

La Gestión de Conocimiento en la Empresa Contemporánea

Marco J. Peredo Saavedra

Con ayuda del lenguaje, los distintos individuos pueden, hasta cierto punto, comparar sus experiencias.

A. Einstein¹

Tú, que me lees, ¿estás seguro de entender mi lenguaje?

J. L. Borges [1]

“Gestión de Conocimiento” o “KM” (Knowledge Management) es un concepto que, a pesar de hallarse ya en uso en nuestro medio, continúa revestido de novedad.

En un ambiente tan dinámico y permanentemente cambiante como el informático, las innovaciones de la técnica no sólo maduran sino que, en ocasiones, pueden aun tornarse obsoletas en el transcurso de sólo algunos meses.

Sin embargo, KM, con una media docena de años de vida, presenta actualmente un enfoque vigoroso y renovador que, surgido dentro del ámbito de la Tecnología de Información (IT o Information Technology), está trasladando hacia áreas comerciales de uso masivo, un conjunto de poderosas herramientas anteriormente empleadas solamente en el laboratorio de investigación informática, o en los círculos de explotación eminentemente técnica.

Resulta evidente del nombre mismo, que se ha revitalizado un concepto trascendente que, si bien fue discutido ya desde la

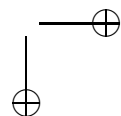
¹“By the aid of language different individuals can, to a certain extent, compare their experiences.” [4]

época de los sofistas presocráticos² (seguramente alrededor del siglo V antes de nuestra era), y quedó inicialmente formalizado años después a lo largo de los vastos trabajos de Platón [3] (precisamente en el área de la epistemología), está muy lejos de haber perdido vigencia, o tan siquiera haber disminuido en importancia pragmática en sus más de dos milenios y medio de vida: el *conocimiento*, que adquiere hoy en día más bien mayor trascendencia bajo connotaciones eminentemente prácticas para su aplicación a la incesante búsqueda de calidad y el constante incremento de la producción exigidos por la empresa contemporánea.

Pero, ¿qué es en síntesis KM?, ¿cómo se concibe y maneja el conocimiento en el contexto de IT?

Una definición de texto, pero que no deja de ser adecuada para el propósito del presente artículo, puede ser: “KM es un modelo de referencia estándar en la industria [9], para actividades de gestión relacionadas con la captura, codificación, y difusión de conocimiento dentro de una organización, así como (en la denominada ‘KM de segunda generación’) con el aprendizaje y la creación de conocimiento nuevo” [10]. En el contexto propio de IT, el conocimiento es susceptible de ser expresado formalmente; las actividades antes indicadas se automatizan a través de computadoras electrónicas de propósito general, alcanzan sobre la propia red empresarial al conjunto completo de la organización involucrada, y explotan la

²“...the Sophists...concluded that knowledge depends wholly upon the individual knower.” [7]



Red Global (la WWW o World Wide Web) como el más grande reservorio de conocimiento.

Cabe mencionar otro aspecto importante: el peligro latente en cualquier intento de compartir lo que se cree conocer, sin antes contar con un marco de referencia formal, que evite o cuando menos minimice, la ambigüedad inherente a tales actividades, cuando ellas se emprenden de manera informal. Es, por lo tanto, esencial lograr en primer término, especificaciones explícitas y formales del concepto concebido, es decir, contar con una *ontología*. De hecho, la sola introducción de este nuevo término genera la posibilidad de otro malentendido, ya que no se está empleando en el sentido filosófico genérico y convencional para designar a la teoría del ser, sino más bien en un sentido más restringido (o quizá figurativo), para designar a *aquello que tiene existencia o significado específico dentro de un ámbito de conocimiento dado*: al objeto del conocimiento y, por extensión, a una representación formal de tal conocimiento susceptible, en esa su calidad de representación formal, de ser transmitida, compartida, modificada e incrementada en un trabajo de cooperación con otras entidades capaces de manejar conocimiento, sean éstas seres humanos o máquinas.

Una ontología, entonces, en el contexto informático actual, corresponde ante todo a la expresión explícita y específica de una concepción o representación formal del conocimiento contenido en algún ente susceptible de ser (mentalmente) concebido³. Así, las ontologías permiten una migración cómoda entre el reino (subjetivo) de las ideas y la realidad objetiva que normalmente todos creemos poder compartir. Por esta cualidad de plasmar en el ámbito objetivo, aquello que de otro modo podría quedar tan sólo como una vivencia subjetiva, se entiende que las ontologías brindan el ambiente de cohesión necesario para el desenvolvimien-

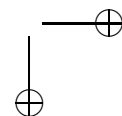
³“An ontology... is an explicit specification of a conceptualisation.” [8]

to de las tareas propias de los equipos de trabajo en ciencias del conocimiento.

De hecho, el uso actual de ontologías o representaciones ontológicas en distintos campos del saber humano, enfatiza la posibilidad de integrar el conocimiento [5] y compartirlo evitando la innecesaria duplicación de esfuerzo. Enfatiza, por lo tanto, la que quizá es una de las características diferenciadoras más claras de la inteligencia en nuestra especie: la capacidad de mantener una herencia, un legado, de conocimientos adquiridos a través de experiencias de otros individuos, y trabajar en cooperación para incrementar dicho legado.

Según el doctor Joseph M. Firestone, la KM, nueva como es, ya está experimentando cambios: Se la percibe primero como un campo impulsado por la IT, la WWW, y el deseo de una mejor práctica en la actividad de compartir conocimiento. Luego, se la entiende como una ciencia relacionada principalmente con factores humanos, el desarrollo de pensamiento dentro de sistemas (biológicos o de otra índole); relacionada también con la creación de nuevo conocimiento, concebida en función de conversiones a partir de conocimiento tácito, hasta desembocar en conocimiento explícito. Por último, se entiende que KM se ocupa más bien del arreglo y la gestión del contenido conceptual a través de construcciones taxonómicas y uso compartido de dicho contenido y, de acuerdo nuevamente con el primer enfoque expuesto, se la halla fuertemente inclinada hacia IT [6].

“La gestión de conocimiento (KM) es un campo que se puede describir fácilmente como poseedor de dos aspectos: uno que tiende a enfocar [el proceso de] compartir conocimiento; y el otro que tiende a enfocar la creación de conocimiento. Es este último el que representa la conexión entre KM y la gestión de innovación (IM), en tanto que el primero da cuenta de los lazos entre KM y el



PALABRA ("TOKEN")	ETIQUETA ("TAG") ASOCIADA	PALABRA ("TOKEN")	ETIQUETA ("TAG") ASOCIADA
EL	ARTÍCULO	O	CONJUNCIÓN
RESPONSABLE	SUSTANTIVO	CONOCER	VERBO
DE	PREPOSICIÓN	EL	ARTÍCULO
LA	ARTÍCULO	OBJETIVO	SUSTANTIVO
GESTIÓN	SUSTANTIVO	DE	PREPOSICIÓN
DEBE	VERBO	SU	PRONOMBRE
ESCOGER	VERBO	TRABAJO	SUSTANTIVO

Cuadro 1: Etiquetado elemental, a través de funciones gramaticales.

aprendizaje en las organizaciones (OL).

En verdad, sin embargo, es el primer grupo [de investigadores] (aquellos [que ven cómo] compartir conocimiento) el que tiende a atraer la mayor parte de la atención del mercado. La valiosa proposición de KM, de acuerdo al punto de vista [de dichos investigadores], es que ayuda a tornar el viejo aprendizaje más accesible y reutilizable por parte de los trabajadores de hoy en día..." [11]

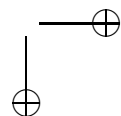
La cita precedente, ilustra la causa más verosímil para la demanda actualmente creciente de profesionales en KM dentro de la empresa: el ejecutivo contemporáneo comprende que cada vez más la toma de decisiones oportunas y acertadas, que conducen a un incremento de eficiencia (léase "rentabilidad"), debe apoyarse en fundamentos técnicos y en máquinas capaces de incrementar la velocidad de dicho proceso y reducir los porcentajes de probabilidad de error. El ambiente empresarial siempre más competitivo, hace que la toma de decisiones intuitiva, informal, o apresurada del ejecutivo tradicional que pretenda confiar simplemente en el llamado "olfato", represente un peligro cuantificable para la empresa en cuestión, y una ventaja clara para la competencia técnicamente informada y decidida a explotar las herramientas disponibles

gracias a los actuales recursos de automatización electrónica.

De hecho, la corriente de gestión empresarial contemporánea, considera el conocimiento corporativo (al que en ocasiones se hace referencia bajo las designaciones de *capital intelectual*, *propiedad intelectual*, *activos de conocimiento*, o *inteligencia de negocios*) como la última y única fuente sostenible y a la vez poco explotada, de ventaja competitiva en los negocios. Más aún: a diferencia de otras formas de capital—tierras, equipamiento, trabajo, dinero—teóricamente el conocimiento no es finito, en la medida en que siempre existe una nueva idea esperando ser descubierta. Por lo tanto, la primera meta u objetivo de la gestión de conocimiento puede describirse en palabras simples como: "Ser los primeros en alcanzar el próximo descubrimiento importante."

Usemos un ejemplo muy simple para dar una idea general del posible uso empresarial de KM en general, y las representaciones ontológicas en particular: "el responsable de la gestión debe escoger o conocer el objetivo de su trabajo" [2] reza un axioma básico para el área de gestión empresarial. Un sistema electrónico de gestión de conocimiento, alimentado con tal axioma puede, por ejemplo, iniciar su acción asignando etiquetas de función (gramatical) a cada una de las palabras del aserto, generando una tabla similar a la mostrada en el Cuadro 1.

Luego, considerando simplemente las en-



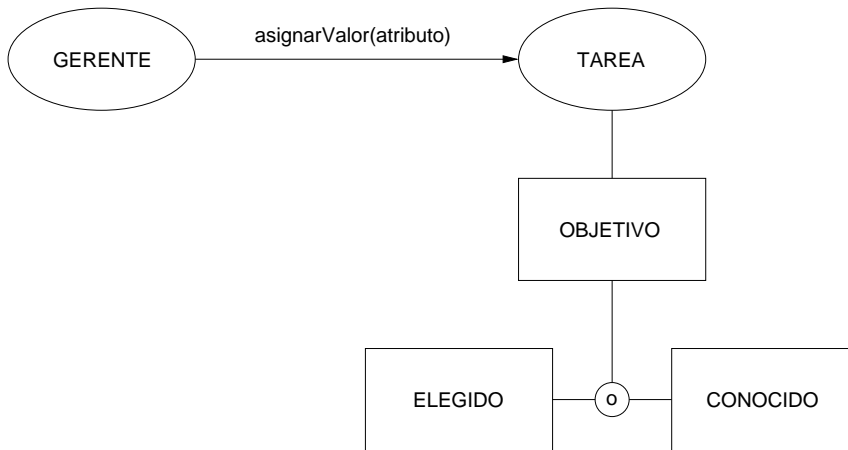


Figura 1: Posible representación ontológica para el conocimiento contenido en el enunciado del ejemplo.

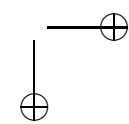
tidades de conocimiento: “concepto”, “relación”, y “axioma”, puede recurrir a información anteriormente asociada con cada etiqueta, para procesar las palabras por orden descendente de probabilidad de contener conocimiento, o aun para desecharlas (p. ej.: una interjección no contiene conocimiento) en las etapas posteriores del proceso, acelerando el mismo: Es posible suponer que el sistema retendrá entonces los conceptos “responsable de gestión”, y “trabajo”; las relaciones “deber” (estar obligado a) y “o”, que ligán parejas de otras entidades de conocimiento; el atributo “objetivo”, correspondiente al concepto “trabajo”; y los valores “escogido” y “conocido” correspondientes al atributo “objetivo”.

Es importante hacer notar que las entidades de conocimiento almacenadas en una base de conocimientos, tienen representación ontológica única, es decir, carecen de sinónimos y variantes gramaticales. El sistema, por lo tanto, luego de validar las entidades que ha encontrado, comparándolas con la base de conocimientos previamente existente, podría llegar a una representación ontológica similar a la presentada en la Figura 1.

En este esquema, se aprecia que el sistema ha reconocido que el concepto “res-

ponsable de gestión” en realidad no es nuevo, sino que corresponde al concepto “gerente”, previamente almacenado en su base de conocimientos. De manera similar, la ambigüedad introducida por los sinónimos y las formas gramaticales correctas, ha quedado suprimida al reconocer que el conocimiento contenido en el aserto original simplemente puede sintetizarse como “gerente relacionado [con] tarea [únicamente a través de la] asignación [del] valor ‘elegido’ o [del] valor ‘conocido’ [para el] atributo ‘objetivo’ [de esa tarea]”. Bajo esta forma sintética general, el axioma inicialmente planteado será incluido como una nueva entidad en la base de conocimientos existente o, si ya figura en ella, será descartado por no aportar conocimiento nuevo: el sistema está aprendiendo, está ganando experiencia, respecto al ambiente empresarial, de una manera cuantificable que trasciende el “buen olfato para los negocios” en un puesto gerencial.

Básicamente, entonces, ¿por qué las empresas contemporáneas están cada vez más dispuestas a demandar los servicios de expertos en KM? Probablemente, por la misma razón por la cuál están dispuestas a encarar actividades de reingeniería en general: con el objetivo de “usar el poder de la moderna tecnología de información en el redi-



seño radical de los procesos de negocio, para lograr mejoras dramáticas en rendimiento” (Hammer, 1990)⁴. Probablemente, porque se entiende que los expertos en KM, con su versátil manejo de ontologías, son capaces de coadyuvar precisamente en ese empeño, detectando rápidamente el meollo de una cuestión particular, sintetizando el conocimiento (nuevo) contenido en dicha cuestión, comparándolo con una base ya existente de conocimientos previos, ordenándolo respecto a su capacidad de sugerir acciones futuras adecuadas, y ayudando por lo tanto a delinear políticas de acción identificadas con la misión que cada empresa haya concebido como suya, con gran eficiencia en el uso de recursos. En síntesis, para producir ideas innovadoras y rentables antes que la competencia.

Naturalmente, los dinámicos empresarios de hoy no incurren en la ingenuidad de pretender que la Gestión de Conocimiento constituye la respuesta mágica y absoluta para triunfar en el duro mundo de los negocios. Pero cada vez más empresas están contratando un experto en KM, además del experto en IT ya sólidamente establecido en su puesto gerencial o inclusive de dirección. Se ha abierto así un nuevo (y aún atractivamente inexplorado) campo en el mercado de trabajo: para todo aquel profesional que, con entrenamiento formal en el área informática, esté en disposición de incursionar activamente en el ambiente de acción e investigación multidisciplinarias. Ambiente éste, exigido por la empresa del duramente competitivo mundo del siglo XXI en el cuál, cada vez con mayor claridad, se siguen leyes darwinianas (ajenas a un ordenamiento moral apriorístico), de modo que sobreviven con éxito sólo aquellos individuos que resultan ser los más aptos dentro de sus respectivos campos en el vasto quehacer humano.

Referencias

- [1] Jorge Luis Borges. *Ficciones: La Biblioteca de Babel*. Alianza Editorial, Argentina, 1944.
- [2] Luis Yu Chuen-Tao. *Aplicaciones Prácticas del PERT y CPM*. Ediciones DEUSTO S.A, España, 1974.
- [3] Frederick Copleston. *A History of Philosophy*, Vol. I. Image Books, EE.UU., 1993.
- [4] Albert Einstein. *The Meaning of Relativity*. Princeton University Press, EE.UU., 1921.
- [5] Jesualdo T. Fernández-Breis y Rodrigo Martínez-Béjar. *A Web-based Framework for Integrating Knowledge*. Universidad de Murcia, España, 2002.
- [6] Joseph M. Firestone. Prólogo a [9].
- [7] S. E. Frost. *Basic Teachings of the Great Philosophers*. Anchor Books, Reino Unido, 1989.
- [8] T. R. Gruber. *A Translation Approach to Portable Ontology Specifications*. Knowledge Acquisition, 1993.
- [9] Knowledge Management Consortium International (KMCI). <http://www.kmci.org>, mayo, 2003.
- [10] Mark W. McElroy. *The New Knowledge Management*. KMCI Press, EE.UU., 2003.
- [11] Mark W. McElroy. Op. cit.; pág. xxiii.
- [12] Daniel E. O’Leary. *Reengineering and Knowledge Management*. 1999.

⁴Definición de “reingeniería”, citada en [12].

