

# Introducción

La Economía basada en el conocimiento plantea significativos retos a académicos, empresarios, gobiernos y sociedad en general del siglo XXI, quienes deberán dirigir sus esfuerzos a dar respuesta de manera inteligente a la complejidad, la incertidumbre, los cambios en función de las tendencias, y la cooperación basada en la creación de valor, llevando a cabo de manera adecuada la gestión del conocimiento.

Las organizaciones ya no podrán obtener una ventaja competitiva sostenible basándose únicamente en la rápida aplicación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos, o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y de los pasivos financieros. Los recursos tangibles tradicionales están perdiendo cada vez más peso en los procesos de creación de valor. La empresa del siglo XXI no sólo tiene más conexiones que su predecesora de la era industrial; también depende más de sus trabajadores. El capital humano constituye hoy en día un activo fundamental en las empresas exitosas (Baruch, 2003; Blanco, 2004).

Con esta perspectiva de futuro, cabe hacerse una **primera pregunta** en relación con el:

*cómo deberían proceder las organizaciones para hacer visible el conocimiento tácito que poseen tanto directivos como empleados y demás trabajadores, para que no se pierda cuando llegue el momento de su jubilación, o termine en manos de la competencia en el caso de cambio de empresa.*

No cabe duda, que una de las variables más importantes que deben impulsar los directivos es la de crear la cultura de compartir el conocimiento; lo que significa que las relaciones deben ser constructivas y útiles para que las personas se expresen con libertad y autonomía. En este sentido, una de las formas válidas es la de inculcar a toda persona perteneciente a la organización el sentido de trabajar aprendiendo a ser indulgente en el juicio, generando de este modo confianza, y a tener la valentía de aceptar las críticas. Otra de las variables que debe estar presente es la de intentar que el lugar de trabajo despierte continuamente la curiosidad por conocer algo más de lo ya aprendido,

con lo cual, si la personas cuenta con el apoyo de los directivos, sentirá que trabaja en un lugar que le causa satisfacción, y por ende, podrá ser altamente productiva.

Siguiendo el pensamiento de Mayeroff (1971)<sup>1</sup>, “los directivos deberían interesarse por los demás para ayudarles a aprender, a tomar conciencia de hechos y consecuencias importantes, a enriquecer sus conocimientos y a compartir sus ideas”. Todo depende del ejemplo que observen y sientan los trabajadores en las relaciones con sus líderes. De igual forma, las interacciones sociales se enriquecerán si se hacen visibles los valores que identifican al equipo; porque el conocimiento se relaciona con la esencia humana, y el proceso de creación de conocimiento depende de quién participe en él y de cómo lo haga. Es vital que los directivos hagan reales los valores que los vinculan y los hacen evolucionar como personas.

La **segunda pregunta** que puede hacerse debería estar en la línea de:

*cuáles son las barreras que impiden hacer visible el conocimiento tácito y, en consecuencia, el crear conocimiento.*

Es indudable que las personas que llegan a una organización han tenido diferentes procesos de endoculturación y de enculturación, con lo cual vienen con ciertas creencias heredadas y unos comportamientos propios de esos contextos vividos. Sí la organización pretende bajar su conocimiento tácito, y a partir de éste crear nuevo conocimiento, debe empezar por compartir un lenguaje que los vincule y los haga sentir que todos hablan de lo mismo. De igual manera, se debe vincular a las personas a un proceso de desaprendizaje de viejas costumbres que puedan limitar la creación de conocimiento; como es la de “si comparto lo que sé, posiblemente me quiten el cargo”. También se les debe enseñar que toda alteración o mudanza, cualquiera que sea su naturaleza, traer consigo cambios existenciales, y que por tanto, son normales en los procesos de adaptación a una nueva forma de hacer las cosas (Polanyi, 1958)<sup>2</sup>. Una de las mayores barreras en la creación de conocimiento es el trabajo en equipo, por ello es muy importante que el liderazgo sea

---

<sup>1</sup> Mayeroff, M (1971), On Caring, Harper and Row, Nueva York.

<sup>2</sup> Polanyi, M (1958), Personal Knowledge: Towards a post-critical philosophy, University of Chicago, Press Chicago.

compartido, para que todos sus miembros sientan que pueden serlo en el momento adecuado.

La **tercera pregunta** que nos planteamos tiene que ver :

*con el reconocimiento de los beneficios que produce el hacer visible el conocimiento tácito cuando se trata de crear conocimiento.*

Sí las personas han optado por tener un lenguaje que los vincule como una comunidad de conocimiento, el aprendizaje y la reflexión individual serán posibles. Sí se les inculcan las formas de bajar el conocimiento tácito a través de historias, cuentos, anécdotas, metáforas, analogías... les será más fácil compartir y transferir los aprendizajes. No siempre el lenguaje formal y rígido ayuda a que los demás entiendan lo que el otro ha construido en su contexto.

Por último, los directivos deben hacer de su gestión una total socialización. Es una forma de compartir valores, metas y normas, para que las cosas fluyan sin inconvenientes, sin que haya de por medio supuestos.

Desde mi experiencia como asesor y mentor en diferentes organizaciones del contexto Europeo y Colombiano, puedo decir que los directivos se muestran cada vez más interesados en saber cómo agregar valor a partir de la gestión del conocimiento. Se interesan cada vez más porque han caído en cuenta de que las personas que no se sienten a gusto en la empresa se van fácilmente a otras en las que les reciben con la posibilidad de que hagan lo que más les gusta.

También han reflexionado sobre el interés que tienen las personas de ser más productivas cuando se les da un buen trato y se les permite experimentar sus ideas. Y ello ocurre frente a aquellas que prefieren un buen salario, aunque se les coarte la libertad de expresarse y el ser más auténticos. Por consiguiente, debemos ser capaces de relacionar el conocimiento con los compromisos, las acciones y las certezas, ya que son invisibles, al tiempo que importantes, a la hora de hacer que el conocimiento tácito se comparta y se manifieste en los logros de la organización.

Nos hemos referido a las condiciones necesarias para que se propicie la visibilidad del conocimiento tácito, pero no debemos olvidar que el fin

de las organizaciones debe estar puesto en la creación de conocimiento, es decir, en las evidencias de la gestión de éste. Una de las vías es, por supuesto, la investigación, que da respuesta a un problema, pero a veces se necesitan unos altos recursos para llegar a los objetivos. Si todo fuera así, la creación de conocimiento se estaría restringiendo, y al mismo tiempo se limitaría el desarrollo cognitivo de las personas. La creación de conocimiento es visible en los aprendizajes que las personas adquieren cuando tienen experiencias de todo tipo, y se hacen visibles estos aprendizajes en la narración de hechos, de anécdotas, de certezas justificadas, de desarrollo de estrategias para mejorar los aprendizajes, la documentación de las acciones de valor en el día a día, las mejoras en las reuniones, el empoderamiento de los equipos, la creación de comunidades de aprendizaje y conocimiento, el diseño de estrategias destinadas internivelar el conocimiento, el diseño novedoso de evaluaciones frente a los proyectos, y un largo etc. de posibilidades.

Nos preguntamos sobre cómo lograr lo anterior..., simplemente dejando que las personas expresen libremente lo que desean hacer visible y que sea coherente con la misión y la visión de la organización.