ahora no tengo una definición clara y concisa de ello, y probablemente aún no existe, pero siempre me gusta pensar que la gestión del conocimiento consiste en optimizar la utilización de este recurso, el conocimiento.

Ahora bien, de ahí surgen otras preguntas, como "¿Qué es el conocimiento?". De hecho, podemos considerar que el conocimiento es todo lo que nosotros tenemos que nos ayuda a interpretar el entorno y, como consecuencia, a actuar. Es importante entender el conocimiento no tan sólo como algo que te permite interpretar, que te permite saber, sino como algo que tiene que darte la posibilidad de poder actuar, y esto es lo que quieren las empresas cuando se dedican a la gestión del conocimiento.

3. ¿Por qué ahora?

Otra pregunta que me hacía es: "¿Por qué ahora, la gestión del conocimiento?". De hecho, toda la vida ha habido conocimiento. Los filósofos han tratado de estos conceptos desde el inicio de la filosofía en Grecia. Así pues, ¿por qué ahora empezamos a hablar de la gestión del conocimiento? Por diversas razones fundamentales. La primera es que con la bien denominada o mal denominada nueva economía, economía del conocimiento o economía de la información, el conocimiento y la información son progresivamente más importantes, como recurso y

también como producto. Ello hace que las empresas estén cada vez más preocupadas por cómo utilizan estos recursos, y también por lo que sucede cuando hay gente que abandona la organización, por ejemplo como resultado de programas de reingeniería o de reducción de personal. Es entonces cuando, de repente, las empresas se dan cuenta de que personas que ellos creían que eran prescindibles en realidad tienen un conocimiento que es vital para la organización. La preocupación por este aspecto hace que se plantee la necesidad de que todo el capital en forma de conocimiento que posee la organización se quede dentro de dicha organización.

Por otra parte, todo el proceso de globalización ha hecho que muchas grandes empresas –muchas consultoras, por ejemplo, y otras multinacionales– vean claramente la necesidad de que el conocimiento que poseen en una parte del mundo sea aplicable fácilmente en otras partes del mundo donde también tienen intereses. Por lo tanto, esto hace que este conocimiento –que hasta ahora a escala local es posible que lo tuviera una sola persona y que así ya funcionase– deba ponerse en manos de la organización y que este proceso se tenga que gestionar de algún modo.

Otro elemento fundamental que ha tenido una importancia vital es el hecho de que las nuevas tecnologías han aportado toda una serie de herramientas y metodologías que permiten hacer muchas cosas relacionadas con el conocimiento que antes no podían llevarse a cabo. En cierta medida, la tecnología ha dado la clave para realizar toda una serie de procesos que ahora pueden automatizarse o estructurarse y que, por lo tanto, permiten gestionar algo más eso que denominamos conocimiento.

4. ¿Puede gestionarse realmente el conocimiento?

De todos modos, otra pregunta que también nos hacemos a menudo es: "¿Puede gestionarse realmente el conocimiento?". En la transparencia 1 vemos el dibujo que aparece en la portada de la asignatura de Gestión del conocimiento de la UOC, en el que se ven unas personas con la cabeza abierta que intercambian conocimiento mediante flujos.



Transparencia 1

Es la típica idea que hace que te plantees si esto funciona así o no. Difícilmente podemos abrir la cabeza de una persona y empezar a gestionar el conocimiento que tiene en su interior. Y

difícilmente podemos decir "esto que está en la cabeza de esta persona quiero que pase a aquella otra persona". Las cosas no funcionan así. Por lo tanto, podemos plantearnos si realmente lo que podemos gestionar es el conocimiento o si lo que podemos gestionar son todas las condiciones, todo el entorno, todo lo que hace posible y fomenta que el conocimiento se cree, que el conocimiento se transmita, etc. Yo creo que la gestión del conocimiento acaba siendo eso: acaba siendo una manera de crear condiciones, de facilitar que los flujos de conocimiento circulen mejor.

5. ¿Quién posee el conocimiento?

Muy ligado a ello está el tema de quién posee el conocimiento: ¿lo poseen las personas, lo poseen las organizaciones, lo poseen los objetos? A mí me gusta mucho poner el ejemplo de un equipo de fútbol, quizás porque es un tema que me agrada. Un equipo de fútbol es un ejemplo claro de organización en que el conocimiento es muy importante. Y no es un tipo de conocimiento que se estructure normalmente en bases de datos o en libretas. Lo que es interesante de un equipo de fútbol es que a pesar de que unas personas tengan un conocimiento que han adquirido a lo largo de su vida, puede ser que la organización no funcione –lo hemos visto en el Barça últimamente. En cambio, puede suceder que al cabo de cuatro días, sin que esta gente haya aprendido nada más, sin que haya habido ninguna evolución clara, la organización funcione. Ello nos dice que probablemente el conocimiento, cuando lo consideramos como aquello que permite a una organización –a un equipo de fútbol, por ejemplo– actuar en función de lo que ve en su entorno, es algo más que la simple suma de lo que tiene cada persona por separado.

¿Quién posee el conocimiento?

¿Las personas... ...o las organizaciones?

The slide features a dark blue background with white text. At the top, the question '¿Quién posee el conocimiento?' is written in a large, white, sans-serif font. Below this, there are two main visual elements. On the left, a 2x3 grid of six small, square images shows individual faces of football players, each with a different color overlay (red, blue, or white). On the right, a larger rectangular image shows a group of football players in blue and red kits training on a green field. At the bottom of the slide, the question '¿Las personas... ...o las organizaciones?' is written in white, with a large gap between the two parts of the question.

Transparencia 2

6. ¿Dónde está el conocimiento?

Así pues, podemos preguntarnos: "Si no está en las personas, ¿dónde puede estar el conocimiento? ¿Dónde está este conocimiento entre personas que hace que un grupo funcione y que otro grupo no funcione?". De hecho, y esto es un área de investigación que se está desarrollando últimamente y en la que nosotros hemos intentado hacer algo, sí que podemos considerar que el conocimiento está en las personas, que en la cabeza tenemos una gran parte de nuestro conocimiento.



Transparencia 3

Si os fijáis en la fotografía de Albert Einstein –un paradigma de lo que podría ser una persona con mucho conocimiento–, veréis que tiene una libreta en las manos en la que probablemente un día, mientras trabajaba, escribió la fórmula $E = mc^2$, por ejemplo. Y quizás al cabo de un rato, cuando dejó la libreta en la mesa, ya no se acordaba de la fórmula. Entonces, ¿podemos decir que esta persona, cuando la libreta ya no estaba en sus manos, tenía todo su conocimiento? Es decir, ¿podemos decir que su conocimiento era la teoría de la relatividad que acababa de desarrollar o no? ¿Qué parte de su conocimiento está en la libreta?

Éste es un tema muy interesante. Los expertos en ciencia cognitiva lo han estudiado y algunos de ellos llegan a la conclusión de que lo que hacemos con nuestro conocimiento es, en parte, tenerlo en la cabeza y, en parte, ir depositándolo, ir representándolo, ir esculpiéndolo de algún modo en objetos que utilizamos y que nos ayudan a utilizarlo. Por lo tanto, todo nuestro conocimiento es el conjunto del conocimiento que tenemos en la cabeza más el de los objetos que utilizamos –objetos que pueden ser físicos, que pueden ser bases de datos o que pueden ser muchas otras cosas.

Pero, además, en una organización, aparte de las personas y de los objetos que utilizan las personas, también existen otras cosas que contienen conocimiento, como por ejemplo los procesos. Un proceso es lo que te permite tener establecidas ciertas maneras de hacer las cosas, maneras que a lo largo del tiempo se ha comprobado que funcionan y que te ahorran el trabajo de tener que repensar cada vez que haces lo mismo.

Y finalmente, un elemento también importantísimo que te ayuda a hacer que el conocimiento realmente funcione es el contexto. El contexto es lo que te permite interpretar el conocimiento,

lo que te permite transmitirlo. El contexto de trabajo comprende muchas cosas y el hecho de eliminarlas hace que sea imposible llevar a cabo los procesos habituales tal y como deben hacerse. Todo ello tiene una parte de conocimiento, y el conocimiento es el conjunto de todo ello.

7. Procesos fundamentales de la gestión del conocimiento

En la gestión del conocimiento hay dos procesos fundamentales –cada uno de ellos se subdivide en otros, pero los básicos son dos–: uno es la creación de conocimiento y el otro, la transmisión de conocimiento. La transmisión puede darse desde muchos puntos de vista y de muchas maneras, incluso en el espacio y en el tiempo. Cuando intentamos poner de forma explícita nuestro conocimiento en una base de datos, lo que hacemos, en el fondo, es ponerlo allí para que al cabo de un tiempo alguien pueda recogerlo; en cierta medida, pues, lo estamos transmitiendo en el tiempo. Y cuando utilizamos herramientas de comunicación lo que hacemos es intentar transmitir el conocimiento en el espacio.



Transparencia 4

Además, estos dos procesos que pueden pensarse por separado también están totalmente interrelacionados, porque la creación de conocimiento no es algo que hacemos partiendo de la nada, sino que para crear conocimiento utilizamos conocimiento que nos viene de otras personas y de otros lugares –por lo tanto, ha habido un proceso de transmisión previo. Son procesos que están muy interrelacionados y que juntos hacen que el conocimiento dentro de las organizaciones mejore y se utilice.

8. Instrumentos para la gestión del conocimiento

Por lo que se ha ido diciendo, la gestión del conocimiento intenta, en su vertiente más práctica, trabajar una serie de instrumentos que permiten fomentar la creación de conocimiento y, también, mejorar o impulsar su transmisión. Algunos ejemplos de estos instrumentos pueden ser las bases de datos relacionales, es decir, las bases de datos tradicionales –básicamente de números o de cadenas de caracteres cortas–, pero también las bases de datos documentales –cada vez más importantes–, que permiten realizar búsquedas, catalogar los documentos, etc.

Esto es lo que concierne al conocimiento más explícito.

Ahora bien, también podemos hablar de instrumentos como las intranets y los portales del empleado, que contribuyen a hacer que haya comunicación, que permiten depositar documentos sin un grado tan alto de estructuración, etc. Y también existen, por ejemplo, los directorios de expertos, que pueden formar parte de una intranet.

La información de los directorios de expertos se pone a la disposición de los miembros de la organización para que puedan saber quiénes son los expertos en cada cosa, es decir, qué personas son las que tienen más conocimiento en cada cosa; por otra parte, además de mostrar la persona y algún documento que esta persona haya escrito, también ofrecen la posibilidad de ponerse en contacto con ella y que esta persona, por teléfono o mediante un encuentro personal, pueda comunicar el conocimiento que es más difícil de comunicar por otras vías.

Existen, asimismo, otros instrumentos, como por ejemplo herramientas que facilitan el flujo de trabajo –es decir, la manera de organizar los flujos de trabajo–, herramientas que ayudan a trabajar en grupo –el trabajo en grupo es fundamental tanto para la creación de conocimiento como para la transmisión de conocimiento– y actividades o actos como ferias del conocimiento, donde se fomenta que toda la gente de una organización, de un grupo de personas, comparta su conocimiento para extraer de ello un beneficio para todo el mundo.

9. Un elemento clave: entender las organizaciones

Además de los instrumentos, si queremos gestionar el conocimiento es fundamental entender las organizaciones. Para mí, ésta es una de las cosas más valiosas. Las organizaciones son sistemas complejos; no complicados, sino complejos –aunque complicados también. Una máquina, por ejemplo, es complicada porque puede tener muchas piezas y muchos resortes, pero sabemos que si accionamos una palanca se encenderá una luz; esto normalmente no falla. En cambio, una organización es mucho más compleja. Hay procesos mucho más complejos, de muchos órdenes, y que hacen que no pueda tratarse con una organización planificando desde arriba, sin tener en cuenta cómo es la organización. Ése ha sido uno de los errores de muchos proyectos de gestión del conocimiento. No puede llegarse a una organización y decir: "Implantamos un proceso de gestión del conocimiento, y esto va así, así y así", porque normalmente fracasa.

Lo que debe hacerse es observar, ver qué sucede en aquella organización, ver cuáles son los flujos de conocimiento y, a partir de ahí, de esta observación y de esta interpretación, facilitar las cosas que pasan y que son interesantes para la organización, y potenciarlas. Esto es de algún modo lo que yo intento cada vez que escribo un *Know-Org* de los que aparecen en el libro: ayudar, en la medida de lo posible, a observar y a interpretar las cosas que pasan en las organizaciones. Muchas gracias.

Lista de URL:

[url1]: <http://www.infonomia.com>

[url2]: <http://www.infonomia.com/aplicada/ficha.asp?id=2>

Enlaces relacionados:

- ➡ Infonomia.com:
<http://www.infonomia.com>
- ➡ Gestion2000.com (acceso al libro *Gestión del conocimiento*):
<http://www.gestion2000.com/asp/alibrook.asp?busca=844x>

Para citar este documento, puedes utilizar la siguiente referencia:

CANALS, Agustí (2003). "La gestión del conocimiento". En: *Acto de presentación del libro Gestión del conocimiento* (2003: Barcelona) [en línea]. UOC. [Fecha de consulta: dd/mm/aa].
<<http://www.uoc.edu/dt/20251/index.html>>

[Fecha de publicación: julio de 2003]