

a fondo

*Gestión del
Conocimiento:
¿La última
Frontera?*

“Las consecuencias de hacer que las máquinas piensen serían demasiado terribles. Es preferible creer y esperar que no puedan hacerlo”

(Alan Turing (1912-1954), considerado uno de los ‘Padres’ de la Informática, en su artículo ‘Computing Machinery and Intelligence’, 1950)

Joan Baiget Solé (joan.baiget@coeic.org)
Doctorando en Sociedad de la Información y el Conocimiento
Knowledge Manager de Capgemini
Artículo presentado en el Foro Intellectus del Parque Científico de Madrid el 16/03/2005

Palabras Clave

Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Sabiduría, Gestión de la Sabiduría

Introducción

0.1 ¿Qué sabemos de la Gestión del Conocimiento?

¿Qué subyace bajo el término ‘Gestión del Conocimiento’?(GC en adelante)?, ¿Cual es su relación actual con la empresa?, ¿Por qué emerge este concepto justamente ahora?. ¿Cómo va a evolucionar? En este artículo se intentará responder a estas y otras preguntas, desde una perspectiva personal, entre muchas posibles.

Actualmente, a nadie le extraña ya el término ‘Gestión del Conocimiento’. Poseemos, en mayor o menor medida, intuición sobre lo que ello significa. No obstante, podemos preguntarnos -y tener fácilmente dudas razonables, acerca de su marco teórico, por un lado, y en lo relativo a la concreción de sus prácticas, por otro.

Y sobre todo, y objetivo principal de este artículo, ¿Por qué ahora?, ¿cuál es el motivo de su actual emergencia?, ya que –en definitiva– el Conocimiento en si, ha sido motivo de preocupación a lo largo de toda la historia.

Personajes históricos como Sócrates, Platón, Descartes, Hume o Kant, por citar solamente algunos nombres conocidos, se han ocupado en el curso de sus vidas -y de manera muy notable- de teorizar sobre el Conocimiento.

Para hablar de Gestión del Conocimiento, deberemos entender en que qué consiste el Conocimiento que pretendemos gestionar. ▶▶

Para hablar de Gestión del Conocimiento, deberemos entender en qué consiste el Conocimiento que queremos gestionar

Haremos aquí, de manera muy breve, unas reflexiones acerca de ‘Conocimiento y Mundo’, ‘Conocimiento y Sociedad’, y ‘Conocimiento y Economía’. E incidiremos en el objetivo de abrir una nueva perspectiva de análisis en el ámbito de ‘Conocimiento y Empresa’. Finalizaremos con unas consideraciones sobre ‘Conocimiento y Persona’.

En las Conclusiones, se intentará integrar los aspectos más significativos de cada una de estas dimensiones, para proyectar -especulativamente- un escenario ‘post’ Gestión del Conocimiento.

Cada dimensión aludida –Mundo, Sociedad, Economía, Empresa, Persona– requeriría una especial dedicación. No obstante, aquí se tratarán de manera muy resumida, priorizando los aspectos clave y sus posibles vínculos, en relación al Conocimiento. Este artículo no es ningún repositorio de definiciones, de prácticas o de esquemas cerrados. Bien al contrario, se propone –simplemente– suscitar la reflexión.

1. Conocimiento y Mundo

1.1 ¿Qué representa el Conocimiento en el Mundo?

En el siglo V a.C. los filósofos Sofistas de la Antigua Grecia ya se preguntaban por la posibilidad de que existiera realmente un conocimiento fiable y objetivo. Esta posibilidad la negaba rotundamente la escuela de los llamados Escépticos, los que ‘buscan la verdad’ (Skeptomai = buscar). Los Escépticos, argüían la imposibilidad de alcanzar cualquier verdad definitiva, al no tener un conocimiento justificable respecto a nada.

Platón, en su mito de ‘La Caverna’, nos dice que el mundo que percibimos es un mundo de ‘sombras’, y que sólo a través de la razón somos capaces de acceder al verdadero conocimiento. Para los Empiristas, en cambio, la única fuente de conocimiento humano la proporcionan los sentidos. Y anteponen su concepción del cerebro como una ‘tabula rasa’ que la experiencia alimenta, a una aceptación de posibles conocimientos innatos y al alcance de la razón.

La Teoría del Conocimiento o Epistemología (‘Episteme’ = ‘Conocimiento’, ‘Logía’ = ‘Estudio’), es hoy una de las pocas disciplinas que todavía permanecen en el seno de la Filosofía, que en origen abarcaba el saber de todas las ciencias (Filo–sofía = amor a la sabiduría).

El Conocimiento, desde el punto de vista de la Filosofía, es entendido como una ‘Relación’ entre un ‘*Sujeto*’ que accede a ‘conocer’ (cognoscente) y un ‘*Objeto*’ que será ‘conocido’. Esta relación plantea problemas como la ‘posibilidad real’ de conocer, cual es su origen, y los límites de ese conocimiento. Consecuencia de ello, una de las primeras cosas que se plantea la Epistemología es ‘¿Qué es la verdad?’, aunque no entraremos aquí en este debate abierto desde hace siglos.



Por Conocimiento deberemos entender no sólo los ‘actos’ cognitivos (percibir, razonar, juzgar...) sino también sus ‘resultados’ (por ejemplo el Teorema de Pitágoras). Y mientras que la Psicología se ocupa de los procesos reales que rigen dichos actos y resultados, la Epistemología se preocupa tan sólo de evaluarlos desde el punto de vista de su verdad o falsedad, o de su justificación (a).

El Conocimiento, entonces, bajo el enfoque de la Filosofía, se configura como vehículo de búsqueda y acceso a la Verdad.

Esta aproximación del Conocimiento, nos parecerá un tanto alejada de aquello que nos implica más directamente en nuestro contexto social y empresarial inmediato. Pero aún así, es importante no perder de vista estas importantes raíces filosóficas.

2. Conocimiento y Sociedad

2.1 ¿A qué nos conduce el Conocimiento en la Sociedad Actual?

Se dice que en el Antiguo Egipto, los arquitectos de las pirámides eran enterrados en ellas -con sus planos- junto a los Faraones. De esta manera se prevenía la divulgación de sus secretos. Si fuese esto cierto, estaríamos ante un particular caso de Gestión del Conocimiento, que ni siquiera podríamos catalogar de ‘maligno’, al no conocer -ciertamente- el grado de aceptación que tal drástica medida podía tener en la cultura de entonces.

En cualquier caso, es obvio observar que el Conocimiento ha existido y se ha gestionado –de una manera o de otra- siempre. Entonces, ¿Qué más hay ahora?

Bueno, si nos es fácil imaginar que hubo un antes y un después de 1440 cuando Guttenberg confeccionó su imprenta, y lo que ésta supuso para la divulgación de la cultura y la comunicación (b), más fácil nos debiera resultar entender un antes y un después de la era de la informatización y su tecnología.

Hoy hace apenas 60 años del primer ordenador de propósito general, el ENIAC; apenas 30 años de la penetración de los ordenadores en las empresas ^(o), y apenas 10 años de la generalización del uso de Internet. Y ya nos parece inverosímil un mundo sin ordenadores y sin Internet.

Tal vez, y sin concretar necesariamente el por qué, ya entendemos intuitivamente que la Gestión del Conocimiento se significa en el contexto tecnológico actual.

Los progresos industriales y tecnológicos de finales del S.XX y especialmente el desarrollo de las llamadas Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC en adelante), así como las transformaciones ►►

El
Conocimiento,
bajo enfoque
de la Filosofía,
se configura
como vehículo
de búsqueda
y acceso a
la verdad

(o) Se cumplen justamente ahora los 30 años de existencia de la Asociación de Técnicos de Informática (ATI), asociación pionera del sector en España.

sociales que han provocado éstas, **nos han dejado en herencia, lo que hemos convenido en llamar 'La Sociedad de la Información y el Conocimiento'**.

Sabemos que hoy en día, el mundo se ha 'acelerado', y corre más deprisa que en 1769, cuando Watt inventó su máquina de vapor, que se convertiría en símbolo de la revolución industrial del —todavía entonces lejano— S.XIX.

E intuimos que hoy, tras inventos y tecnologías innovadoras equivalentes a lo que en su época pudo representar el teléfono de Bell (1876) —como el uso actual de la fibra óptica, por ejemplo— se desencadenan nuevos conocimientos e innovaciones que alcanzan muy rápidamente un amplio nivel de difusión en todo el planeta.

Todo va más deprisa. Y es que el mundo no se ha hecho más pequeño, pero se ha comunicado. Se ha comunicado físicamente y virtualmente.

Durante muchos años, la generación de nuestros padres (o abuelos para el lector más joven) tan sólo conocieron unos pocos y descontextualizados datos del mundo real a través de una limitada radio, relatos diacrónicos, y algunas fotografías en blanco y negro de cualquier enciclopedia obsoleta.

Hoy vemos en directo hombres y mujeres de razas y culturas remotas. Sabemos de sus vidas y entramos en sus casas. A veces les vemos sufriendo, en guerras o a causa de desastres naturales. Les

identificamos como seres con pensamientos y sentimientos comunes, por mucho que su piel, sus rasgos y sus costumbres difieran substancialmente de los nuestros. Y a veces les entendemos directamente, en la lengua común del mundo, que ya es el Inglés.

Acostumbrados a ensalzar esta sociedad por sus logros en tecnología, información y comunicaciones, deberíamos adquirir conciencia respecto a las consecuencias que su uso está suponiendo. Porque **por encima de la importancia de tecnologías e innovaciones en sí, pero también gracias a ellas, hoy estamos realmente descubriendo el mundo.**

Esta es una de las dimensiones más importantes de esta nueva sociedad: **hoy nos estamos conociendo. Y conocernos representa saber cual es la verdad del otro, y respetarla.** Inevitablemente, pronto nos encontraremos juntos, en la construcción de un mundo común, a pesar de los grandes retos que ello va a suponer.

Cada vez se hará más difícil justificar una guerra. Porque a pesar de la enorme capacidad de manipulación que todavía pueden alcanzar los medios de comunicación 'a' masas (unidireccionales, de uno a todos, como prensa, radio y TV), los sistemas alternativos de comunicaciones ya al alcance de los ciudadanos (con Internet como enseñanza), así como el fácil acceso a cualquier otro medio de comunicación del planeta, pondrán límites a la manipulación informativa, permitirán que nos conozcamos mejor y que la verdad (¿les suena?) salga antes a la luz.

En esta nueva Sociedad de la Información y el Conocimiento, gracias a las TIC, y desde una perspectiva social, el Conocimiento de nosotros mismos y de la realidad, **tiene a convertirse en garante de la verdad y en factor de convivencia.**

3. Conocimiento y Economía

3.1 ¿Cuál es el encaje del Conocimiento en la Economía?

Hoy empieza a estar ampliamente extendido el término de 'Economía del Conocimiento'. ¿Qué ha pasado para que toda una disciplina tan clásica como la Economía, pueda ser calificada con el apelativo 'del Conocimiento'? ¿Cuáles son las causas de este fenómeno?

En el mundo desarrollado existen ya numerosas empresas cuya actividad principal se basa en la información y el conocimiento. Pero también en cualquier empresa, la gestión de la información y los activos intangibles (el saber de las personas, las patentes, etc), son de una importancia estratégica creciente.

La Economía del Conocimiento viene caracterizada por la incorporación y la importancia del conocimiento en la actividad económica.

Asistimos a profundos cambios en la sociedad vinculados principalmente a las nuevas tecnologías. Una sociedad que consume, cada vez más, activos intangibles (software personal y de empresa, videojuegos, películas, dvd's, mp3...), algo impensable tan sólo unas décadas atrás. Una sociedad en donde ya compramos —e incluso recibimos algunas de ▶▶

nuestras compras— a través de un hilo de comunicaciones, cuando no, a través de simples ondas (como cuando recargamos el móvil).

Los 'intangibles', que no pueden tocarse con las manos, son el paradigma de esta nueva sociedad. Y muchas empresas basan su gestión, cuando no sus productos, en intangibles. Y lo que no podemos gestionar con las manos, deberemos gestionarlo con la 'cabeza', el Conocimiento y la —generalmente imprescindible— intermediación tecnológica.

Todas estas transformaciones en la actividad de la empresa y en los hábitos sociales, se asientan principalmente sobre un fenómeno tecnológico reciente: la revolución digital, esto es, la capacidad de convertir texto, imágenes, películas, canciones etc, en secuencias de o's y i's que pueden ser fácilmente almacenadas, manipuladas, transferidas y reproducidas, a gran escala, de manera fácil y de forma rápida.

Esta revolución digital, en especial el desarrollo de las comunicaciones, ha facilitado -también- el proceso de expansión del Capitalismo. La Globalización ha encontrado en las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, la ayuda necesaria para cruzar fronteras sin perder el control de sus intereses.

Las TIC se han convertido en aliado estratégico del proceso de Globalización, -aunque también lo serán del movimiento Anti-globalización. No obstante, han sido necesarios otros muchos factores -tanto políticos, sociales, económicos,

como 'tecnológicos-no-TIC'- para que este proceso de globalización haya cambiado —como lo ha hecho, y de manera profunda— la estática realidad de la empresa, obligándola a convertirse en un ente flexible, en permanente adaptación a la dinámica de un mercado, que se estructura en una atomizada red de relaciones, cada vez más transnacionales.

Ante el fenómeno de la Globalización, es más lógico pensar en términos de 'sinergia de factores', que en términos de 'secuencia de causas'.

En cualquier caso, la realidad de la Globalización, a pesar del efecto de oligopolio, ha acelerado el proceso de competitividad, al ser los mercados en juego mucho más extensos, y al disponer los consumidores de información, a nivel planetario y prácticamente en tiempo real, de buena parte de los nuevos productos y servicios disponibles.

Consecuencia —o factor sinérgico— de este este gran mercado competitivo y comunicado, propiciado por la Globalización, ha emergido la necesidad de Innovar, como ineludible vía de obtener productos y servicios diferencialmente mejorados, más atractivos y más competitivos. Esto ha imprimido, a su vez, más dinamismo al sistema economi-

co, que observa como se acortan los ciclos de vida de los productos, -consecuencia de la renovación constante de la oferta- y como el consumidor espera 'ser sorprendido' con nuevas realidades.

La Innovación es la punta de lanza de esta Nueva Economía. La Innovación representa un reto permanente a la inteligencia, pero es también, la exigencia de una economía altamente competitiva.

Y ¿cuál es el único recurso de la Innovación? Más allá de las formas en que ésta se busque o estimule, la innovación no tiene más recurso que el Conocimiento en donde se asienta la inteligencia humana. Por ello, también, el uso del Conocimiento se hace estratégico para Innovar y —consecuentemente— para Competir.

Así, en el contexto descrito, y gracias a un buen número de causas concurrentes, el Conocimiento ha desplazado a los factores de producción -sucesivamente tradicionales- de Tierra (Sociedad Rural), Mano de Obra (Sociedad Industrial) y Capital (Sociedad Post-industrial), convirtiéndose en motor de riqueza en lo que ya denominamos 'Sociedad de la Información y el Conocimiento'. Y la adecuada gestión del Conocimiento, será ▶▶

TIPO DE SOCIEDAD	FACTOR DE PRODUCCIÓN
Rural	Tierra
Industrial	Mano de Obra
Post-Industrial	Capital
De la Información y el Conocimiento	Conocimiento

La Gestión del Conocimiento presenta interesantes perspectivas de actuación en el ámbito de las Personas (Pensar), de la Organización (Enseñar), de la Información (Aprender) y de la Tecnología (Procesar)

capaz de generar las ventajas competitivas necesarias, no sólo para sobrevivir, sino para triunfar económicamente en los mercados.

Dicho de una manera mucho más simple: se ha configurado una sociedad donde movemos menos los brazos y usamos más la cabeza.

El Conocimiento es, sin lugar a dudas, el principal Factor de Producción en una economía desarrollada.

4. Conocimiento y Empresa

Si el término 'Economía del Conocimiento' escenifica la importancia del Conocimiento en la actividad económica, es obvio pensar que el Conocimiento en la empresa, debería estar sujeto a cierta Gestión que optimice sus posibilidades.

4.1 ¿Cuál es la situación actual de la Gestión del Conocimiento en la empresa?

La Gestión del Conocimiento está muy presente en las empresas. El tema 'suenan'. Y aunque no poseemos -hasta la fecha ⁽¹⁾- un marco conceptual claro de su aplicación, una mayoría de empresas han iniciado ya proyectos en GC. No obstante, existe todavía incertidumbre y desconocimiento sobre el tema. ⁽²⁾

Si es usted empresario, tal vez se haya cruzado con vendedores de sueños, que con el pretexto de cualquier herramienta o tecnología 'de última generación', quieren arreglar su empresa en nombre de la Gestión del Conocimiento.

También es posible que se le aparezcan hablando de Gestión del Conocimiento, directivos oportunistas que -tras los únicos propósitos de su propia promoción- le presenten planes infumables con las 'cosas que suenan', y cuyos proyectos acaban -habitualmente- en estrepitoso fracaso.

Entonces, tras oír hablar mucho de Gestión del Conocimiento, y asistir a charlas aburridísimas donde repiten una y otra vez aquello del conocimiento Tácito (el que está en las personas y es difícilmente transferible) y el conocimiento Explícito (el que está formalizado en soportes), nos podemos encontrar fácilmente, con que no entendemos a ciencia cierta el verdadero alcance del concepto. Y puede que ya empecemos a estar hartos.

Es normal, hasta cierto punto, que todo esto suceda. Pero existe, sin embargo, un importante ámbito para la necesaria aplicación del Conocimiento en la empresa.

4.2 ¿Cuál es el ámbito de la Gestión del Conocimiento en la empresa?

En el entorno de la empresa, al hablar de Conocimiento, lo hacemos para referirnos específicamente a su 'Gestión' (gestum: conducir, llevar a cabo), que en buena lógica, debería aplicar -también-, a los "actos" de Conocimiento así como a sus "resultados", prescindiendo -de momento- del criterio filosófico de justificación de éstos.

Hablemos pues, de 'actos' y de 'resultados' de Conocimiento, ▶▶▶

(1) IESE y Capgemini están trabajando en un proyecto para definir un marco conceptual de aplicación de la Gestión del Conocimiento en la empresa.

(2) Resultados del estudio 'Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española 2003' (Rafael Andreu -Joan Baiget) sugieren que un 67% de empresas están trabajando en Proyectos de GC, pero que su práctica no está todavía bien asimilada en las empresas. <http://www.es.capgemini.com/docs/GestionConocimiento2003.pdf>

para saber qué ámbito debiera ser objeto de nuestra gestión.

Partiendo de que los *'actos'* de conocimiento se fundamentan exclusivamente en el interior del individuo, en la intimidad de su *'psique'*, y retomando la idea del Conocimiento como *'relación'* entre un *'Sujeto'* (cognoscente) y un *'Objeto'* que será conocido, **consideraremos** —principalmente— tres escenarios de Conocimiento que agotan la dicotomía sujeto-objeto: **Aprender, Enseñar, Pensar** (que aún siendo etimológicamente licencioso, nos resultará más fácilmente inteligible).

1.- **Aprender.** Es el flujo que va del *'objeto'* al *'sujeto'*. El sujeto *'conoce un objeto'*, que interioriza en forma de experiencia, de conocimiento.

Va a referir, lógicamente, a todo lo que los empleados de una empresa necesitan saber o aprender para ser efectivos en sus objetivos.

2.- **Enseñar.** Es un flujo que va del *'sujeto'* al *'objeto'* (el *'retorno'* de nuestros conocimientos aprendidos). El *'sujeto'* explicita parte de su conocimiento hacia un *'objeto'* que lo soporta, para que otro individuo pueda recuperarlo posteriormente. (Enseñar oralmente no es más que explicitar nuestro conocimiento en el lenguaje).

'Enseñar' va a referir a la contribución de los empleados en la propagación del conocimiento, e incluso a la aplicación final del mismo en el cumplimiento

Flujos Sujeto-Objeto	A un <i>'Sujeto'</i>	A un <i>'Objeto'</i>
De un <i>'Objeto'</i>	Aprender (Conocer)	Procesar
De un <i>'Sujeto'</i>	Pensar	Enseñar

de objetivos corporativos. Y determinará el conocimiento que puede *'retener'* la empresa, más allá de sus empleados.

Aprender y Enseñar —en sentido estricto— incrementan el acervo de conocimiento disponible en la empresa, pero no incrementan el conocimiento existente en sí, puesto que quien aprende —generalmente— y quien enseña, lo hacen sobre conocimientos ya existentes. Pero existe un tercer escenario que permite la creación de nuevo conocimiento: **Pensar**.

3.- **Pensar.** Es un flujo que va del *'sujeto'* al propio *'sujeto'*. En base a su conocimiento previo y experiencias íntimas, por medio de procesos mentales e interacciones, el *'sujeto'* genera un nuevo conocimiento.

Va a referir a todo aquello que implique creación de nuevos conocimientos, o mejora de los ya existentes, e incluye la capacidad de Innovar.

Pensar es el origen último de la Innovación: la creación en la mente de algo, que posteriormente nos será *'enseñado'*.... ¿Seguro?! ¿Seguro que toda creación, o todo conocimiento de los empleados es *'enseñado'*, es decir, que se aplica transitivamente en beneficio del

buen funcionamiento de la empresa y de la buena prestación de sus servicios y productos?... Tal vez no, tal vez esa práctica ya no es tan evidente, ¿verdad?. ¿Por qué con frecuencia un empleado elude esa responsabilidad?. Veremos.

Hemos considerado pues, unos *'actos'* convenidos de Conocimiento: **Aprender, Enseñar y Pensar**. Existe un cuarto escenario: **Procesar**. Este sería un flujo *'objeto-objeto'*. El *'Pensar'* de las máquinas, la generación de nuevo conocimiento *'enlatado'*, en base al existente (por ejemplo un *'Datamining'* o minería de datos). Pero de momento lo obviaremos, porque siempre requerirá un *'sujeto'*.... o no!

Si ahora hablamos de *'resultados'*, parece evidente que el conocimiento resultante de esos *'actos'*, podrá quedar contenido tanto en *'objetos'* (una base de datos, una metodología, una grabación, un libro, etc..), como en *'sujetos'* (conocimiento íntimo en el individuo).

Al conocimiento contenido en *'objetos'* podremos llegar fácilmente, mediando en los sistemas tecnológico-organizativos que gobiernan esos objetos. Pero en el fondo... ¿quién gestiona los sistemas tecnológico-organizativos?... un *'sujeto'*!.

Y resulta que al conocimiento contenido en *'sujetos'* -en su *'psique'*- ►►

La Gestión del Conocimiento en la empresa representa un Ciclo Evolutivo más, en la relación del Hombre con la Tecnología

no podremos llegar nunca. Porque es el propio 'sujeto' quien tiene la potestad de 'enseñarlo' y aplicarlo convenientemente. En ese caso, para obtener ese conocimiento, se requerirá realizar una gestión mediatizada sobre el individuo. Y de las circunstancias del individuo, de su motivación, predisposición etc., dependerá que todo su potencial intelectual, todo su conocimiento, se ponga -o no- al servicio de la empresa.

Las empresas deberían ser conscientes de donde residen sus conocimientos críticos.

Entonces, a grandes rasgos, la Gestión del Conocimiento en la empresa debería incidir en el ámbito de los 'actos' de conocimiento relacionados con el 'Aprender', el 'Enseñar' y el 'Pensar' (tomados en sentido amplio), sin olvidar su posible relación con el 'Procesar' (que redescubriremos enseguida).

También debería incidir en el ámbito de los 'resultados' de dichos 'actos' de conocimiento, contenidos en 'sujetos' y 'objetos'.

Por todo ello, la Gestión del Conocimiento, presenta interesantes perspectivas de actuación en el ámbito de las Personas (Pensar), de la Organización (Enseñar), de la Información (Aprender) y de la Tecnología (Procesar).

Estas reflexiones especulativas, no aspiran -evidentemente- a fijar el marco operacional de la GC ⁽¹⁾, sino a remarcar -de una manera genérica- la importancia de su potencial ámbito de actuación.

4.3 ¿Por qué emerge la GC?

A pesar de su falta de concreción como práctica, las empresas se han lanzado masivamente a realizar proyectos de Gestión del Conocimiento ⁽²⁾. ¿Por qué?. Existe, a mi modo de ver, una causa estructural subyacente que explica este fenómeno. Y tiene que ver con la evolución de las TIC, que han protagonizado un rapidísimo desarrollo, en un espacio muy corto y cercano de tiempo.

Desde la penetración de la informática en las empresas, su gestión ha representado una **problemática permanente**, debido a la inasimilable velocidad con que ésta se han desarrollado. Cada nuevo ciclo tecnológico ha incorporado avances, pero ha creado también nuevas necesidades, sin poner fin a los problemas de gestión existentes.

Esto ha propiciado **ciclos alternos de gestión** entre los aliados tecnológicos de cada nuevo ciclo disruptivo de 'las máquinas' y los 'gestores' que los han sucedido. El Tecnólogo 'entiende la máquina', y su gestión está alineada con ella. El Gestor, entiende los objetivos de la empresa, y no admite cortapisas tecnológicas. Evidentemente, el punto razonablemente óptimo, está en el equilibrio de lo posible entre ambos extremos. Pero ha sido la propia dinámica tecnológica, con ciclos disruptivos, quien ha impuesto su criterio.

Veamos esos ciclos, que se difuminan en períodos aproximados de diez años.



(1) IESE y Capgemini están trabajando en un proyecto para definir un marco conceptual de aplicación de la Gestión del Conocimiento en la empresa.

(2) Resultados del estudio 'Gestión del Conocimiento y Competitividad en la Empresa Española 2003' (Rafael Andreu -Joan Baiget) sugieren que un 67% de empresas están trabajando en Proyectos de GC, pero que su práctica no está todavía bien asimilada en las empresas. <http://www.es.capgemini.com/docs/GestionConocimiento2003.pdf>

Ciclo 1 – La Informática (ó 1ª Irrupción Tecnológica)

En la **década de los 70** irrumpió la informática en las empresas. El ordenador (de ‘ordenar’) es el centro. La figura característica es ‘el **Programador**’. Como departamento, al responsable se le denomina **EDP Manager** (Electronic Data Processing), es decir Responsable del ‘Proceso Electrónico de Datos’. Se enfatiza ‘el proceso de datos’ y la ‘electrónica’. El peso recae en las posibilidades de la **máquina, que nos procesa ‘datos’**.

Ciclo 2 – La Gestión de la Información (ó 1r. Contra-ciclo de Gestión)

En la **década de los 80**, los ordenadores se distribuyeron por la empresa. El concepto de ‘proceso de datos’ se superó. La figura en alza es ‘el **Analista**’, quien será capaz de diseñar sistemas bien coordinados. La figura del responsable cambia, ahora se llamará **MIS (Manager of Information Systems)**, es decir Responsable de ‘Sistemas de Información’. El programa, los datos, ya no son tan importantes. Lo importante es **obtener información**. El péndulo

ha oscilado y el peso recae ahora, sobre la gestión del hombre.

Ciclo 3 – Tecnología y Comunicaciones - TIC (ó 2ª Irrupción Tecnológica)

En la **década de los 90**, los avances tecnológicos generaron sistemas mucho más evolucionados y permitieron que los ordenadores se comunicasen remotamente con facilidad. En otro golpe del péndulo, la tecnología volvió a adquirir protagonismo. La figura característica es el ‘**Técnico de Sistemas**’, que ya no se refiere a sistemas de información, sino a la creciente complejidad de los sistemas operativos y de comunicaciones. La tecnología por la tecnología parecía que podía dar ventajas competitivas. El nombre del responsable muta de nuevo y ahora se denomina **IT Manager (Information Technologies Manager)**, es decir Responsable de ‘Tecnologías de Información’. El peso vuelve a estar **del lado de la tecnología**.

Ciclo 4 – La Gestión del Conocimiento (ó 2ª Contra-ciclo de Gestión)

Y llegó la **década del 2000**. La última irrupción tecnológica no había culminado las expectativas de ‘tranquilidad’ en el ámbito de las TIC. Los productos tecnológicos tienen ciclos de vida de tan sólo 2 ó 3 años de duración, y **las empresas, para adaptarse al mercado, tienen necesidades de gestión crecientes**. El descontrol persiste en la gestión interna de las organizaciones. **Se empieza a hablar de Gestión del Conocimiento**. Una nueva figura característica se consolida en la escena empresarial, es el ‘**Consultor**’, interno o externo. La figura del responsable muta otra vez y ahora se oye hablar del **CIO ‘Chief Information Officer**’, es decir, el ‘Oficial Jefe de Información’. El péndulo ha devuelto el **protagonismo a la Gestión**. Aunque.... ya veremos!

Desde esta perspectiva, la ‘**Gestión del Conocimiento**’ escenifica la última etapa de una -corta pero intensa- ‘**lucha**’ entre el hombre y la ‘**máquina**’.

Pero la Gestión del Conocimiento no ha encontrado su lugar. Algo ha fallado. ▶▶▶

Decada	Ciclo Emergente	Denominación del Responsable	Iniciales (Inglés)	Tipo de Ciclo	Figura en alza
70-80	Informática	Responsable de Proceso de Datos	EDP	Técnico	Programador
80-90	Gest. Información	Responsable de Sistemas Información	MIS	Gestión	Analista
90-00	TIC	Resp. de Tecnologías de la Información	IT	Técnico	Técnico Sistemas
00-10	Gest. Conocimiento	Responsable de Información	CIO	Gestión	Consultor

Resumen de Ciclos Tecnológicos y contra-Ciclos de Gestión

El Conocimiento puede entenderse también como la “capacidad de Criterio” que nos implusa a obrar de acuerdo con “nuestra verdad” de las cosas


4. 4 ¿Por qué la Gestión del Conocimiento no ha encontrado su lugar?

En la Sociedad de la Información y el Conocimiento, el nuevo liderazgo de las tecnologías -en lógica evolutiva- debería haber recaído en el CKO (Chief Knowledge Officer), es decir el ‘Oficial Jefe del Conocimiento’. Pero, actualmente, esta figura se ha diluido -de manera muy desigual en cada empresa- en heterogéneas y mutantes responsabilidades, mientras que ha sido el CIO (Chief Information Officer) quien ha ocupado de facto su lugar. ¿Por qué?

Pues porque ni la Sociedad, ni la Empresa, ni los Profesionales, estaban preparados para asumir estos rápidos cambios. La Sociedad ha cambiado. La manera de hacer negocios ha cambiado. Los profesionales, y su relación con la empresa, han cambiado. Pero las estructuras organizativas se han resistido al cambio, por diversos motivos:

- a) Existe la inercia de la sociedad post-industrial, donde el capital era el factor más importante, y el Director Financiero su profeta. El CIO, representa con frecuencia, un comisario político cuyo perfil entronca con la tradición financiero-organizativa que ya ‘controló la informática’ en etapas anteriores.
- b) Existe la inercia del último ciclo tecnológico disruptivo, que ha mantenido perfiles ‘tecnólogos’ en las posiciones que hoy exigen una gestión del conocimiento.

- c) Por otro lado, en el caminar tecnológico, se han perdido generaciones de expertos profesionales informáticos que ahora gozarían de una valiosa ‘seniority’ para acometer la gestión del conocimiento en las empresas, como una etapa evolutiva más del proceso de informatización. La reglamentación académica del sector los excluyó sin homologación posible, y provocó su devaluación y un vacío en el mercado.
- d) Además, no se han articulado estudios adecuados, que entre la técnica y la gestión den respuesta a la realidad de esta sociedad cambiante. Estudios específicos se han dirigido a aspectos particulares del Conocimiento, como puede ser la Documentación.
- e) Finalmente, el gran vacío existente en la empresa ante la necesidad de gestionar el Conocimiento, ha sido aprovechado interna y externamente. Proveedores y directivos ‘espabilados’ han hecho bandera de la Gestión del Conocimiento para sus intereses personales, y sin muchos escrúpulos a la hora de hacer un planteamiento profesional del problema, han ayudado a propagar una cierta percepción de descrédito existente.

Ante este escenario turbulento, pero con la necesidad palpable de una Gestión del Conocimiento en las empresas, ha sido la propia Dirección quien ha asumido en numerosas ocasiones el liderazgo y el empuje de este tipo de proyectos ⁽³⁾. 

(3) Según el mismo estudio (ver 2), hasta un 30% de las iniciativas de GC han sido lideradas por la propia Dirección de las empresas.

Pero el escenario de la GC en las empresas, no se ha clarificado todavía. Se concreta en puntuales y dispersas prácticas, pero no en la disciplina permanente que debería gozar de ámbitos y responsabilidades bien definidas.

En cualquier caso, la Gestión del Conocimiento en la empresa representa un Ciclo Evolutivo más, en la relación del Hombre con la Tecnología.

5. Conocimiento y Persona

5.1 ¿Qué significa el conocimiento en la persona?

La Persona posee un repositorio de contenidos intelectuales, unas habilidades, una personalidad, etc. que conforman un 'todo' individual, a través del cual interpreta el mundo de una manera determinada. Y es de acuerdo a su interpretación el mundo, que actuará —con sus conocimientos concretos— de una manera u otra.

La interpretación del mundo es nuestra verdad personal. El Conocimiento puede entenderse también como la 'capacidad de Criterio' que nos impulsa a obrar de acuerdo a 'nuestra verdad' de las cosas.

Y con ese Criterio, la persona juzga. Y juzga también la empresa en donde trabaja. Si ese entorno es percibido como una experiencia negativa, la motivación de la persona bajará, e inhibirá —voluntaria o involuntariamente— su capacidad intelectual, alterando también su criterio respecto a compromisos y prioridades.

Deberíamos reflexionar entonces, sobre qué es lo más importante que puede esperar una persona para que 'su criterio' le lleve a estar alineado con su empresa, y pueda desplegar así, todo su compromiso y todo su potencial intelectual.

Pues bien, la empresa, como toda comunidad, está sujeta a una moral, es decir, a una '*praxis según costumbres*' ('mos - moris' — costumbre). Y el principio fundamental de la Moral, no es otro que la Justicia, entendida ésta como la '*aplicación escrupulosa de las normas que regulan las relaciones de los individuos*'.

En la empresa, ni un salario bajo, ni una alta carga de trabajo en sí, serán exclusivamente lo que desmotive a un empleado haciendo que éste se 'desentienda' de la compañía. Algo que suele provocar ese desencuentro, es el sentimiento de estar en una situación injusta, aunque sea 'comparativamente' injusta. La persona necesita un entorno de Justicia, o al menos que se perciba la voluntad de alcanzarla.

No es fácil administrar Justicia. Pero sí sabemos cual es el requisito indispensable para poder hacerlo: que se sepa la verdad. ¿Recuerdan aquello de...? ... '*¿Jura Ud. decir la verdad...?*'. ¿De qué otra forma podría existir Justicia sin conocerse la verdad?!!

Pero la verdad, en una organización, suele estar en parte escondida, manipulada o falseada. No es nada nuevo señalar la existencia de comportamientos pobres, faltos de escrúpulos, capaces de manipular, de mentir, de intrigar, de ►►

Las “máquinas”, en un futuro cercano, i gestionarán Conocimiento!. Pero habremos incurrido en un serio peligro: habremos cruzado la frontera, la frontera de lo que es propio de los “sujetos”, es decir su “Capacidad de Criterio”: i las máquinas aplicarán criterio!

crear 'falsa imagen', etc., antes que de ayudar, participar y compartir.

Y debido a ello, con demasiada frecuencia, los responsables de una organización, no perciben la realidad (la verdad) de ésta, mientras los problemas les crecen detrás del espejo en el que observan una realidad falseada. ¿Cuáles serán entonces las consecuencias de sus decisiones?

Sin lugar a dudas, alejarse más de la Justicia, y perder con ello el compromiso de los miembros de esa comunidad, postergando –consecuentemente- el progreso que actuar de acuerdo a la realidad conlleva.

Va a resultar entonces importante, que la empresa cuestione sus Canales de Comunicación, para permitir no sólo que se visualice 'su' propio Criterio, sino para permitir que aflore también, el 'Criterio' de sus empleados.

Y es que la Verdad -que va a facilitar el necesario entorno de Justicia- según una de las tradicionales definiciones de la filosofía, no es más que un 'Acuerdo entre Criterios'.

El Conocimiento en las personas es también su capacidad de Criterio y si éste y el de la empresa se encuentran alineados, será en beneficio de ambos.

6. Conclusiones

6.1 ¿Hasta donde nos lleva la Gestión del Conocimiento?

Hemos reflexionado acerca de cómo el Conocimiento en el Mundo representa el reto ancestral

del hombre por saber la Verdad de cuanto le rodea.

Hemos considerado una Sociedad en que las nuevas tecnologías favorecen el Conocimiento de nuestros semejantes, y esto –ayudándonos a superar atávicos recelos– nos permite concebir un mundo mejor para todos, en armonía y Convivencia.

También hemos esbozado como el Conocimiento, en la Economía del mundo desarrollado, se ha convertido en un importante Factor de Producción.

Y hemos propuesto, en el ámbito de la Empresa, una lectura donde la Gestión del Conocimiento representa un Ciclo evolutivo en la relación del hombre con la tecnología, para que ésta trabaje en alcanzar los retos de competitividad e innovación, y no que éstos se supediten a aquella. Aunque la GC no ha encontrado todavía su lugar.

Finalmente hemos resaltado la importancia del Conocimiento propio de la Persona, significando no sólo sólo su aspecto de contenidos ('resultados'), sino -especialmente- su capacidad de Criterio ('actos'), como aliado inseparable de su actuación social y laboral.

Cada vez más, las empresas son dependientes del Conocimiento, y éste se encuentra, en gran medida, en la inaccesible intimidad de sus empleados. Y porque éstos tienen Criterio, las empresas deberían procurar un entorno laboral donde prevalezca la Verdad, y la Justicia sea posible. En ese contexto, se dispon-

drá de todo el compromiso de los empleados y una adecuada Gestión del Conocimiento, maximizará el Capital Intelectual de la compañía.

Pero el escenario de Conocimiento, Verdad y Justicia no es lo que comunmente ha regido el mundo hasta la fecha, ni –subsidiariamente– muchas organizaciones, entre ellas las empresas. La Mentira y la Injusticia han sido, y son, moneda de cambio habitual, y el déficit en gestionar Conocimiento, un innecesario lastre para la Humanidad.

El conocimiento hubiera permitido saber siglos antes que Gutenberg 'inventara' la imprenta, que en China ya disfrutaban de ella. Y nos dice que Watt no inventó la Máquina de Vapor -hacía décadas que existía- sino que la perfeccionó.

Con la Verdad hubiésemos sabido que Bell no inventó el teléfono, sino que lo patentó para una multinacional norteamericana. Su auténtico inventor murió en la miseria. Un talento perdido.

Con la Verdad y el Conocimiento se hubieran detenido a tiempo las atrocidades de muchos Dictadores, juzgados hipócritamente en su vejez, cuando el mal ya ha está hecho y sus instigadores y beneficiarios han quedado impunes.

Y también con la Verdad, se habrían evitado guerras injustas, que no han hecho más que postergar el sueño de paz y bienestar de la humanidad.

La verdad captura los mejores talentos en la consecución de fines nobles. La falta de verdad ►►

ahuyenta el capital intelectual y retrasa el progreso.

La Verdad es, filosóficamente, una forma del Bien.

El Mundo necesita una Revolución de Valores. Debemos conjurar el Conocimiento, la Verdad y la Justicia como motor de progreso.

Así, en esas circunstancias podremos movilizar el Capital Intelectual en las empresas, y ser capaces de Innovar en Productos y Servicios, alcanzando altas cotas de Competitividad en la Economía del Conocimiento.

Entonces habremos cumplido bien con los Empleados, con la Empresa y con la Economía. Pero...¿es esto suficiente?.

La Competitividad mejora los Productos y Servicios. Sí. Pero... ¿mejora la vida de las Personas?, ¿mejora la Sociedad y el Mundo?. A la vista de los resultados.... tal vez no.

En el actual modelo económico, la competitividad presiona despiadadamente las empresas, y pone al límite los comportamientos de muchas personas que -saltándose principios éticos y morales- transgreden la ley y ocultan o manipulan información, para preservar sus privilegios personales. Imitando el modelo de competencia, algunas personas hacen de sus propios compañeros el adversario a eliminar, debilitando la fuerza de la unión a que toda organización aspira. Y esto empieza a ser un problema serio en muchas empresas. Una contradicción sobre la que difícilmente se puede construir.

Tal vez habría que empezar a pensar cómo substituir el corrosivo concepto de 'Competitividad' por algo mucho más constructivista.... ¿'Colaboratividad'?...

La Gestión del Conocimiento nos conduce a alcanzar altos niveles de competitividad, pero... ¿debemos quedarnos aquí?.

6.2 ¿Es la Gestión del Conocimiento la última frontera?

La Gestión del Conocimiento —decíamos— representa un 'jaque' del hombre a la tecnología. Pero no es todavía un un 'jaque-mate'. La lucha entre el hombre y la máquina no ha hecho más que empezar y no es ajena al contexto político-social en donde se desarrolla.

Después de todo, ¿qué ha pasado en realidad?. Pues que el Hombre empezó construyendo máquinas que le ayudaban a procesar Datos. Pero la complejidad social fue en aumento. Y se vió que no era suficiente. Las máquinas tenían que gestionar información. Y las máquinas aprendieron (les enseñamos) a gestionar información. La sociedad siguió creciendo en complejidad, y fuimos delegando en la tecnología, cada vez más y más.

Hoy, para ser eficientes en esta economía tan competitiva, hemos visto la necesidad de Gestionar el Conocimiento en las empresas. Ya no nos basta con procesar datos o gestionar información. Necesitamos Gestionar bien el Conocimiento. Y lo estamos intentando. Pero cada práctica que ha ini- ▶▶

Nuestro próximo reto: arrebatar el dominio a la tecnología que tomará el control tras el próximo ciclo disruptivo (¿2010 – 2020?)

ciado el hombre, las 'máquinas' la han acabado asumiendo en un ciclo tecnológico posterior.

En un futuro cercano, después de haber gestionado Datos y después de haber gestionado Información, **las máquinas aprenderán a gestionar el Conocimiento**. En los próximos años vendrá un nuevo ciclo tecnológico disruptivo, (tal vez de la mano de la **Inteligencia Artificial**) y asumirá la necesidad del hombre de Gestionar el Conocimiento.

Las máquinas, en un futuro cercano, gestionarán Conocimiento!

Pero habremos incurrido en un serio peligro: **habremos cruzado una frontera, la frontera de lo que es propio de los 'sujetos', es decir, su 'Capacidad de Criterio': Las máquinas aplicarán criterio!**

Y notaremos su embestida, porque la tecnología formará parte de todos los ámbitos de nuestra vida, incluidos los más personales, y nos afectará en tanto que seres libres.

Y la génesis de esta nueva marea tecnológica no habrá estado concebida -ni condicionada- por el respeto a la verdad, ni por las ansias de igualdad en el bienestar, ni por la libertad, ni por la consecución de la justicia. Se habrá gestado en el punto más álgido del de un neo-liberalismo ciego que, –contrariamente a lo que postula– desquicia a las Personas, desfigura los Pueblos, desestructura las Sociedades y amenaza con destruir la Tierra. Un neo-liberalismo que nos empobrece colectivamente mientras nos presenta un mundo virtual de sueños (¿recuerdan Matrix?), cada vez más alejado de la inmensa mayoría de la

población mundial. Y esta praxis es el 'sustrato' de criterio que embeberán las máquinas, y que no contribuirá ni a la Justicia, ni al Progreso.

De manera que, conscientes de hacia donde nos dirigimos, desde ahora ya, deberíamos estar trabajando en **nuestro próximo reto: arrebatar el dominio a la tecnología que tomará el control tras el próximo ciclo tecnológico disruptivo (2010-2020?)**.

En ese nuevo ciclo, las máquinas gestionarán el Conocimiento, pero su criterio no se habrá inspirado en una verdad compartida, en un acuerdo de criterios, sino en la unilateral 'verdad' del poder.

Deberíamos empezar a preparar las generaciones de jóvenes que con una educación multicultural de altos contenidos ético-morales, ►►

Decada	Ciclo Emergente	Denominación del Responsable	Iniciales (Inglés)	Tipo de Ciclo	Figura en alza	Máquina Procesa Hombre Enseña
70-80	Informática	Responsable de Proceso de Datos	EDP	Técnico	Programador	Máquina Procesa Datos
80-90	Gestión de la Información	Responsable de Sistemas de Información	MIS	Gestión	Analista	Enseñamos Información
90-00	TIC	Responsable de Tecnologías de la Información	IT	Técnico	Técnico de Sistemas	Máquina Procesa Información
00-10	Gestión del Conocimiento	Responsable de Información (Responsable del Conocimiento)	CIO (CKO)	Gestión	Consultor	Enseñamos Conocimiento
10-20	Inteligencia Artificial ??	Responsable de Tecnologías ¿? de la Inteligencia	MIT ¿?	Técnico		Máquina Procesa Conocimiento
20-30	Gestión de la Sabiduría	Responsable del Saber	WM	Gestión		Enseñamos Sabiduría
30-40	¿?	Responsable del Saber (La Última Frontera)	WM ¿?	Técnico		Máquina Procesa Sabiduría ¿?

* Ciclos y contra-ciclos provocados por las irrupciones tecnológicas

sepan sobreponerse a la tiranía tecnológica que inevitablemente surgirá en el Ciclo post-Conocimiento.

Unas generaciones de tecnólogos y humanistas que deberían abrir el camino al ciclo ulterior, el **Ciclo de la Sabiduría (2020-2030?)**, donde el saber y la virtud, según el ideal antiguo, son una misma cosa.

La Gestión de la Sabiduría debería ser la Última Frontera, donde la tecnología se alinee con el hombre y su virtud. Los ‘actos’ y ‘resultados’ de Conocimiento, en esa etapa, deberían encontrar su más alta justificación.

Tras el **Ciclo de la Gestión de la Información (80-90)** y tras el **Ciclo de la Gestión del Conocimiento (00-10)**, el **Ciclo de la Gestión de la Sabiduría (20-30?)** debería caracterizarse por una práctica empresarial y social ética, en donde los Conocimientos e Innovaciones que se articulen, no sólo beneficien a la empresa en particular, sino que resulten útiles al Hombre y la Tierra, en general.

El Conocimiento debe servir para mejorar el Mundo, no para dominarlo.

El Conocimiento y el Bien, nos deberían llevar a la era de la Sabiduría.

Este ha sido un artículo especulativo. Pero, ¿cuál será el escenario real en el 2035? ¿Qué herencia habremos dejado a nuestros nietos? Sin lugar a dudas, eso dependerá de nosotros.

El futuro nos lo empezamos a jugar ahora.

7. Epílogo

A pesar de que este artículo buscaba la reflexión, también ha pretendido centrar el tema de la Gestión del Conocimiento en su ámbito actual. Para hacer una pequeña contribución final a este propósito, vamos a mencionar algunas definiciones bien conocidas del tema.

“GC es el arte de crear valor a partir de los activos intangibles de una organización” (Karl-Erik Sveiby, profesor de Knowledge Management (GC) en “Swedish Business School Hanken” de Helsinki)

“GC es la identificación, optimización y Gestión dinámica de los activos intelectuales en forma de conocimiento tácito o explícito, poseído por personas o comunidades” (Snowden, IBM)

“Knowledge is a property of agents, predisposing them to act in particular circumstances” (e) (El Conocimiento es una propiedad de los ‘agentes’ que les predispone a actuar de una manera determinada en situaciones concretas. Max Boisot. Profesor de ‘Strategic Management’ en ESADE)

Todas estas definiciones son claras y de carácter ‘explicativo’. No obstante yo tengo un especial cariño por lo que considero una ‘definición implícita’ de Conocimiento, con la que pondré punto final a este artículo.

No es de nadie famoso. Es de mi abuela, de la sabiduría popular de las personas del campo. Es lo que me decía siempre mi abuela, cuando yo era adolescente, antes de marchar de casa. En su catalán autóctono me chillaba... ‘Joan!...’

“Coneixement!... que de cervell ja en venen!” ‘(Ten) Conocimiento!... que cerebro ya venden’ (Josepa Cavallé Masdeu. Ama de casa)

Conocimiento como Criterio contrapuesto a ‘Cerebro’ como Inteligencia de contenidos, más fácilmente obtenible. ■

Bibliografía y Artículos Relacionados

- (a) Introducción a la Filosofía (Kazimierz Ajdukiewicz)
- (b) La Galaxia Guttenberg (Marshall McLuhan)
- (c) La Aldea Global (Marshall McLuhan)
- (d) La Era de la Información (Manuel Castells)
- (e) Knowledge Assets (Max Boisot)

- (f) La Economía del Coneixement: paradigma tecnològic i canvi estructural (Jordi Vilaseca, Joan Torrent, Angel Díaz)
<http://www.uoc.edu/in3/dt/2000/>
- (g) Mudialización: Diez Tesis y otros artículos (José M. Vidal Villa)