



No obstante su divulgación, todavía subsisten dudas acerca de cuál es la naturaleza, alcance y beneficios de Gestión del Conocimiento, 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?”, son algunos de los interrogantes más frecuentes. Responderlos adecuadamente, hace a la posibilidad de que la organización transforme un problema -no tener control sobre su propio conocimiento- en una ventaja competitiva relevante y sustentable.

## 1. 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 su propia experiencia para corregir errores y mejorar la gestión. 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, 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 esto 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 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 innece-

sariamente esfuerzos e incrementando la posibilidad de ineficiencias y errores.

- La dependencia del conocimiento tácito hace también rígida 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 numerosas 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 estamos casi siempre enfrentamos 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,

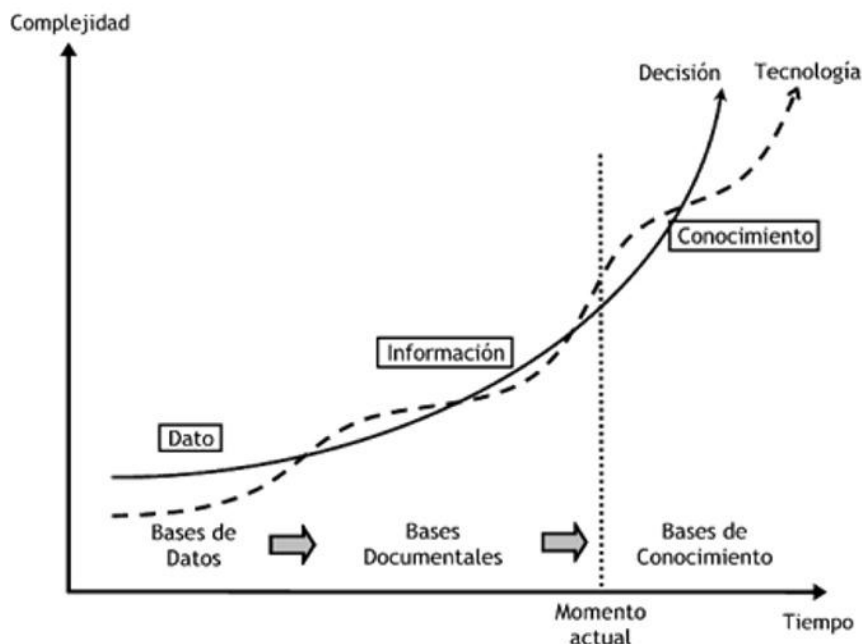
sino un complejo proceso logístico que como mínimo implica la identificación y captura en sus fuentes del conocimiento valioso a la gestión, su adecuación a los objetivos de la organización, el compartirlo en forma transparente y personalizada con todos sus usuarios, y la capacidad de mantenerlo “vivo” y acrecentar su valor en el tiempo, aún en entornos con alta dinámica de cambio como los actuales.

Resulta evidente entonces que para la exitosa implementación de un proyecto de Gestión del Conocimiento no alcanza sólo con buenas intenciones y la mera acumulación de información. Se requerirá de un proyecto cuidadosamente planificado y de la voluntad política y compromiso activo de la alta dirección de la organización, que brinden la fuerza necesaria para impulsar el profundo cambio cultural necesario para que el conocimiento se comparta y no se atesore como propiedad individual. Y no menos importante será también disponer de los recursos tecnológicos adecuados, porque al igual que en otras gestiones, sin las herramientas correctas los proyectos de esta complejidad no pasarían del plano de las buenas intenciones.

## 2. 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. 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”*.

### 3. EL PARADIGMA OBJETO / RELACIÓN

Tomemos como ejemplo un pequeño fragmento de un típico procedimiento referido a una hipotética operatoria de apertura de cuentas de, asumiendo que su contenido es correcto:

Para un sistema documental tradicional, este sería un documento único, indivisible, al que se debería preservar y facilitar el acceso a su contenido. Allí terminaría su misión. Pero para un sistema de Gestión del Conocimiento, ese contenido no es unívoco, ya que hace referencia a una compleja interdependencia entre elementos de información con su propia identidad y contenidos, a los que se debería controlar para evitar que los cambios de unos afecten al resto, proceso que rápidamente haría que este texto se vuelva inconsistente y pierda su valor como conocimiento. Sin ese control, ante una simple modificación, como sería que la denominación del puesto responsable por la actividad del ejemplo pase a llamarse “Analista de Riesgos”, tendríamos que rever no sólo esta actividad, sino todas las

actividades, de todos los procedimientos, de todas las operatorias que pudieran tenerlo como responsable. Lo mismo sucedería si lo que pretendemos es acceder a todas las actividades que utilizan el formulario “Solicitud de Cuenta” para evaluar las consecuencias de una redefinición en el contenido del mismo. Tampoco sería fácil poder lograr un “mapa” de los controles incluidos en una operatoria. O analizar rápidamente el impacto sobre las operatorias de la organización de un cambio imprevisto en las normativas impositivas. Y así podríamos seguir casi indefinidamente. Es evidente que ante escenarios de alta dinámica de cambio, con las herramientas de una base documental se hace poco menos que imposible asegurar la consistencia del cuerpo informativo de la organización.

Para un sistema de Gestión del Conocimiento el control de las interdependencias entre los documentos que allí se mencionan, es esencial. El texto del ejemplo no es visto sólo como una cadena de carac-

#### Procedimiento: Apertura de Cuentas

##### Actividad: Recepcionar Solicitud

El Asistente Comercial recibe del Cliente el Formulario Solicitud de Cuenta. Verifica que esté correctamente llenado en todos sus campos. Registra los códigos de tipo de ocupación según Resolución 115 de la Dirección de Impuestos. Conformar con sello y firma en todos los cuerpos. Devuelve el talón al Cliente como constancia de recepción. Al fin del día envía la Solicitud de Cuenta a Administración Comercial para calificación del solicitante.

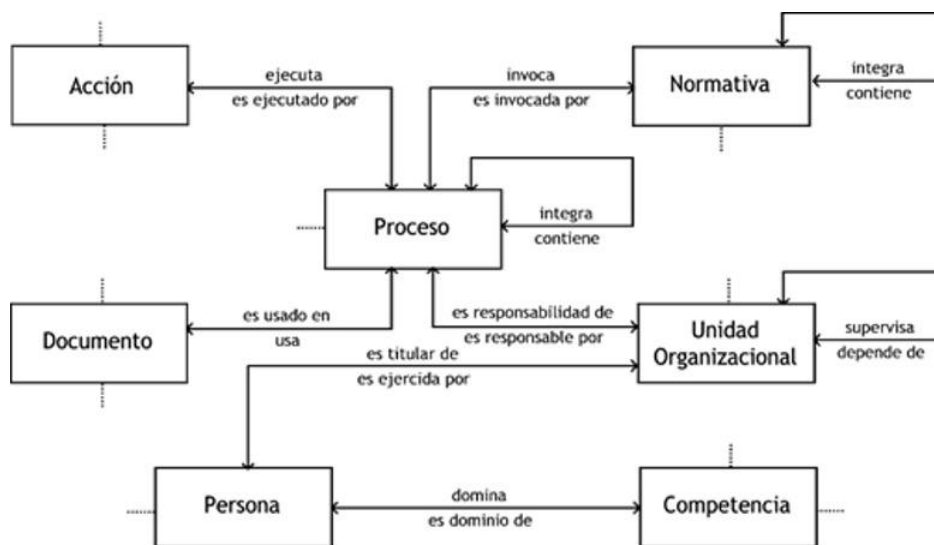


terres (o símbolos gráficos en el caso de un diagrama), sino como una verdadera "red" de objetos y relaciones. Así, cada "objeto" estaría siendo invocado desde el archivo o carpeta que determina la "clase" a la que pertenece, de manera tal que ante un cambio en el mismo, éste se pueda reflejar de inmediato en nuestro procedimiento.

Pero todavía falta un paso fundamental que nos permitirá decir con propiedad que estamos generando una "base de conocimiento". Ese paso es establecer las relaciones bidireccionales que vinculan las "clases" de objetos entre sí, y definir el significado de esas relaciones, de modo que ante un cambio en cualquier elemento de información, podamos "navegar" esas relaciones en cualquiera de

sus sentidos, evaluar inmediatamente las consecuencias directas e indirectas de dicho cambio sobre otros elementos, y tomar las medidas correctivas necesarias para preservar la consistencia y valor del cuerpo de conocimiento. Esta estructura sobre la que se basan las modernas Bases de Conocimiento, responde a lo que se conoce como "Paradigma Objeto / Relación".

Algunos pensarán que el problema puede resolverse utilizando hipervínculo para relacionar los elementos de información desde un sistema documental. Popularizados por la Web, los hipervínculos son una herramienta muy cómoda de utilizar, pero como se demuestra en el punto siguiente, totalmente ineficientes a los fines expuestos, ya que presentan se-



rias limitaciones para ser navegados inteligentemente, y fundamentalmente porque son sumamente frágiles, difíciles de mantener, obligando al usuario a recurrir a complejos procesos complementarios para paliar esas carencias.

En síntesis, gestionar conocimiento es una necesidad imperiosa, aunque en muchos casos todavía implícita, de las organizaciones para preservar y acrecentar su capital intelectual y hacer más sustentables sus ventajas competitivas. Esta necesidad se expresa en múltiples estructuras interdependientes de elementos de información que concurren a las distintas decisiones, en un contexto de alta dinámica de cam-

bio que contribuye a elevar la complejidad de esta gestión a niveles inéditos. Pretender resolver esta complejidad con herramientas que no la contemplan, sólo logrará generar frustraciones y demorar la solución.

NORMA K-Factor fue concebida para atender a las necesidades y desafíos de Gestión del Conocimiento desde una arquitectura integrada que permite mantener un total y permanente control de las estructuras que conforman el conocimiento, aún en contextos con alta dinámica de cambio, y hacerlo transparente al usuario en la forma y momento en que éste lo necesita.

#### 4. HIPERVÍNCULOS VS. RELACIONES

Frecuentemente se confunden los hipervínculos popularizados por la Web y disponible en casi todas las herramientas de edición, con las relaciones entre Objetos que se generan en una base de conocimiento, como es el caso de NORMA K-Factor. A esta

confusión contribuye a que vistos en un portal, ambos son iguales para el usuario en consulta. Pero las diferencias son muchas e importantes, como se demuestra a continuación:

##### Hipervínculos

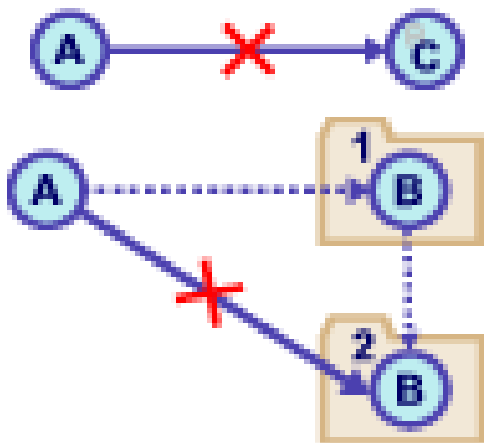
- Unidireccionales



- No definen el significado del vínculo



- Vulnerables (son afectados por cambios en los nombres y/o ubicación de los documentos de destino)



##### Relaciones

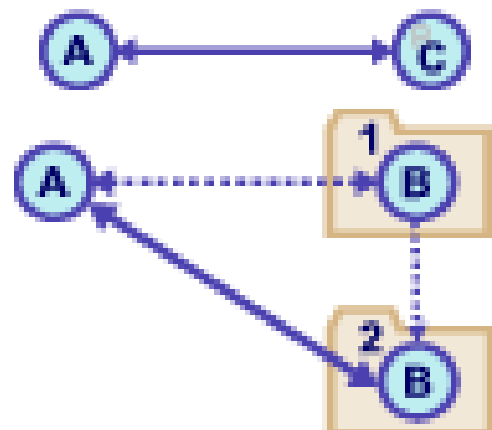
- Bidireccionales



- Definen el significado de la relación



- Persistentes (no son afectados por cambios en los documentos de origen o destino)



**IMPORTANTE:** Este documento es sólo a efectos informativos. NORMA Knowledge Management Systems NO OTORGA GARANTÍAS, EXPRESAS O IMPLÍCITAS sobre su contenido. Las fechas y especificaciones técnicas informadas pueden ser modificadas sin previo aviso.