

# GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO O KNOWLEDGE MANAGEMENT. ¿QUÉ IMPLICA Y PARA QUÉ PUEDE SER UTILIZADA?

ÁNGEL J. PALAZZO

Es objeto de este escrito presentar este tema para que se conozcan algunos conceptos relacionados y se puedan analizar las posibilidades existentes para el mejor manejo de la información y mantener o incrementar el conocimiento. El tema ha sido planteado hace varios años, tiene honduras que aún no han sido desentrañadas y las ideas que se intenta transmitir son con el objeto de generar incentivos en el lector.

Siempre hemos dicho, y se ha enseñado, que la persona humana es el recurso más valioso de las organizaciones. Éstas se enriquecen con sus experiencias y capacidades, tanto anteriores como posteriores a su incorporación a la misma. Las organizaciones tienen estructuras formales e informales que configuran la vinculación entre los distintos miembros. Las técnicas y sistemas telemáticos ofrecen una solución para potenciar su vinculación. La interrelación de individuos y procesos generan un capital de conocimiento formal e informal.

## Algunas definiciones

El *Knowledge Management* (KM) puede ser definido simplemente como la gestión del conocimiento dentro de las organizaciones. A estos efectos se considera que el conocimiento es el resultado de un cambio continuo que evoluciona desde el dato puro, el que integrado en un contexto se transforma en información que, luego de un tiempo de asimilación y adecuadamente relacionada, se aprende. Finalmente se puede decir que el conocimiento es materializado por el individuo como saber y percepción de futuro.

Es así que podemos decir que el conocimiento es el fruto del aprendizaje, siendo consecuencia de la instrucción y la capacitación, enmarcado por la educación. Cabe entonces preguntar si el llamado *Knowledge Management* o administración del conocimiento o gestión del conocimiento es la herramienta que necesitamos.

## Evolución del *Knowledge Management*

Inicialmente se consideró que el KM era una parte fundamental para el desarrollo de la Inteligencia Artificial. Es por ello que la primera generación de la teoría del KM estaba orientada a la captura de la información y de la experiencia dentro de una organización dada. La captura de la información disponible se realizaba fundamentalmente con herramientas tecnológicas. Es así como la teoría presentaba todo un desarrollo relacionado con la estructuración y categorización de la información.

*El Capitán de Navío (R) Ángel Julio Palazzo egresó en 1968, especializándose en Comunicaciones en 1972. Egresó de la Escuela de Guerra Naval en 1986 y aprobó el curso de Conducción Intermedia de la Armada en 1990. En 1995 realizó el curso de Capacitación Docente para Graduados, en el Instituto Universitario de la Policía Federal Argentina. Como Oficial Jefe y Superior del Cuerpo de Comando, Escalón Naval, Orientación Superficie, cumplió con las exigencias reglamentarias operativas de la carrera. Participó en el conflicto de Malvinas como Jefe de Operaciones del destructor ARA Santísima Trinidad. Fue observador militar en la Misión de Naciones Unidas en Centroamérica. En 1995, 1998 y 2000 fue delegado asesor ante la Organización Marítima Internacional para el Comité de Comunicaciones, Búsqueda y Rescate Marítimo. Fue uno de los delegados de la Argentina ante la Unión Internacional de Telecomunicaciones para la Conferencia Mundial en Estambul (Turquía). Actualmente es miembro de AFCEA Argentina, consultor de la empresa RDC Comunicaciones S.A. y secretario del Tribunal Administrativo de la Navegación.*



BOLETÍN DEL CENTRO NAVAL

Número 814

Mayo/agosto de 2006

Recibido: 13.9.2005

El manejo y la gestión del conocimiento implican el uso de variables econométricas; es así que el conocimiento era inicialmente considerado un “commodity” por esta primera generación de la teoría.

(1)  
M. Polanyi (1958), *Personal knowledge: towards a post-critical philosophy*, Chicago, IL: University of Chicago Press.

Un referente teórico reconocido es Miguel Polanyi <sup>(1)</sup> (1891-1976) que planteó la existencia de un conocimiento tácito o implícito en las organizaciones y, como necesidad, se debía implementar la “transferencia del conocimiento” o *Knowledge Transfer*. Según él, las organizaciones que eran conscientes del conocimiento tácito subyacente en ellas lo podían explotar, y consecuentemente tenían una “ventaja competitiva sustentable”. Su planteo intentó explicar la problemática que debería tener una parte de la organización para transferir el conocimiento implícito a otras partes de la misma (o a todas). Se deduce que no se refería a un problema técnico de enlaces y comunicaciones, sino a un proceso que implicaba la enseñanza y el aprendizaje.

Ante algunas deficiencias de la teoría anterior, apareció una segunda generación de la teoría del KM, que da prioridad a la forma en que la gente construye y usa el conocimiento, deduce una estrecha interrelación entre la teoría del Aprendizaje y el Gerenciamiento, tiene en cuenta la teoría de los Sistemas Complejos y la del Caos. Y finalmente para explicar el crecimiento del conocimiento usa metáforas de origen orgánico y la potencialidad de las organizaciones planteadas como un todo, vinculadas por canales fundamentalmente informales.

### **Problema usual**

El conductor de, por ejemplo, una organización necesita lograr un “staff” que esté en condiciones de absorber toda (o la mayor parte) de la información disponible, generar soluciones posibles y opciones para ser adoptadas por los responsables de decidir, en cada nivel. Asimismo es necesario que ese grupo tenga la capacidad de controlar la evolución de la acción desarrollada para corregir su curso en menor tiempo que la competencia. Esto conlleva adaptar la organización existente con las actuales redes vinculantes, formales e informales, para establecer nuevas acordes a, y aprovechando la tecnología disponible, que esa organización que usamos de ejemplo evolucione hacia la modernidad, es decir que resuelva el problema planteado.

Lo que propongo es tratar de identificar alguna herramienta que ayude a los miembros del “staff” a absorber la información provista en el tiempo disponible y realizar una más acertada prospectiva. Quizá no sea el KM o los variados conceptos relacionados argumentados por los estudiosos los que respondan integralmente a nuestras inquietudes, pero no es intención entrar en una discusión semántica.

### **Algunas preguntas relacionadas con el problema planteado**

¿Cómo hacer para que el hombre formado en una disciplina específica pueda adecuarse al trabajo conjunto?

¿Cómo hacer para que la información disponible se muestre en la red y esté en condiciones de ser procesada por los usuarios?

¿Qué herramientas se tiene para que el “staff” esté en condiciones de producir conclusiones en base a la información disponible?

¿Cómo establecer los corresponsales de la red y su prioridad de utilización para el ingreso y la visualización de los datos?

¿Qué datos e información deben estar disponibles en dicha red? ¿Se requieren enlaces especiales? ¿De qué ancho de banda?

¿Cuántos fondos se deberán asignar, y cómo, para la compra del hardware y software?  
¿Están disponibles otras tecnologías?

## Los sistemas tecnológicos

Éstos debieran posibilitar hacer visible el dato en el momento oportuno, y mostrar la información consecuente, para aquellos que lo necesiten utilizar. El sistema debiera establecer los niveles de acceso para brindar la información a quien esté autorizado, y no para todos.

El mayor desafío tecnológico es crear el instrumento necesario para que cada individuo, según el nivel establecido, tenga acceso a las diferentes bases de datos existentes. Se debe considerar cuándo y a quién se le otorgará el conocimiento de la fuente, además de los datos o la información.

Hay que tener en cuenta que en un primer momento se intentó unificar las bases de datos o diseñar un único modelo que facilitara el almacenamiento, las referencias cruzadas y la búsqueda. Eso no fue posible de alcanzar rápidamente por las particularidades de cada organización. Actualmente, se considera que una solución podría ser asignar, a las entidades que necesitan un mismo tipo de conocimiento o tengan intereses comunes, la responsabilidad de establecer el modelo específico.

Atendiendo a la numerosísima cantidad de bases de datos y de entidades generadoras, se considera como poco práctico buscar, como única solución integradora, una interfaz diferente o nueva, sino que debiera proponerse otro tipo de soluciones apuntando a la automatización del ingreso de datos y a la intercomunicación entre nodos en forma normalizada.

## Reflexiones

A mi modo de ver, el conocimiento consecuente al aprendizaje del individuo hoy tiene un ritmo no aceptable para la cantidad de información que propone la tecnología actual. Es así como la Inteligencia Artificial (IA) fue vista inicialmente como la panacea futura para el manejo del conocimiento. A mi modo de ver se puede administrar y gestionar la información pero no el conocimiento inherente al aprendizaje que es propio del individuo y menos aún administrar con la tecnología el saber fruto del conocimiento.

Muchos artículos que he leído últimamente apuntan a la dualidad que el concepto “conocimiento” presenta al análisis. Autores orientales, como el Dr. Nonaka <sup>(2)</sup>, se inclinan por considerarlo como un *fluir* continuo entre lo tácito y lo explícito. Algunos anglosajones son críticos <sup>(3)</sup>, otros tratan de explicar al conocimiento haciendo un paralelo con el *soft* y el *hard* <sup>(4)</sup>, o con el saber qué y el saber por qué (lo que implica, a mi entender, el saber cómo).

Hay estudiosos que indican que en las organizaciones existiría un conocimiento propio de las mismas, implícito en ellas <sup>(5)</sup>, conocimiento que va más allá del que tiene un individuo, tácito o explícito <sup>(6)</sup>. Yo creo que se puede aceptar sin entrar en disquisiciones complejas, que hay un “espíritu de cuerpo” o de “lealtad a la institución” y que el conjunto de procedimientos y normas de alguna forma son el fruto de la experiencia acumulada en una organización dada. Este conocimiento “implícito” debiera ser transmitido a los hombres de una dada organización, utilizando herramientas de entrenamiento o como su “rol de funciones” para esto indudablemente se debe producir una estructuración de la información y experiencia. Es allí donde aparece como utilizable mucho de lo que se ha escrito como parte del KM.

Evidentemente sería ideal conocer o descubrir la estructura del conocimiento, así evitaríamos perderlo y podríamos desarrollar sistemas tecnológicos que ayudaran a retenerlo, a aprender más rápido y a transferirlo. Esto es tanto válido con relación al conocimiento propio de los

(2)  
*I. Nonaka (1991), The knowledge creating company, Harvard Business Review 69.*

(3)  
*T. D. Wilson (2002), The nonsense of “knowledge management” Information Research, 8(1), paper n° 144.*

(4)  
*P. J. Hildreth & D. Kimble (2002), The duality of knowledge, paper n° 142.*

(5)  
*P. Belli, 2002 - www.bellykm.com*

(6)  
*I. Nonaka & H. Takeuchi (1995), The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynasties of innovation. Oxford: Oxford University Press.*

individuos como al que se puede atribuir a la organización en sí misma. Sin embargo al conocimiento no se llega cuando colocamos la información disponible en un sistema, tampoco porque se entienda su importancia. Es el fruto de un largo proceso que se conoce poco. El conocimiento correctamente aplicado debería permitir al que decide que se enfoque en ese momento del tiempo y permitir también una proyección lógica para estimar el futuro; consecuentemente debemos tener presente que el uso que se hará del conocimiento es lo que posibilitará una correcta evolución.

En las organizaciones debieran considerarse aspectos críticos del desempeño del individuo, tales como su adaptación, supervivencia y capacidad para competir, frente al cambio continuo de la realidad moderna. Cuando nos enfrentamos a problemas de pérdida de conocimiento y aun de información por la rotación de personal, cambios en la orgánica, cambios en los métodos de trabajo, nuevas tecnologías, cambios en la doctrina y la jurisprudencia, se debiera tener herramientas para resolverlos. ¿Será el KM una de esas herramientas?

Disponer de una enorme base de datos no alcanza y tampoco alcanza contar con la tecnología necesaria; es indispensable, además, entrenamiento y capacitación individual.

Volviendo a lo expresado al iniciar este análisis, el hombre leal es el recurso más valioso de las organizaciones, y su correcta conducción es fundamental; es más, debiera ser un objetivo su retención tanto con incentivos como con reconocimientos, para que esa organización no pierda esos conocimientos que son propios del individuo y que ha adquirido a lo largo de los años. Es el hombre, en estos tiempos signados por cambios incesantes, el único que podrá preverlos a tiempo y encarar las soluciones con sabiduría y que ha demostrado superior capacidad de adaptación. Creado por Dios a su imagen y semejanza tiene potencialidades insondables sólo conocidos por Él. ■

S E P E L I O S

# EMPRESA LA CAPITAL

**S. Cámara S.R.L.**

**FUNDADA EN 1895**

**CONTRATADA POR LA ARMADA EN 1942**

**EMPRESA PRESTATARIA DE SERVICIOS SIN CARGO  
A LOS AFILIADOS DE DIBA**

**ADHERIDOS AL SEGURO DE SEPELIO**



San Juan 3582/90  
1233 - Capital Federal  
Tel.: 4931-0139  
4932-5863