

No obstante que los conceptos de Gestión del Conocimiento comenzaron a divulgarse en los años 90, todavía subsisten dudas acerca de cuál es su naturaleza y alcance, y qué beneficios pueden obtenerse de su aplicación, que en tanto no sean resueltas se extienden a las herramientas que debieran darle soporte. “¿Por qué conocimiento y no información?”, “Si ya cuento con una base documental y una Intranet, ¿cuál es la necesidad de una nueva tecnología?”, “¿Cómo podría medir el retorno de una inversión en un intangible como el conocimiento?”, son algunos de los interrogantes más frecuentes. Responderlos adecuadamente, hace a la posibilidad de que la organización transforme un problema –la falta de control sobre su propio conocimiento- en una ventaja competitiva relevante y sustentable.

De qué hablamos cuando hablamos de Gestión del Conocimiento

En los volátiles mercados actuales, el éxito de una organización está en gran parte determinado por cuán rápido puede responder a los cambios propios o impuestos, identificar y explotar nuevas oportunidades, enfrentar amenazas y capitalizar la propia experiencia para corregir errores y mejorar su desempeño. Ser, en suma, una organización que aprende y evoluciona. Y un factor crítico para lograrlo es, sin dudas, el dominio del conocimiento necesario a su propia gestión.

No obstante que parezca una verdad de Perogrullo, la mayoría de las organizaciones actuales está todavía muy lejos de poder hacer de ese conocimiento un verdadero capital intelectual y administrarlo como tal, fundamentalmente porque todavía dependen en exceso del conocimiento tácito, aquel residente en la cabeza de las personas, de sus propios trabajadores. Y ésto va a seguir sucediendo mientras las personas piensen que los documentos que debieran hacer explícito ese conocimiento, son difíciles de encontrar y acceder, o que sus contenidos son incorrectos o están desactualizados, o peor aún, ni siquiera sepan que existen.

Esta excesiva dependencia del conocimiento tácito plantea problemas muy serios y costosos:

- En primer lugar, el no saber cuál es realmente el conocimiento colectivo de la organización, por ser prácticamente imposible realizar un inventario confiable del mismo. “*Desearía que supiésemos lo que sabemos*” dicen que dijo un importante directivo de una gran compañía, expresando su frustración.
- Además, el conocimiento tácito es difícil de reproducir, ya que sus reglas son las más de las veces ambiguas y subjetivas, y por lo tanto, es también difícil de compartir y mejorar.
- La dificultad para compartirlo lleva a que, ante necesidades repetitivas, el conocimiento para resolverlas se genere caso a caso, reinventando la rueda una y otra vez, multiplicando innecesariamente esfuerzos, generando ineficiencia e incrementando la posibilidad errores.

- La dependencia del conocimiento tácito hace también rígidas a las organizaciones, que quedan cautivas de su personal. La movilidad interna está limitada porque no se puede apartar de una tarea a quien quizás es el único que sabe cómo realizarla, y no pocas veces se enfrenta la paradoja que el mejor personal no es promovido a mayores responsabilidades porque sus superiores no quieren/pueden perder el conocimiento que poseen.
- La volatilidad del conocimiento tácito no es tampoco un problema menor, por el riesgo latente en la rotación de personal. En los dinámicos mercados actuales, las organizaciones deben estar preparadas para perder a sus mejores recursos y consecuentemente el conocimiento que se va con ellos. Y vuelta a empezar.

La corriente de pensamiento conocida como Gestión del Conocimiento (Knowledge Management), propone caminos para superar esta situación y posibilitar que las organizaciones hagan de su propio conocimiento un activo administrable y una ventaja competitiva sustentable. Pero si bien prácticamente todos están de acuerdo con estos propósitos, cuando vamos a la práctica vemos que poco se ha avanzado en su implementación más allá de lo declamatorio.

En nuestra opinión, en gran parte esto se debe a una incorrecta difusión, que hace que Gestión del Conocimiento suene todavía como algo grandilocuente, muy teórico y difuso, de difícil vinculación con la gestión real o restringido exclusivamente a temas estratégicos o de alta complejidad tecnológica o científica.

Pero una organización no vive sólo de sus decisiones estratégicas o grandes innovaciones. Ellas definen el rumbo y las ventajas competitivas, pero para materializar su valor y darles sustentabilidad, deben llevarse correctamente a la práctica en el día a día, en numerosísimas decisiones operativas, en manos de múltiples responsables. Individualmente consideradas, el valor de estas decisiones operativas puede parecer irrelevante, al punto que frecuentemente no se les preste la debida atención, pero en su conjunto definen la calidad, eficiencia y control de la gestión, y en consecuencia pueden condicionar el éxito o fracaso de la organización toda.

Para toda decisión, disponer del conocimiento correcto es crítico, pero a diferencia de las grandes decisiones estratégicas, donde casi siempre se enfrentan situaciones inéditas e irrepetibles, las decisiones operativas son altamente recurrentes, y ello posibilita definir con precisión y objetividad el modelo de gestión a que deberían sujetarse: *Qué cosas deben hacerse; quiénes deben hacerlas; cómo deben ser hechas.* Pero para poder asegurar que la práctica responda al modelo deseado, es imprescindible poner ese conocimiento a disposición de las personas

correctas, en el momento oportuno y de la forma que lo necesitan. Y esto es en esencia Gestión del Conocimiento. No una abstracción intelectual, sino un complejo proceso logístico que como mínimo implica la identificación y captura en sus fuentes del conocimiento valioso a la gestión, su adecuación a los objetivos de la organización, el compartirlo en forma transparente y personalizada con todos sus usuarios, y la capacidad de mantenerlo "vivo" y acrecentar su valor en el tiempo, aún en entornos con alta dinámica de cambio como los

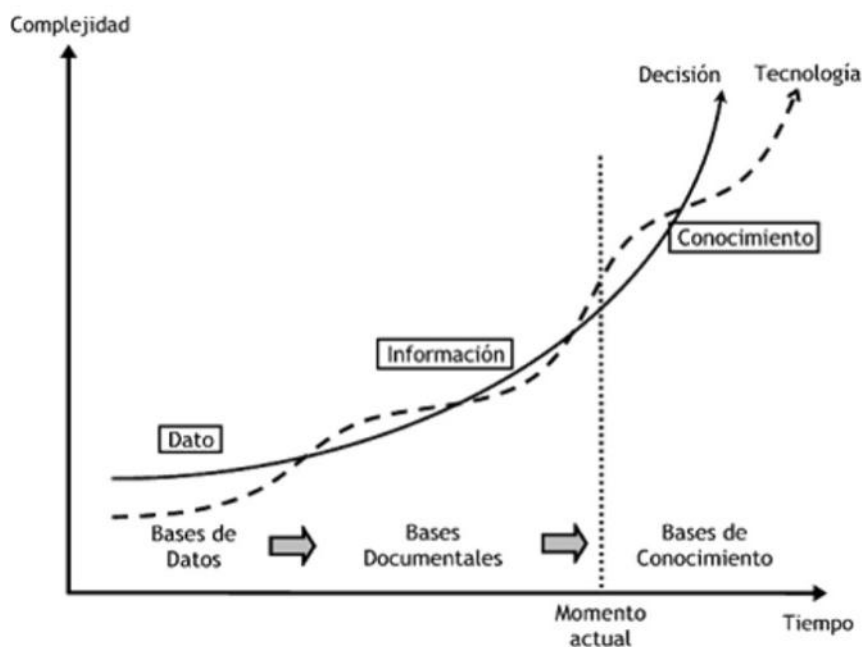
Una cuestión de complejidad

El cambio es el signo de nuestros tiempos. Como consecuencia de la dinámica de los mercados, las innovaciones tecnológicas, la acción de la competencia, aparición de nuevas necesidades, reestructuraciones, cambios en el marco regulatorio, etc., la complejidad del proceso decisorio de las organizaciones aumenta constantemente. Parafraseando a Grady Booch, uno de los más reconocidos "gurús" de la informática, podríamos decir que la complejidad es una propiedad esencial del sistema decisorio de una organización actual. Por esencial entendemos que podemos dominar esa complejidad, pero nunca eliminarla. El rol de la tecnología informática es ayudar a ese proceso, acompañando su evolución. Pero su ajuste es imperfecto, ya que cuando una tecnología logra prevalecer en el mercado, tiende a "amesetarse" como producto de su mismo éxito y de la explotación intensiva que se hace de la misma. Pero el aumento de complejidad de las decisiones no se detiene y en un momento dado la tecnología dominante no puede atender adecuadamente las nuevas necesidades. Generalmente se produce en este punto un cambio de paradigmas, un salto cualitativo que deriva en nuevas propuestas tecnológicas, que cuando dominan el mercado producen un nuevo ciclo de "amesetamiento", y así sucesivamente.

En el pasado reciente, las bases documentales han constituido la tecnología por excelencia para gestionar información. Ellas han resuelto desafíos tales como los altos volúmenes a procesar, la velocidad de acceso, la disponibilidad universal vía Web, la diversidad de formatos y las búsquedas estructuradas y no estructuradas (texto completo), funcionalidades que han tenido un nivel tan alto de aceptación que se

han convertido prácticamente en "commodities". ¿Cuáles son entonces sus limitaciones para atender adecuadamente a los requerimientos de la Gestión del Conocimiento? Principalmente que Gestión de la Información y Gestión del Conocimiento responden a paradigmas diferentes. Los sistemas documentales fueron concebidos en épocas en las cuales la información era un recurso escaso, y el desafío era por lo tanto obtenerla y preservarla. Pese a que esos sistemas fueron evolucionando notablemente, incorporando poderosas funcionalidades para atender a los nuevos requerimientos que se les iban presentando,

no podían ir más lejos que los paradigmas sobre los que se definieron sus arquitecturas. Pero hoy el desafío no es acumular información, sino cómo, desde su superabundancia, extraer aquella realmente útil a la acción, a la decisión. Y eso es conocimiento. Poder gestionarlo supone disponer de la capacidad de dominar estructuras de múltiples elementos de información interdependientes, sujetos a una alta dinámica de cambio, con la versatilidad necesaria para atender en forma personalizada comunidades de usuarios con distintas necesidades y perspectivas, manteniendo consistentes sus distintos estadios temporales (futuro: modificaciones en proyectos; actual: publicado; pasado: historial de versiones). Los sistemas documentales, tal como hasta hoy los hemos conocido, no están preparados para responder a estas nuevas exigencias. Se requiere de tecnologías concebidas específicamente para resolver este inédito nivel de complejidad. Porque como bien advirtiera Einstein, *"Los problemas no pueden ser resueltos al mismo nivel de pensamiento en el que fueron generados"*.



han convertido prácticamente en "commodities". ¿Cuáles son entonces sus limitaciones para atender adecuadamente a los requerimientos de la Gestión del Conocimiento? Principalmente que Gestión de la Información y Gestión del Conocimiento responden a paradigmas diferentes. Los sistemas documentales fueron concebidos en épocas en las cuales la información era un recurso escaso, y el desafío era por lo tanto obtenerla y preservarla. Pese a que esos sistemas fueron evolucionando notablemente, incorporando poderosas funcionalidades para atender a los nuevos requerimientos que se les iban presentando,

no podían ir más lejos que los paradigmas sobre los que se definieron sus arquitecturas. Pero hoy el desafío no es acumular información, sino cómo, desde su superabundancia, extraer aquella realmente útil a la acción, a la decisión. Y eso es conocimiento. Poder gestionarlo supone disponer de la capacidad de dominar estructuras de múltiples elementos de información interdependientes, sujetos a una alta dinámica de cambio, con la versatilidad necesaria para atender en forma personalizada comunidades de usuarios con distintas necesidades y perspectivas, manteniendo consistentes sus distintos estadios temporales (futuro: modificaciones en proyectos; actual: publicado; pasado: historial de versiones). Los sistemas documentales, tal como hasta hoy los hemos conocido, no están preparados para responder a estas nuevas exigencias. Se requiere de tecnologías concebidas específicamente para resolver este inédito nivel de complejidad. Porque como bien advirtiera Einstein, *"Los problemas no pueden ser resueltos al mismo nivel de pensamiento en el que fueron generados"*.