

AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Angel Martínez Moreno

Índice

- 1.- Aproximación al concepto de gestión del conocimiento**
- 2.- Manifestaciones de la gestión del conocimiento. Indicadores.**
- 3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación de la gestión del conocimiento**

1.- Aproximación al concepto de gestión del conocimiento.

En los últimos decenios, de la mano del desarrollo tecnológico, de la disminución de las distancias geográficas y de la ampliación de los mercados, tanto por la incorporación de nuevos colectivos de consumidores como de nuevos contenidos de intercambio, se han acelerado los procesos de transformación de la realidad social, de las organizaciones, y de las relaciones entre éstas y las personas.

Uno de los factores más relevantes de la transformación lo constituye el hecho de que en estos momentos de la historia, los elementos intangibles han irrumpido en el ámbito de las organizaciones como determinantes de su éxito, e incluso de su viabilidad, en contextos en los que las organizaciones compiten entre sí. No es que los recursos tangibles del tipo de infraestructuras, máquinas, dinero, etc., hayan dejado de ser importantes, sino que otros elementos como la capacidad de innovación, la calidad, la generación de sinergias entre recursos, la incorporación de habilidades y capacidades profesionales, el aprendizaje individual y organizativo, etc. han aumentado espectacularmente su contribución a las organizaciones, hasta el punto de resultar determinantes de su evolución.

Una gran parte de esos elementos intangibles resultan ser inseparables de las personas, es decir que requieren de la intervención voluntaria de la gente para que se activen. Así por ejemplo, los sistemas de calidad no pueden reducirse a una serie de controles procedimentalizados y mecánicos, sino que necesitan la intervención activa del personal para posibilitar la mejora continua, hacer del

trabajo bien hecho una práctica habitual, o plantearse el estudio preventivo de posibles problemas. Sin las personas no hay calidad. En la misma línea podrían plantearse cuestiones relacionadas con la incorporación de habilidades y de competencias profesionales, con la capacidad de cooperación entre unidades organizativas, con la toma de decisiones, con la actitud de disponibilidad del personal ante los volúmenes extraordinarios de trabajo, etc. Las personas resultan insustituibles para poder gestionar estos factores que están adquiriendo cada vez mayor visibilidad y relevancia.

Entre estos factores, y como un elemento imprescindible para muchos de ellos, se encuentra en una posición preeminente lo que se ha venido a llamar conocimiento. Aunque en los últimos tiempos ha proliferado la literatura destinada a abordar el conocimiento, en este apartado plantearemos aquellas cuestiones que entendemos que han sido objeto de un consenso mayoritario por parte tanto de los investigadores como de los consultores que se han ocupado de forma intensiva del conocimiento, habiendo tenido que aplicar los conceptos y operativizar las variables, bien para explicar los antecedentes causales de determinados resultados en las organizaciones, bien para diseñar programas de intervención destinados a generar cambios planificados y resultados previsibles. De forma sintética, pero suficiente para nuestros propósitos, podemos plantear el estado de la cuestión en los siguientes puntos.

- El conocimiento no puede ser identificado con la información. Ésta puede ser considerada como una de las materias primas con las que se genera el conocimiento. Se ha dicho que el conocimiento constituye el resultado de aplicar la inteligencia a la información para conseguir que ésta sea utilizable, bien para la comprensión de una realidad determinada, bien para la transformación planificada de esa realidad. La información necesita un soporte material y ocupa por tanto un espacio (un manual, un archivo, una banda magnética, etc.) El conocimiento sin embargo no puede ser considerado material, sino que se asimila a la capacidad para dotar de sentido a la información poniéndola a disposición de un objetivo. Entre la información y el conocimiento se encuentra la inteligencia, la cual ha de considerarse como una capacidad para transformar y organizar datos dando lugar a información y de utilizar ésta para resolver y plantear problemas. Precisamente el hecho de que sea la inteligencia la que dota de sentido y funcionalidad este entramado conceptual es lo que lo convierte en algo específicamente humano.

En todo caso hay que tener en cuenta que los vínculos entre información y conocimiento son muy estrechos. Así, una de las formas de facilitar la

trasmisión del conocimiento es convirtiéndolo en información, que se almacena y queda disponible para su utilización posterior. Desde este punto de vista puede decirse que la información constituye un componente relevante en diversos tipos de conocimiento pero que éste no puede ser reducido a información. Por otra parte, ha de tenerse en cuenta que todo sistema de gestión del conocimiento viable y eficaz ha de contar con soportes de información que permitan codificar, siempre que sea posible, el conocimiento y facilitar la accesibilidad a los miembros de la organización.

- El conocimiento dista de poder ser considerado como algo homogéneo, por lo que se hace necesario identificar diferentes tipos, que se muestran diversos en función de su naturaleza, contenidos, utilidades, forma de adquisición y trasmisión, etc. En este sentido, siguiendo la primera distinción realizada por Polany en 1966 y desarrollada posteriormente por Nonaka y Takeuchi en 1995 puede diferenciarse entre:
 - o *Conocimiento explícito*: se refiere a contenidos que son explicitables y que por tanto pueden ser codificados y transformados fácilmente en información, organizados y almacenados para que se encuentren disponibles en el momento oportuno. Tal es el caso de los procedimientos de trabajo, algoritmos de identificación de fallos, fórmulas, etc.
 - o *Conocimiento tácito*: se refiere a aquellos contenidos que resultan difícilmente codificables y que, por tanto, no son siempre reductibles a información. Se trata de contenidos del tipo de la habilidad para analizar situaciones sociales, negociar, disponer de visión prospectiva de la realidad, o de habilidades manuales relacionadas con la pericia para determinadas tareas, por ejemplo. Muchos conocimientos, que en sus formas más elementales pueden ser considerados como explícitos, pueden presentar niveles más profundos que resultan prácticamente irreductibles a información. Así por ejemplo una pieza musical puede transformarse de manera casi automática en información a través de la partitura, pero la maestría en la interpretación contiene componentes intuitivos y de experiencia acumulada, de sensibilidad, etc., que resultan difíciles de codificar y transmitir mecánicamente y que, quien ejecuta la partitura no siempre es capaz de nombrar. Boumard (1996) planteó la idea de que el conocimiento tácito puede categorizarse en función del grado de consciencia del individuo acerca de disponer de él. Existen

conocimientos que se utilizan pero que el individuo ignora que está aplicando. De la misma forma pueden existir otros que la persona sabe que posee aunque no los pueda explicitar en palabras. El grado de consciencia de la existencia de conocimiento tácito podría servir como criterio para incorporar otra posible categoría de clasificación del conocimiento.

- Para que exista conocimiento es necesario que previamente exista una mente que conozca. Esto tiene al menos tres importantes implicaciones que condicionan todas las formas posibles de gestión del conocimiento:
 - o El conocimiento es inseparable de las personas. Por tanto la gestión del conocimiento implica el establecimiento de prácticas, canales, mecanismos etc. que pongan en relación a personas con información o a personas con personas. Dado que se requiere una mente puede afirmarse que no existe conocimiento sin alguien que conozca. Ello implica que la gestión del conocimiento resultará incompleta, y puede que inoperante, sin la consideración de las dimensiones psicosociales de la organización.
 - o Puede hablarse del “conocimiento organizativo” en dos sentidos diferentes: por una parte como el conjunto de contenidos de conocimiento acumulados por una organización y disponible para ella; por otra parte como la capacidad de generar y adquirir conocimientos a partir de la aplicación de la inteligencia a los datos y la información disponible por parte de la organización entendida como una entidad singular, distinta de las personas que la componen. Se presupone, desde este planteamiento la existencia de una determinada “mente organizativa” que resulta de la interacción de las personas. Esta propuesta planteada por Weick y Roberts (1993) puede ser entendida como una metáfora especialmente útil para comprender y explicar muchas de las posibilidades de desarrollo del conocimiento en los contextos organizativos. Es en este sentido que podemos considerar que el conocimiento total de una organización no equivale a la suma de los conocimientos individuales puestos a disposición de los objetivos colectivos, sino que a ello cabe añadir el potencial de conocimiento que se genera en la interacción entre los miembros de la organización y de estos con el exterior de la misma.

- o Una mente no es sólo un depósito de información o incluso de conocimiento, sino un agente de integración. De esta manera, más importante que acumular, o incluso que crear conocimiento, es integrarlo y relacionarlo con objetivos organizativos. Es por esto que en todo planteamiento de gestión del conocimiento resulta clave la transferencia y la socialización de los contenidos entre individuos, equipos, y unidades organizativas.
- Tal como plantearon Nonaka y Takeuchi (1995), el conocimiento se manifiesta y se acumula en tres instancias diferentes de la organización que pueden entenderse como niveles diferentes:
 - o *En la estructura*, dando lugar a los métodos y procedimientos de trabajo, a las rutinas, a las formas estandarizadas de abordaje de los problemas y de toma de decisiones, etc. Habitualmente este tipo de conocimiento suele ser explícito y, en muchas ocasiones, se refleja en manuales de procedimientos, siendo objeto de transmisión sistemática entre los miembros de la organización implicados en cada una de las actividades.
 - o *En los equipos y unidades de trabajo*: originando formas de coordinación, cooperación y distribución del trabajo entre los miembros del equipo. Este tipo de conocimiento puede incorporar componentes tanto explícitos como tácitos. Estos últimos pueden llegar a ser determinantes de la capacidad de los equipos para conseguir sus objetivos, viéndose muy influenciados por factores psicosociales como el clima, la comunicación etc. Una parte importante de la transmisión de los conocimientos del equipo entre sus miembros se realiza a través de procesos de socialización informales.
 - o *En los individuos*: propiciando la acumulación de competencias profesionales, que presentan componentes tanto tácitos como explícitos. La instancia individual no puede ser sustituida de ninguna manera en la organización y constituye, consecuentemente, un elemento imprescindible sobre el que se asientan gran parte de los sistemas de gestión del conocimiento.

Cada una de estas tres instancias de acumulación de conocimiento presenta características y dinámicas propias que no siempre resultan

directamente intercambiables entre sí. De esta manera por ejemplo, un determinado contenido que implica un método de trabajo puede resultar útil en el nivel individual y ser utilizado, bien de forma intuitiva bien de forma explícita, por las personas; este mismo contenido puede resultar útil para facilitar la coordinación de actividades entre miembros de un equipo de trabajo, facilitando la adaptación mutua debido a las características de las personas concretas implicadas; pero, finalmente, ese contenido puede no ser aplicable de forma general al conjunto de una organización en la que, la diversidad de contenidos de trabajo y de características de las personas, pueden impedir la adopción de métodos que han tenido éxito en otras instancias.

- Nonaka y Takeuchi identificaron sistemáticamente los diferentes mecanismos a través de los cuales se transforman, relacionan y transmiten los diferentes tipos de conocimiento en las organizaciones.
 - o *De explícito a explícito*: (por ejemplo asegurarnos de que se conocen los pasos de un procedimiento de trabajo estandarizado). Se transmite a través de relaciones formalizadas, centradas básicamente en la gestión de información, intercambiando documentación, confeccionando manuales, etc.
 - o *De explícito a tácito*: (por ejemplo enseñar determinados hábitos de relación o de manejo de instrumentos, como pueda ser aprender a encontrar los puntos de acuerdo en una discusión de equipo, o aprender a conducir un vehículo) Se transmite y consolida a través de la internalización de los conceptos y de los métodos de trabajo a fin de que los contenidos resulten utilizables, muchas veces sin que la realización de la tarea exija la concentración de toda la capacidad de atención disponible para el individuo. En el paso de lo explícito a lo tácito puede resultar importante el modelado de la conducta, pero es fundamental e inexcusable la experimentación repetida.
 - o *De tácito a tácito*: (por ejemplo enseñar a tomar decisiones cuando se dispone de información mínima, o cualquier otra actividad compleja que implique intuición o la activación de capacidades difícilmente codificables en términos de información por parte de quien las realiza). Se transmite a través de procesos de relación personal entre individuos, de la observación, de compartir experiencias etc. Se trata generalmente de procesos de modelado que pueden realizarse a través de actividades intencionales y conscientes que, en muchas ocasiones

forman parte de los procesos de socialización. Asimismo, pueden identificarse estos procesos de transmisión de conocimientos tácitos en las comunidades de práctica (en las que se relacionan de manera informal personas con intereses comunes o pertenecientes a un mismo colectivo profesional)

- o *De tácito a explícito*: (por ejemplo enseñar a negociar o a realizar una actividad que quién la ejecuta con maestría puede llegar a analizar sistemáticamente en sus componentes) Se realiza a través de actividades de descripción sistemática de las conductas y del análisis pormenorizado a través de autoinformes de los procesos y estrategias mentales y conductuales utilizadas. Se trata de procesos sistemáticos de modelado en los que la descripción, observación sistemática, y el análisis de experiencias ocupan un lugar central.

En general puede afirmarse que cuando se trata de conocimientos tácitos, y por tanto muy vinculados a la persona que los posee, la transferencia suele requerir relaciones personales intensas. Sin embargo, cuando el conocimiento es explícito, fácilmente codificable en información, y por tanto más independiente de la persona que lo posee, la transferencia se puede plantear a través de relaciones personales débiles, e incluso inexistentes, a fin de ofrecer mayor autonomía a quien ha de adquirir ese conocimiento.

- La gestión del conocimiento se produce siempre en todas las organizaciones que se mantienen activas. De hecho, se conozca con esa denominación o con cualquier otra, en las organizaciones se generan prácticas y se toman decisiones que se relacionan con: la *identificación* (qué se sabe), la *adquisición* (cómo incorporar nuevos conocimientos), el *desarrollo* (cómo mejorar lo que se sabe), *distribución* (quién debe poseer los diferentes conocimientos), *utilización* (para qué se usa lo que se sabe), *almacenamiento* (a dónde o a quién ha de recurrirse para recuperar lo que se sabe y que se ha utilizado en el pasado), y *medición* (cómo se conoce cuánto se sabe y qué valor tiene lo que se sabe).

Estas prácticas de gestión del conocimiento pueden ser realizadas de forma sistemática o asistemática, formando parte de una estrategia de desarrollo organizativo o de manera ajena a toda planificación.

- Cualquier planteamiento tendente a comprender o a optimizar las formas de gestión del conocimiento en una organización habrá de tener en cuenta tres cuestiones fundamentales: la *relevancia*, la *disponibilidad* y la *utilización*.

La *relevancia* hace referencia al hecho de que todos los conocimientos existentes en una organización, o poseídos por sus miembros, no son igualmente importantes para la organización. Unos son más esenciales que otros, de forma que pueden ser jerarquizados desde aquellos que resultan imprescindibles para que la organización o alguna de sus partes realice sus actividades propias hasta aquellos que pueden ser considerados como irrelevantes.

La *disponibilidad* hace referencia al hecho de que la existencia de un conocimiento en la organización o en alguno de sus miembros no supone automáticamente que éste pueda ser utilizado para la consecución de objetivos organizativos. De hecho, existen conocimientos que pertenecen a personas y que éstas no se muestran dispuestas a prestar a la organización por múltiples razones, como por ejemplo no considerar que reciben las contraprestaciones suficientes, pensar que se puede perder poder o autonomía, encontrarse en situación de conflicto, etc.

La *utilización* del conocimiento existente se relaciona con la conversión de recursos en capacidades. Efectivamente si se considera que un determinado saber, habilidad etc. constituye un recurso para una persona, un equipo o una organización, éste puede aplicarse a la consecución de objetivos, en cuyo caso podemos entenderlo como una capacidad, o bien no ser utilizado y considerarlo como un recurso ocioso. Esta distinción entre recursos y capacidades (*Grant, 1991*) resulta esencial para comprender aspectos fundamentales de la gestión del conocimiento. Así puede resultar que:

- Se desconozca en el contexto de la organización que un conocimiento existe en una parte de ella o que es poseído por un miembro.
- Un conocimiento exista pero no se encuentre disponible para la organización. Un miembro o grupo de miembros puede acapararlo y desarrollar estrategias de escasez a fin de conseguir fines particulares.
- Que un conocimiento exista pero no se sea capaz de relacionarlo con un determinado objetivo, con lo que se pierden capacidades. El hecho de que una organización posea muchos conocimientos no implica necesariamente que sea inteligente, en el sentido de saber utilizarlo para crear conocimiento nuevo o convertirlo en capacidades disponibles.

- Que un conocimiento exista, pero las dificultades de recuperación del mismo sean tales, que no pueda ser utilizado de forma operativa. Ello ocurre en ocasiones cuando no se dispone de buenos dispositivos de almacenamiento de conocimientos, y por tanto de dispositivos de recuperación.
 - El conocimiento existe pero se encuentra tan poco distribuido y socializado que su posibilidad de aplicación se reduce a pocas personas dentro de la organización.
 - Que un conocimiento de ponga a disposición de los miembros de la organización pero que estos no lo utilicen. La accesibilidad no implica necesariamente el uso.
- La formación y el aprendizaje constituyen actividades y procesos relacionados con la gestión del conocimiento aunque, lógicamente, no la agotan. Sin embargo, resultan especialmente relevantes por sus prestaciones y por la experiencia que las organizaciones han ido acumulando a través del tiempo.

Es necesario que no se confunda la formación y el aprendizaje. Este último se puede producir independientemente de la intencionalidad de las personas que aprenden. El aprendizaje es el resultado de la experiencia y de la reflexión acerca de la experiencia, así como de la observación o del estudio específico de una materia concreta. En todo caso no siempre resulta predecible cuál será el contenido, la habilidad, o la actitud que se aprenda (por ejemplo se puede aprender a responsabilizar a otros de los propios errores). La formación no es más que un formato específico y metodológicamente establecido para transmitir contenidos de aprendizaje. En principio, la formación implica intencionalidad de aprender, planificación del proceso de aprendizaje, y anticipación de los contenidos a obtener.

2.- Manifestaciones de la gestión del conocimiento. Indicadores.

Tal como se ha afirmado anteriormente el conocimiento se gestiona siempre en las organizaciones, planificadamente o de forma caótica, pero en todo caso se administra y se toman decisiones respecto a él. Así, por ejemplo, se toman decisiones que afectan a la gestión del conocimiento cuando ante la incorporación de un nuevo miembro a la organización se plantean perfiles de competencias profesionales (lo que ha de saber y saber hacer), cuando se enseña a determinadas personas a manejar una máquina (cuántas personas y en qué nivel

de profundidad de competencia), cuando se decide confeccionar un manual de procedimientos a fin de que todo el mundo sepa cuál es el contenido y la secuencia de las actividades de un determinado proceso de trabajo, o cuando se contrata a un consultor para que informe, valore o apoye determinadas decisiones. En todos estos casos, y en muchos más, el contenido de las actividades tiene que ver con el conocimiento y con la gestión directa o indirecta del mismo.

Las manifestaciones de la gestión del conocimiento se encuentran diseminadas en el conjunto de las actividades de la organización y forman parte de otros muchos procesos que también se llevan a cabo, como la selección de personal, la toma de decisiones, la evaluación del desempeño, la mejora de la calidad, etc. Por tanto, es en las diferentes actividades en las que podemos encontrar indicadores válidos que se refieran a la gestión del conocimiento, aunque también pueden identificarse actividades que se refieren de forma específica a influir en la gestión del conocimiento directamente, como puedan ser la formación, la elaboración de manuales técnicos, las reuniones de intercambio de experiencias profesionales o el establecimiento de redes destinadas a compartir información, por ejemplo.

A fin de facilitar la localización de indicadores capaces de adjetivar eficazmente la gestión del conocimiento podemos utilizar como referente los siguientes grupos de actividades¹:

- *Actividades de localización y categorización del conocimiento disponible:* Se consideran aquí acciones de muy diferente índole como puedan ser las referidas a identificar las competencias profesionales de los miembros de la organización, el análisis de los procesos de trabajo y la localización de las competencias y conocimientos implicados en su realización, la creación de mapas del conocimiento capaces de dar a conocer “quién sabe qué” y “quién puede cooperar con quién” para abordar cuestiones concretas, etc.
- *Actividades de adquisición de conocimiento:* Las actividades más usuales son las de incorporación de personal con determinadas competencias profesionales, el establecimiento de programas de formación con personal externo a la organización, contratación de técnicos para la puesta en marcha de nuevos procesos de trabajo, colaboración con consultores para

¹ Téngase en cuenta que una misma actividad puede pertenecer simultáneamente a diferentes categorías. Así por ejemplo la formación puede ser un instrumento de incorporación de nuevos conocimientos (adquisición), al mismo tiempo un mecanismo de distribución y socialización del saber y finalmente constituir una herramienta indispensable para facilitar la utilización de ese conocimiento.

el análisis de aspectos de la organización o para apoyar la toma de decisiones, participación en proyectos de *benchmarking*, etc.

- *Actividades de desarrollo del conocimiento*: Se plantean aquí acciones que pretenden a profundizar o ampliar el conocimiento disponible, la toma de consciencia acerca del conocimiento que se tiene, la búsqueda de nuevas utilidades o la generación de sinergias entre saberes preexistentes. Así, pueden considerarse actividades como los círculos de calidad o los equipos de mejora, las reuniones de presentación de casos y experiencias, la evaluación del desempeño individual y grupal, la formación de equipos de proyecto. etc.
- *Actividades de distribución del conocimiento*: Abarcan acciones como la formación con monitores internos, la distribución de información, el *coaching*, la formación de equipos autónomos o semiautónomos de trabajo, los seminarios de análisis de casos y de experiencias, las comunidades de prácticas, etc.
- *Actividades de almacenamiento*: organización de archivos, elaboración de materiales de consulta, manuales de casos, manuales de procedimientos y de utilización de máquinas, materiales utilizados en la formación del personal, expedientes de clientes y de problemas resueltos o no resueltos, bases de datos, etc.
- *Actividades de utilización*: procedimientos y métodos de trabajo actualmente en uso, prácticas de utilización de los conocimientos disponibles, innovaciones en la actividad por incorporación de conocimientos nuevos, innovaciones por utilización de conocimientos preexistentes pero no utilizados, etc.
- *Medición*: Actividades de evaluación del análisis de necesidades de formación, identificación de polivalencias del personal, aplicación de sistemas de evaluación del desempeño y del rendimiento, creación de matrices y mapas de conocimientos, identificación y evaluación de procesos, evaluaciones de potencial de equipos y personas, etc.

3.- Propuestas metodológicas e instrumentales para la evaluación de la gestión del conocimiento.-

La evaluación de la gestión del conocimiento constituye una actividad propia de la misma gestión del conocimiento, dado que la conciencia acerca de qué saber se encuentra disponible y de las condiciones para su activación y disponibilidad constituyen factores clave de optimización de las capacidades de la organización.

Aunque no puede decirse que exista un estándar de gestión del conocimiento con el que comparar las prácticas reales que se producen, sí que pueden identificarse formas más efectivas que otras de aprovechamiento de las oportunidades de utilización del conocimiento disponible, de creación del mismo o de distribución óptima. De la misma manera, tan importante como lo que se hace es cómo se hace. La valoración de las prácticas de gestión del conocimiento no siempre puede realizarse de forma directa, de manera que los diferentes criterios a utilizar cobran sentido cuando se tienen en cuenta la estrategia de la organización, sus propósitos, su cultura y sus características diferenciales. Así pues, auditar la gestión del conocimiento en una organización determinada supone entenderla en un contexto concreto. Dado que no es posible utilizar criterios normativos que señalen la distancia de las prácticas actuales de la organización respecto a unas supuestas prácticas óptimas, sí que resulta imprescindible identificar tres dimensiones contextualizadoras básicas:

- La densidad del conocimiento y la rapidez de su obsolescencia en el sector o entorno competitivo del que forma parte la organización. Es importante constatar si la densidad interior de la organización es asimilable a la exterior.
- La coherencia de las prácticas que se llevan a cabo con los propósitos, objetivos y estrategias.
- El grado de apertura o cierre de la organización respecto al entorno. Consideramos que una organización es abierta, en este aspecto, cuando comparte conocimientos con el exterior, los crea en colaboración con otros, y/o los incorpora.

La auditoría de la gestión del conocimiento se puede organizar alrededor de tres fases consecutivas que se pueden sistematizar de la siguiente forma:

1ª fase: exploración

En esta fase los objetivos que se plantean son:

- Conocer el sector en el que la organización se encuentra y determinar su dinámica, volúmenes, densidad de los conocimientos, prácticas generalizadas, riesgos, perspectivas de desarrollo
- Identificar la posición y las relaciones de la organización con el sector principal de referencia y con otros sectores.
- Determinar las unidades de análisis a utilizar de forma que pueda identificarse la existencia de partes diferenciadas de la organización que requieran un abordaje particular de la auditoría o bien para cada una de ellas si resulta pertinente un tratamiento más homogéneo de la realidad organizativa.
- Identificar la estrategia de trabajo, seleccionar o confeccionar los instrumentos de investigación y que se utilizarán en la siguiente fase así como identificar a los informantes clave que se requerirán, y el plan de trabajo.

En esta fase las herramientas metodológicas de investigación giran alrededor de la observación, el análisis documental y la entrevista.

2ª : fase: trabajo de campo

En esta fase los objetivos que se plantean son:

- Disponer de los datos y la información necesaria para caracterizar la gestión de conocimiento en la organización.
- Identificar la diversidad de prácticas que configuran la gestión del conocimiento teniendo en cuenta las peculiaridades que se produzcan, en su caso, en las distintas partes o unidades organizativas.

Los instrumentos y herramientas metodológicas a utilizar en esta fase pueden ser muy diversas, dependiendo del tamaño y de la complejidad de la organización a auditar. En todo caso resulta recomendable la combinación de procedimientos que diversifiquen las características de las fuentes de información. Así por ejemplo es útil combinar las entrevistas individuales con las entrevistas grupales y los grupos de discusión, la identificación de procedimientos normativos de gestión del conocimiento (qué está establecido que debe hacerse) con el análisis de

incidentes críticos y el estudio en profundidad de situaciones reales finalizadas o en curso (qué se hace realmente).

Asimismo, dado que la intensidad de aplicación del conocimiento suele ser diferente en grado y relevancia para la dirección en los diferentes niveles jerárquicos y en las distintas unidades organizativas, es preciso cuidar la representatividad de los informantes. De esta forma, por ejemplo, cuando se trabaja en grupo, es útil configurar grupos homogéneos por una parte y heterogéneos por otra, para identificar estereotipos y contenidos culturales que están incidiendo, tal vez inconscientemente, en las prácticas de gestión del conocimiento

3ª fase: integración de la información

En esta fase los objetivos que se plantean son:

- Categorizar la información procedente de los trabajos realizados en la fase anterior considerando al menos tres criterios complementarios: las unidades de análisis (organización global, departamentos, secciones, etc.), las funcionalidades de los contenidos (incorporación, almacenamiento, distribución, desarrollo, etc) y las características de las prácticas de gestión (individual, grupal, intergrupal, normativa, sistemática, asistemática, etc.).
- Confeccionar un informe integrado con la información anterior de manera que se relacionen los diferentes criterios utilizados y se permita una lectura con al menos dos niveles de profundidad: uno descriptivo, basado en datos organizados en información, y otro de aproximación explicativa en el que se propongan posibles relaciones causa efecto y se identifiquen covariaciones entre diferentes grupos de datos.

ANEXO:

GUIA PARA LA AUDITORÍA DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

El presente protocolo no se refiere de forma exhaustiva a la gestión del conocimiento en las organizaciones. Se centra en los aspectos en los que la intervención de las personas resulta esencial e insustituible por parte de la dirección de las organizaciones. En este sentido no se consideran aspectos tales como la gestión de las patentes por ejemplo.

1. Identificación de la organización

Identificación del sector en el que se ubica la organización

Caracterización general del sector. Atender especialmente a la intensividad de los conocimientos que se requieren, la dinámica de obsolescencia y renovación de las tecnologías y de los conocimientos, la existencia de profesionales clave escasos en el mercado laboral, las rotaciones de personal entre organizaciones del sector, las inversiones en tecnología, investigación y desarrollo, la conexión a organizaciones especializadas en gestión de conocimiento (universidades, institutos tecnológicos, centros de investigación, centros de formación, etc), estructuras y políticas de recursos humanos predominantes en el sector, etc.

Identificación de la organización.

En este apartado es importante proceder a la comparación sistemática de las diferentes variable que describen la empresa con los valores que se pueden considerar como genéricos del sector, atendiendo entre otras a las siguientes variables:

Actividad (diseño, producción, comercialización, etc.), forma jurídica, ámbito territorial, estructura de clientes, unidades de trabajo existentes, externalización de actividades, facturación, prácticas y proyectos de inversión, estructura y políticas de recursos humanos etc.

2.- Plataformas y mecanismos de accesibilidad a la información

Se evalúan aquí todos aquellos artefactos, sistemas informáticos, o instancias destinadas a facilitar el acceso de los miembros de la organización a la información. Es importante tener en cuenta aquí que la accesibilidad a la información constituye una condición pero no una garantía de uso de la misma o de que ésta se comparta. Por tanto, además de verificar la existencia de los mecanismos y sistemas de acceso, es importante atender a los contenidos de la información y a la utilización que se realiza de la misma. Además, en este punto es básico conocer las características diferenciales de acceso, contenidos y uso en las diferentes partes de la organización, en los distintos grupos jerárquicos y en los diversos colectivos profesionales.

3.- Localización y categorización del aprendizaje

Una gran parte del éxito en la gestión del conocimiento consiste en disponer de mecanismos y de instancias que permitan a los miembros de la organización saber dónde se encuentran los recursos de conocimiento a fin de convertirlos en capacidades disponibles. Los *“mapas de conocimiento”* constituyen un recurso importante de localización del saber, ya que indica dónde se encuentra el conocedor de determinada técnica, o que ruta es necesario seguir para conseguir determinados datos. Sin embargo, se trata de artefactos cuya presencia es poco frecuente en las organizaciones al menos con esa denominación o siquiera con esa función específica. Mientras se extiende su uso se puede recurrir a otros recursos que, aunque sea parcialmente, cumplen funciones relacionadas. De esta forma, por ejemplo, las evaluaciones de desempeño y del potencial, o las tablas de polivalencias de los miembros de la organización, constituyen una forma de acceder a la localización de competencias profesionales individuales. Los historiales de proyectos gestionados por diferentes equipos pueden dar cuenta de los conocimientos y habilidades aplicados y de quién los posee. De la misma manera se puede optimizar el uso de formas de organización del trabajo basadas en los procesos, o los requisitos de calidad, a fin de que puedan ser usados para la localización de conocimiento en la organización.

Tan relevante como la localización es la categorización del conocimiento. Es decir, cómo se aglutinan contenidos y en función de qué criterios. Asimismo es importante conocer hasta qué punto el conocimiento disponible se encuentra

jerarquizado en función de criterios relacionados con su aportación de valor, hasta qué punto se trata de contenidos de los que la organización dispone en exclusiva, o bien se trata de contenidos de fácil adquisición y muy extendidos en el sector de referencia de la organización.

¿En qué grado se encuentra localizado el conocimiento existente en la organización?

¿En qué grado se encuentra categorizado y jerarquizado el conocimiento disponible?

¿Cuán operativos son los dispositivos de localización de conocimiento?

4. Incorporación de conocimiento

Se plantea en este apartado conocer cuáles son las prácticas y estrategias de la organización para incorporar conocimiento. En general podemos plantear cinco formas diferentes de incorporar conocimiento que no son contradictorias sino complementarias entre sí:

- a) **La incorporación de personas o equipos poseedores de conocimientos** considerados relevantes por la organización. En ocasiones se trata de introducir conocimientos nuevos e inexistentes en la organización. En otras ocasiones se incorporan personas con saberes ya existentes pero disponibles para un número insuficiente de miembros de la organización.
- b) **Alquiler de conocimiento**, que se produce a través de la contratación de consultores y técnicos que utilizan sus conocimientos para el análisis de situaciones, apoyo a la toma de decisiones, la solución de problemas, etc. El conocimiento utilizado puede incorporarse a la organización de forma definitiva en diferente grado. Así por ejemplo un equipo de consultores puede diseñar un sistema de evaluación del desempeño y la organización puede mantener únicamente el saber necesario para la utilización del sistema, o bien puede aprender a diseñar sistemas de evaluación para el futuro.
- c) **Formación del personal a través de formadores externos**, bien porque se participa en acciones formativas gestionadas fuera de la organización, bien porque se generan programas específicos.

- d) **Creación de conocimiento.** La creación de conocimiento se puede realizar de múltiples formas. Así por ejemplo, las actividades de mejora continua generan soluciones, procedimientos o métodos nuevos de abordar problemas; los programas de investigación y desarrollo; o las prácticas que tienen como finalidad el análisis de experiencias, como las reuniones y seminarios destinados a compartir información sobre casos o al análisis de incidentes críticos, permiten capitalizar la experiencia y convertirla en conocimiento disponible.

Entre los frenos a la creación de conocimiento cabe citar lo que March y Simon (1993) catalogaron como fenómeno de la *conformidad* que implica que en el abordaje de problemas que se plantean en la organización, determinadas instancias, o la totalidad del sistema, no buscan formas óptimas de solución, con lo que se generaría conocimiento adicional con cada situación que se abordase, sino que las personas y los equipos se conforman con las soluciones que cumplen los requisitos mínimos establecidos.

- e) **Descubrimiento de conocimiento preexistente.** En ocasiones las personas y los equipos poseen conocimientos y habilidades que, o bien no se sabe que se poseen. o bien no se tiene consciencia de su utilidad. Identificar este conocimiento preexistente y ponerlo en situación de disponibilidad para su uso en la organización constituye una forma de incorporarlo de manera activa. Algunas prácticas como los *assessment center* en los que se evalúa de forma intensiva al personal o las *comunidades de práctica*, en las que las personas se relacionan de manera informal y sin objetivos concretos a conseguir en un determinado plazo, constituyen formas productivas de descubrimiento de conocimiento preexistente.

¿Cuáles de estos mecanismos se activa en la organización con mayor frecuencia?

¿Cuáles se encuentran infrutilizados o simplemente son inexistentes?

¿Cuáles de estos mecanismos se prefiere utilizar cuando existe la posibilidad de elección?

¿Qué se hace en la organización cuando aparece un problema o situación nueva para la que no existen antecedentes o conocimientos adecuados?

5.- Almacenamiento y conservación de conocimiento

Se consideran aquí los mecanismos y procesos que permiten almacenar los diferentes contenidos de conocimiento y facilitar su recuperación en el momento en que se requiera. Piénsese que la forma más elemental de almacenamiento la constituye la memoria de los individuos. Se entenderá la insuficiencia del recurso a la memoria individual si consideramos que ésta se encuentra sometida a sesgos, al olvido, a las dificultades de trasmisión, e incluso a la desaparición de la persona del contexto organizativo.

Los archivos, las bases de datos, los informes de actividad, los informes de aprendizaje de los proyectos llevados a cabo, los manuales de operaciones (y los manuales anotados), los protocolos, las bibliotecas de documentación organizativa, etc. constituyen herramientas de almacenamiento. Sin embargo, éstas se refieren mayoritariamente a los conocimientos explícitos (o, al menos, explicitables) que pueden ser transformados en información. Los conocimientos tácitos o implícitos se almacenan en la mente de los individuos o en la interconexión y pautas de relación entre personas. Es por ello que una forma de preservar en parte algunos de estos conocimientos tácitos consista en documentar los procesos de relación, de generación conjunta de ideas, de resolución de problemas en equipo, etc. Otra forma de preservar este tipo de conocimiento consiste en extenderlo, posibilitando que, a través de formas de socialización intensas en relación interpersonal, se posibilite la trasmisión. Finalmente, habrá que considerar que existen contenidos tácitos para los que resulta imposible establecer mecanismos de almacenamiento.

¿Con que dispositivos cuenta la organización para guardar y preservar el conocimiento adquirido?

¿Existe suficiente variedad de dispositivos e instancias de almacenamiento para abarcar el máximo de contenidos relevantes?

¿Los dispositivos de almacenamiento tienen en cuenta el diferente valor de los contenidos para la organización o tiende a tratar los contenidos de forma homogénea?

6. Distribución del conocimiento

En este apartado se evalúa la forma en que los distintos contenidos se encuentran distribuidos en el interior de la organización. Es importante considerar aquí que, en

muchas ocasiones, resulta conveniente tener en cuenta tres cuestiones en la evaluación de la distribución del conocimiento: cómo se produce en las diferentes partes (departamentos, unidades organizativas, secciones, etc.), cómo se produce en los distintos niveles jerárquicos, y cómo se produce en los diferentes colectivos profesionales que componen la organización.

Es cierto que la distribución se relaciona con la accesibilidad de la información, pero no se reduce a ella por dos razones: (1) porque todo el conocimiento no puede ser reducido a información y (2) porque el hecho de que alguien tenga acceso no implica que lo utilice.

Pueden identificarse multitud de procesos y soportes que, entre otros objetivos o de manera exclusiva, contribuyen a la difusión y distribución del conocimiento. Así por ejemplo, las actividades de formación con formadores internos, los seminarios, las reuniones de expertos, las comunidades de práctica, las sesiones de análisis de casos y experiencias, la difusión de informes a través de *intranets*, los procesos de modelado de conducta, la supervisión didáctica, el establecimiento de sistemas de rotación de personal para fomentar el aprendizaje, los programas de incorporación de nuevos miembros, etc.

Por otra parte, Davenport y Prusak (2000) propusieron estudiar los movimientos del conocimiento en las organizaciones desde la perspectiva del mercado, en el que se generan transacciones y los contenidos de conocimiento constituyen uno de los elementos que se intercambian (por dinero, por prestigio, por poder, etc.). Desde este planteamiento identificaron una serie de disfunciones o “patologías” que caracterizan formas deficientes de distribución del conocimiento:

- a) **Información incompleta** que se deriva de no conocer qué conocimientos se encuentran presentes en la organización o en no saber quién los posee.
- b) **Asimetría en el conocimiento**, de forma que determinados tipos o contenidos de conocimiento se acumulan en unas determinadas instancias de la organización pero se encuentran prácticamente ausentes de otras partes: cuando se producen asimetrías, y se acumula conocimiento especializado en determinadas instancias, generalmente no suelen existir espacios de conexión o de intercambio entre partes, colectivos o instancias.
- c) **Monopolio**, en el que una persona o equipo acumula contenidos de conocimiento que resultaría imprescindible o conveniente para otros. En muchas ocasiones el monopolio es el resultado de una estrategia destinada a generar escasez de determinado tipo de conocimiento dentro de la

organización a fin de conseguir que ésta dependa, en aspectos esenciales, de pocas personas. De esta manera se pretende aumentar las cuotas de poder personal o de determinados grupos de presión y obligar a la organización a dar prioridad a objetivos o intereses particulares.

d) **Barreras comerciales.** Las barreras son generalmente de alguno de estos tres tipos:

- Por una parte las que se deben a ausencia de plataformas y mecanismos de transferencia de información, y por tanto de accesibilidad a la misma.
- Aunque se cuenta con las plataformas de transferencia de información el personal no se encuentra motivado para hacer un uso efectivo de ellas por cuestiones que pueden ser diversas: desconocimiento de los objetivos, percepción de falta de equidad en las relaciones persona – organización, insuficiencia de estimulación, etc.
- Barreras culturales. Se trata de consecuencias de determinadas creencias, contenidos culturales y prejuicios del tipo de: “un subordinado no puede tener más conocimiento que un directivo”, o “aquí las cosas siempre se han hecho así”, “lo nuevo implica riesgos excesivos”.

¿Qué impide y que facilita en la organización que se compartan conocimientos?

BIBLIOGRAFÍA

Davenport, Th. H. y Prusak, L.: *How Organizations Manage What They Know.* Harvard Business School Press, 2000.

Grant, R. M.(1991): “The Resource Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation”. *California Management Review.* Spring.

March, J. y Simon, H.: *Organizations.* Bickwell, Oxford, 1993

Nonaka, I. y Takeuchi, H.: *The Knowledge-creating company. How japanese companies created the dynamics of innovation.* Oxford University Press, 1995

Polanyi, M.: *The Tacit Dimension*. Routledge & Kegan Paul, 1966

Weick, K.E y Roberts, H. H.: "Collective mind in organizations: Heedfull interrelating on flight decks". *Administrative Science Quaterly*, 38 (3), 1993, pags.: 357 - 381