

LA CONSERVACIÓN Y TRANSFERENCIA DEL CONOCIMIENTO: UNA VISIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISMINUCIÓN DE COSTOS EN LAS ORGANIZACIONES

Haydeé Rincón de Parra

Candidata a Doctorada en Ciencias Administrativas de la
Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, Núcleo Caracas
Magíster en Gerencia de Empresas, Mención Industrial
Licenciada en Contaduría Pública

Profesora Titular de la Cátedra de Contabilidad de Costos de la
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales (FACES) de la
Universidad de los Andes (ULA), Mérida -Venezuela
Dirección: Urb. Alto Prado, Calle N° 2, Casa N° 0-96
Sector la Otra Banda, Av. Los Próceres
Código Postal 5101 - Mérida - Venezuela
E-mail: haydocc@yahoo.com
Telefono: 0058-274-2443269

RESUMEN

Las empresas siempre han actuado en función de mantener los mejores niveles de productividad y las mayores ventajas competitivas con relación al mercado. Hoy, cuando el conocimiento está siendo considerado el elemento o recurso fundamental en la economía, se hace necesario conservarlo, a los efectos de que pueda ser transferido a los sucesores, cuando quien lo posee ya no estará en la empresa. A través de este escrito, se pretende, producto de la revisión y análisis de la literatura especializada, presentar algunos aspectos que dan cuenta del por qué y cómo la conservación y transferencia del conocimiento (gerencia de la continuidad del conocimiento), es vista como una estrategia que permite reducir los costos en las organizaciones. Para ello, se intentará dar respuestas a las siguientes interrogantes: a) ¿Cómo las organizaciones pueden conservar y transmitir el conocimiento operativo, a los efectos de mantener la continuidad del conocimiento?, b) ¿Cuáles son los costos en que incurren las organizaciones al crear conocimiento operativo?, c) ¿Por qué la conservación y transmisión del conocimiento operativo se convierte en una ventaja competitiva para las organizaciones?, d) ¿Por qué la conservación y transmisión del conocimiento puede ser vista como una estrategia para disminuir costos?

Palabras-claves: Conservación y transferencia de conocimiento. Costos de crear conocimiento operativo. Disminución de costos.

RESUMO

As empresas em geral têm atuado no sentido de manter os melhores níveis de produtividade e as maiores vantagens competitivas com relação ao mercado. Hoje, quando o conhecimento está sendo considerado o elemento ou o recurso fundamental na economia, faz-se necessário conservá-lo, e os efeitos do que pode ser transferido aos sucessores quando quem o possui já não estará na empresa. Através deste trabalho, que é produto da revisão e análise, de literatura especializada, apresenta-se alguns aspectos que explicam o porquê e o como da conservação e transferência do conhecimento (gerência da continuidade do conhecimento), é visto como uma estratégia que permite reduzir os custos das organizações. Para isso, tentar-se-á dar

respostas às seguintes interrogações: a) Como as organizações podem conservar e transmitir o conhecimento operante, e os efeitos para manterem a continuidade do conhecimento? b) Quais são os custos que incorrem nas organizações quando se cria conhecimento operante? c) Por que a conservação e transmissão do conhecimento operante se converte numa vantagem competitiva para as organizações? d) Por que a conservação e transmissão do conhecimento pode ser vista como uma estratégia para diminuir custos?

Palabras-chave: Conservação e transferência de conhecimento. Custos da criação do conhecimento operante. Diminuição de custos.

ABSTRACT

The companies have always acted in order to maintain the best levels of productivity and the biggest competitive advantages with respect to market. Nowadays, when knowledge has been considered the fundamental element or resource in economy, it becomes necessary to conserve it, so that one could transfer it to the successors in case those who possess it now were no longer in the company. In this article, a product of a review and analysis of specialized literature, it is sought to present some aspects which shed light on why and how knowledge conservation and transfer (knowledge continuity management) are seen as strategy that enables costs to be reduced in organizations. To achieve this proposal, tentative answers will be given to the following questions: a) How can organizations conserve and transmit operating knowledge to maintain knowledge continuity?, b) Which are organizations' costs when operating knowledge is created?, c) Why do conservation and transmission of operating knowledge become competitive advantage for organizations?, d) Why can knowledge conservation and transmission be seen as a strategy to reduce costs?

Keywords: Knowledge conservation and transfer. Costs of operating knowledge creation. Costs reduction

1 CONSIDERACIONES INICIALES: ASPECTOS FILOSÓFICOS DE LA TEORÍA DEL CONOCIMIENTO

Antes de analizar el conocimiento y su relación con la gerencia en la organización, en cuanto a la continuidad -conservación y transferencia- de éste, es importante hacer un corto recorrido cronológico por los aspectos filosóficos que rodean la teoría del conocimiento, porque la misma ha sido, es y será una preocupación constante del ser humano.

Etimológicamente la expresión “conocimiento” significa *acción y efecto de conocer*, esta última palabra proviene del latín *cognōscere*, que equivale a tener idea o noción de la naturaleza, cualidades y relaciones de las cosas.

Desde el punto de vista filosófico, “conocimiento”, es un concepto sobre el que han trabajado los más grandes pensadores y filósofos de la historia: Platón, Sócrates, Aristóteles, Aquino, René Descartes, Kant, Hegel, Marx, Nietsche, Heidegger y Sartre. Sin embargo, no se ha llegado a un consenso claro único y preciso sobre el particular.

Los orígenes del conocimiento datan de la antigüedad clásica en la que, los filósofos y pensadores occidentales tuvieron como objetivo común el conocimiento de la realidad total. De allí, que en la comprensión del “conocimiento”, como la razón de ser de la filosofía, se presenta a continuación un resumen de lo que plantean algunos filósofos y pensadores, reseñados por Valhondo (2003), en el ámbito de la tradición epistemológica dominante, la occidental.

Platón (429-347 a.C.) fue quien formuló la primera teoría del conocimiento y, bajo la influencia de Sócrates, creía que el conocimiento podía alcanzarse y que debía ser certero e infalible y tener como objeto lo que es en verdad real, en contraste con lo que lo es sólo en apariencia. El conocimiento reside en cada persona y quienes lo han alcanzado no pueden transmitirlo a otros, sólo pueden enseñarles como encontrarlo en sí mismos.

Ahora bien, dado que el conocimiento es innato al individuo, se trata entonces de un conocimiento a priori, independiente de cualquier tipo de experiencia particular, en donde la razón utilizada en la forma debida, conduce a ideas que son ciertas y los objetos de esas ideas *racionales* son los universales verdaderos, las formas eternas o sustancias que constituyen el mundo real. Es por ello, que el conocimiento científico es el conocimiento de lo universal y verdadero, al cual, sólo se puede acceder por medio de la razón y constituye la episteme, que es el conocimiento verdadero. Por lo tanto, rechaza el *empirismo*, como sistema filosófico, cuyo defensor fue Aristóteles (384-322 a.C.), discípulo de Platón, que coincidió con su maestro, en cuanto a considerar el conocimiento abstracto superior a cualquier otro tipo de conocimiento, pero tuvo discrepancia, de manera profunda, respecto al método adecuado para alcanzarlo.

Aristóteles consideraba que la experiencia es la base del conocimiento verdadero y que la percepción, que había sido desechada por Platón por producir, conocimiento impreciso y engañoso, es el punto de partida necesario y obligatorio, no sólo de toda la filosofía, sino de todas las ciencias. El conocimiento, de acuerdo con esta concepción aristotélica, comienza en los sentidos, y las captaciones de los sentidos son aprehendidas por el intelecto en forma de imágenes, de las cuales, luego, mediante un proceso de abstracción se derivan los conceptos.

Para los filósofos *occidentales*, el concepto de conocimiento introducido por Platón está referido a una “creencia verdadera justificada”. Según esta definición, nuestra creencia en la verdad de algo no constituye nuestro verdadero conocimiento de ella, siempre que exista la posibilidad, aunque remota, de que nuestra creencia esté equivocada. Se interpreta entonces que conocimiento son las creencias, aunque erradas, garantizadas por la verdad.

En la Edad Media Santo Tomás de Aquino (1225-1274), influenciado por el pensamiento de Aristóteles, consideró la percepción como el punto de partida, y la lógica como el procedimiento intelectual para llegar al conocimiento que apunta a lo universal.

En la Edad Moderna occidental, hay dos corrientes epistemológicas que dictan los principios para obtener el conocimiento, a saber: el *racionalismo*, en el cual el conocimiento es producto de un proceso mental ideal; es decir, se obtiene deductivamente, utilizando constructos mentales como conceptos, leyes o teorías (existencia de un conocimiento a priori), y el *empirismo*, en el que la única fuente de conocimiento es la experiencia sensorial; es decir, se deriva inductivamente de experiencias sensoriales particulares.

René Descartes (1596-1650) adoptó la posición racionalista por lo que, al igual que Platón, acepta que las características fundamentales del mundo físico son conocidas en forma independiente de los sentidos. La visión metódica de Descartes caracterizado por el dualismo absoluto entre la mente y la materia; es decir, por la separación entre el ente pensante y el cuerpo que habita, hace considerar que la verdad absoluta puede ser obtenida a través del pensamiento deductivo, sin necesidad de interacción o percepción sensorial. Por esto, el pensamiento occidental establece que es necesario entender el conocimiento como el entendimiento auténtico y total que está más allá de las pruebas posibles.

John Locke (1632-1704) presentó una crítica a la creencia racionalista que señala que los principios últimos del conocimiento resultan evidentes por un proceso intuitivo y se adhirió a la posición empirista, en la cual todo el conocimiento se deriva de la experiencia. Consideró que el conocimiento se obtiene por medio de la observación de los objetos externos (sensación) y de la observación de las operaciones internas de la mente (reflexión).

Por su parte David Hume (1711-1776) presenta los límites del conocimiento. Considera que la certeza se ha de limitar a la experiencia pasada y presente, pero no puede extenderse al futuro, y critica la relación causa y efecto, que es la base de nuestro conocimiento de las cuestiones de hecho, llegando a una posición de *escepticismo*, cuando expresa que aunque el conocimiento humano carece de certeza absoluta, no implica que se haya de abandonar el ejercicio del conocimiento. Señala que es imposible alcanzar un conocimiento de verdades generales que vaya más allá de lo experimentado.

Las dos corrientes, racionalismo y empirismo, fueron unificadas por Inmanuel Kant (1724-1804), quien estaba de acuerdo en que la experiencia era la base del conocimiento, pero no la única fuente de todo conocimiento, pues su argumento era que el conocimiento surge cuando tanto el pensamiento lógico del racionalismo, como la experiencia sensorial del empirismo trabajan juntos. Kant sostiene que, según los racionalistas, puede alcanzarse un conocimiento exacto y certero, pero acepta la tesis empirista de que tal conocimiento será informativo respecto de la estructura del pensamiento y no dirá nada respecto del mundo. Kant creía que sólo podríamos conocer el “fenómeno” o nuestra percepción sensorial del “objeto trascendental” o “cosa en sí”, la cual trasciende a la experiencia, de ahí, el *idealismo trascendental*. Es decir, sostenía que los humanos sólo pueden conocer lo que es presentado a sus sentidos o lo que es construido por sus propias mentes, por lo que el conocimiento puede ser a priori (que es independiente de toda experiencia previa) y a posteriori (que es accesible sólo a través de la experiencia).

Georg Hegel (1770-1831), por su parte, asumió una posición racionalista y criticó el enfoque empirista que postula a las sensaciones como fundamento del conocimiento, por cuanto, a su juicio, cada sensación particular contiene algún elemento común a todas las otras sensaciones y, en consecuencia, deja de ser particular. El fundamento de su tesis radicó en que es posible alcanzar el conocimiento certero de la realidad con carácter absoluto, equiparando los procesos del pensamiento, de la naturaleza y de la historia, por lo que introdujo así el enfoque histórico en el análisis del conocimiento.

En el siglo XX, el empirismo clásico imprimió unos impulsos sobre el positivismo lógico, representado por August Comte (1798-1857), Erns Laas (1837-1885) y Ernst Mach (1836-1916), para quienes todo conocimiento puede reducirse por completo a sensaciones, no reconociendo más fundamentos que los hechos positivos, es decir, la percepción exterior e interna.

También a principios del siglo XX, Charles Peirce fundó la escuela del pensamiento del pragmatismo, y llevó el empirismo aún más lejos, al mantener que el conocimiento es un instrumento de acción y que todas las creencias tenían que ser juzgadas por su utilidad como reglas para predecir las experiencias.

Bertrand Russell (1872-1970) sigue las ideas y tendencias del llamado *realismo angloamericano* y desarrolla su teoría del conocimiento, en donde se destaca el análisis *conductista* del conocimiento humano, del que deduce que las creencias son características del comportamiento humano y que el comportamiento puede ser erróneo si se apoya en una creencia falsa.

La *fenomenología*, tendencia filosófica de Edmund Husserl (1859-1938), hace alusión a la pura descripción de lo que aparece. Trata de descubrir el proceso de conocer, de forma independiente de las causas del conocer. Es decir, aborda el objeto de conocimiento y el sujeto cognoscente. Husserl conserva el principio de una verdad fundada en el sujeto del conocimiento, pero rechaza la escisión entre éste y el sujeto concreto.

Martín Heidegger (1889-1976) da una vuelta a los planteamientos originales de la fenomenología, y propuso retornar a las cosas y al mundo, debido a que el ser humano está atado a éste. Considera que no es necesario que el mundo sea deducido, porque está implícito en la experiencia humana.

En esta misma línea de pensamiento referida a la filosofía del conocimiento y, del cual se ha hecho un recorrido según lo plasmado por Valhondo (2003) en su brillante obra “Gestión del Conocimiento. Del Mito a la Realidad” se inserta Habermas (1986), quien entiende por conocimiento al conjunto de saberes que acompañan y hacen posible la acción humana, por lo que le hace la crítica al positivismo al señalar que éste ha desplazado al sujeto cognoscente de toda intervención creativa en el proceso de conocimiento y, ha puesto en su lugar al método de investigación.

Considera que en las ciencias sociales no se debe tratar el objeto como se hace en las ciencias naturales, porque el mundo social es un mundo de significados y sentidos. Rechaza a la fenomenología de Husserl, por moverse dentro de la teoría tradicional, incapaz de una praxis emancipadora, y parte de allí para desarrollar su propia teoría del conocimiento, centrada en el concepto de *intereses del conocimiento*.

Es decir, una teoría que gira en torno a la autorreflexión y al interés cognoscitivo emancipatorio, lo cual permite determinar la constitución del objeto de estudio, la experiencia que se tenga de él, el lenguaje en que esa experiencia se exprese, el ámbito en que se aplicará la acción derivada de ese conocimiento y el sentido del conocimiento cuando se le refiere al proceso emancipativo de autoconstitución del género humano. Ese interés por el conocimiento emancipatorio, lo distingue del interés del conocimiento técnico que prevalece en las ciencias empírico-analíticas y del interés práctico (al estilo kantiano) de las ciencias histórico-hermenéuticas. Esta teoría del conocimiento de Habermas es, al mismo tiempo, una teoría de la sociedad, porque los intereses que posee el conocimiento, sólo pueden fundarse desde una teoría de la sociedad que conciba la historia como un proceso en donde el hombre se autoconstituye y genera esos conocimientos en ese mismo proceso.

En este mismo contexto, Morin (2001) indica que el “conocimiento supone una relación de apertura y de clausura entre el conocedor y lo conocido. El problema del conocimiento, así como el de la organización viviente, es el de ser, a la vez, abierto y cerrado” (p. 153). En este sentido, el autor señala que somos coproductores del objeto que conocemos y que, por tanto, esa coproducción es la que nos da la objetividad del objeto, que concierne igualmente a la subjetividad.

Por su parte, Maturana (1997, p. 62) expresa que “vivimos una cultura centrada en lo que llamamos conocimiento”. Y en muchos casos consideramos que nuestras acciones deberían guiarse por un conocimiento objetivo. No obstante, Maturana (1997, p. 63) indica que:

El conocimiento es el comportamiento aceptado como adecuado por parte de un observador, u observadora, en un determinado dominio que él o ella especifican (...) y que cada dominio de realidad, que como dominio explicativo de la praxis de vivir del observador constituye un dominio adecuado para sus acciones, es un dominio cognoscitivo.

Señala también este autor, que un sistema cognoscitivo define un dominio de relaciones en el que puede actuar para la conservación del sistema mismo, en tanto que el proceso de conocimiento es la actuación (o comportamiento) real (inductivo) en este dominio.

Al respecto, Maturana (1997, p. 213) señala que “los sistemas vivos son sistemas cognoscitivos, y la vida, como un proceso, es un proceso de conocimiento”. Por lo que argumenta que el conocimiento constituye un fenómeno biológico y que debe ser entendido como tal, en cualquier discernimiento epistemológico sobre el particular.

En resumen, la consideración de los problemas más generales planteados acerca del conocimiento dieron origen a un campo de investigación como es la *teoría del conocimiento o gnoseología*, que hasta la fecha no ha podido encontrar un criterio universalmente válido acerca de qué debe entenderse por “conocimiento”.

Luego de esgrimir algunos fundamentos de lo que ha sido el conocimiento, a continuación se presenta un resumen de la reseña presentada por Valhondo (2003), de lo que los autores modernos más representativos plantean sobre el particular, y que se considera que son referencia obligada cuando se habla de continuidad del conocimiento (conservación y transferencia).

Michael Polanyi (1891-1976) fue el primero en plantear el conocimiento como se entiende en la actualidad. Sus principales aportaciones a la teoría del conocimiento es que en cada actividad hay dos niveles o dimensiones del conocimiento que se complementan: conocimiento sobre el objeto o fenómeno que observamos (conocimiento focal); y conocimiento utilizado como instrumento o herramienta para manejar o mejorar la interpretación de lo observado (conocimiento tácito). Este conocimiento tácito funciona como marco o trasfondo que permite efectuar las operaciones de observación de lo que está en el foco de atención.

Peter Drucker, es considerado un autor fundamental cuando se desea abordar lo relacionado con la gerencia del conocimiento, dado que introdujo el concepto de *knowledge workers* (trabajadores del conocimiento) y por la gran importancia que le da a los individuos dentro de las organizaciones; pues, considera que los *knowledge workers* son personas que dan más valor a los productos y servicios de una organización cuando aplican su conocimiento. En su obra "Sociedad Postcapitalista" expone la importancia de aprender a aprender y sostiene que el conocimiento, por definición, se convierte en obsoleto, pero las habilidades permanecen.

El aporte de Peter Senge al paradigma de la gerencia del conocimiento es el concepto de *learning organization* (organización que aprende), que la considera como una organización que posee un gran compromiso y una cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo y recreativo de sus empleados.

Por su parte Ikujiro Nonaka e Hidrotaka Takeuchi abordan los conceptos de conocimiento tácito (se asocia a la instrucción, la observación, la aplicación, los fracasos, los éxitos y otras formas de experiencia), conocimiento explícito (es formal y sistemático, es decir, está en las bases de datos, las normas, manuales y procedimientos) y el proceso de creación de conocimiento a través de un modelo de generación basado en la espiral del conocimiento, es decir, en la interacción del conocimiento tácito y explícito dentro de un marco organizacional y temporal.

Karl Eric Sveiby también ha impulsado la gerencia del conocimiento al ofrecer una visión práctica en lugar de teórica, lo que le ha hecho desarrollar herramientas para la gestión y medición de la misma. Considera la gerencia del conocimiento como el arte de crear valor a partir de los activos intangibles.

Thomas Davenport es uno de los autores más influyente en el estudio y desarrollo de la gerencia del conocimiento, puesto que dedica especial atención a mostrar cómo se produce el tránsito de datos a información y de información a conocimiento, mediante un mecanismo de adición de valor.

Como puede verse, cada uno de estos pensadores modernos considera que el conocimiento es un recurso factible de gerenciar. En este sentido, se puede señalar que el conocimiento es mucho más que datos e información; es decir, es el resultado de una acción humana sobre determinada información y, esa acción humana, son los procesos mentales que transforman la información en conocimiento, específicamente, en conocimiento operativo (tácito y explícito).

Sobre la base de las consideraciones planteadas, hasta ahora, se pretende, producto de la revisión y análisis de la literatura especializada, presentar algunos aspectos que dan cuenta del por qué y cómo la conservación y transmisión del conocimiento (gerencia de la

continuidad del conocimiento), es vista como una estrategia que permite reducir los costos en las organizaciones.

2 EL CONOCIMIENTO OPERATIVO EN LA GERENCIA DE LA CONTINUIDAD DEL CONOCIMIENTO: RECURSO QUE PUEDE CONSERVARSE Y TRANSMITIRSE

Es importante, antes de presentar los aspectos relevantes del conocimiento operativo, destacar algunos elementos conceptuales de la gerencia de la continuidad del conocimiento.

La gerencia de la continuidad del conocimiento (GCC) aborda aspectos que tienen que ver con la conservación y transmisión, eficiente y eficaz, del conocimiento operativo de quienes se van de una organización bien sea por traslado, renuncia, terminación de contrato, jubilación o fallecimiento (BEAZLEY; BOENISCH; HARDEN, 2003).

Expresan estos autores, que la GCC busca transmitir el conocimiento entre dos personas que realizan esencialmente el mismo trabajo. Es decir, a través de esta gerencia, se puede capturar el conocimiento operativo de cada uno de los trabajadores y garantizar la transmisión del mismo a los sucesores.

También señalan los autores, que la continuidad del conocimiento es necesaria para gerenciar con éxito en este nuevo siglo aspectos que tienen que ver con el mejoramiento continuo, la maximización de la calidad, la innovación recurrente y el aprendizaje organizativo, pues, consideran que sin “continuidad del conocimiento es imposible decir que una organización ‘aprende’, porque ninguna organización que pierde conocimiento puede mantener la base necesaria para aprender de sus errores y aprovechar sus éxitos” (BEAZLEY; BOENISCH; HARDEN, 2003, p. 10).

De lo aportado por los autores previamente citados, se desprende que en la era de la información, donde el conocimiento se considera el activo más valioso de una organización (DRUCKER, 1999), la pérdida de este conocimiento, debido a que las personas se lo llevan consigo, puede generar una crisis para la institución, traducida en insatisfacción de los clientes, poca participación en el mercado, reducción de los niveles de ingresos y rentabilidad, e incluso, una posible quiebra.

En este sentido, conservar la continuidad del conocimiento se considera una actividad prioritaria para la gerencia de hoy y, por lo tanto, una responsabilidad primordial de la misma.

¿Qué se entiende por conocimiento operativo?

El conocimiento operativo está conformado por el conocimiento tanto tácito o implícito (el más difícil de capturar porque está almacenado en la mente de los empleados -es el que se va de la organización cuando los trabajadores se retiran-) como explícito (aparece en los documentos formales) de los trabajadores de la organización.

Dado que el conocimiento tácito es el más difícil de capturar, medir y transmitir, y es donde se enfoca la gerencia de la continuidad, a continuación se reseñan algunas características sobre este tipo de conocimiento, según lo aportado por Nonaka y Takeuchi (1999); Beazley, Boenisch y Harden (2003); Gershenfeld et al. (2000); Barnes (2002); López y Leal (2002):

- a) El conocimiento tácito tiene sus raíces en lo más profundo de las acciones y la experiencia individual. Es decir, es individualizado y personal; proviene de la experiencia adquirida en el trabajo y refleja los medios a través de los cuales los empleados cumplen con su trabajo. Se basa en improvisaciones, experimentos, descubrimientos por ensayo y error, soluciones imaginativas,

- éxitos, fracasos y también reglas informales, anécdotas, principios y pautas desarrolladas por colegas y difundidas informalmente entre ellos.
- b) El conocimiento está formado por múltiples saberes. Tiene un componente técnico (experiencia, destrezas, habilidades y datos e información) fundamentalmente dado por el saber de hacer las cosas. Es decir, un componente con características apropiadas para el trabajo y cruciales para el cargo. Tiene otro, de tipo subjetivo, donde coexisten saberes ligados a cuestiones personales como modelos mentales, percepciones, creencias, ideas, intuiciones, corazonadas y valores.
 - c) Como este conocimiento tácito, reside sólo en el interior de las personas, no puede aprenderse fácilmente de manera electrónica. Se sugiere desarrollar algún medio analítico formal para su estructuración con la finalidad de colocarlo a disposición de los demás.
 - d) El conocimiento tácito de los trabajadores entra, se desarrolla e interactúa con la organización. Incluye el contenido, que no es más que el conocimiento funcional específico emanado de la información; la comprensión del contexto, con la finalidad de poder aplicar, de manera apropiada, el contenido; y el dominio de los procesos a través de los cuales el conocimiento termina siendo productivo.

De acuerdo con Beazley, Boenisch y Harden (2003), el conocimiento operativo abarca otros tipos de conocimientos que constituyen un todo coherente, como son:

- a) *Conocimiento cognoscitivo* (incluye los datos y la información específica para el trabajo);
- b) *Conocimiento de destrezas* (incluye las destrezas y la capacitación necesarias para desempeñar bien el cargo);
- c) *Conocimiento de los sistemas* (se refiere a la comprensión de las relaciones recíprocas de causa y efecto, que es necesaria para tomar decisiones acertadas);
- d) *Conocimiento de las redes sociales* (es la comprensión de las relaciones cruciales, que permite que los trabajadores que enfrentan una situación desconocida y para lo cual no se sienten preparados, en vez de recurrir a las bases de datos y/o los manuales de procedimientos, recurran a su red de colegas en quienes confían a fin de obtener información, conocimiento y consejo);
- e) *Conocimiento de los procesos y los procedimientos* (es el conocimiento de las reglas tácitas para realizar las tareas, tomar decisiones y soluciones rápidas);
- f) *Conocimiento cultural* (es el conocimiento de las normas, los valores, las funciones y los patrones de conducta que rigen la interacción con los colegas y con todas las partes interesadas).

Ahora bien, una vez hecho el análisis sobre lo que es el conocimiento operativo en la Gerencia de la Continuidad del Conocimiento, surgen las siguientes interrogantes, a las cuales se les dará respuesta más adelante:

¿Cómo las organizaciones pueden conservar y transmitir el conocimiento operativo, a los efectos de mantener la continuidad del conocimiento?

¿Cuáles son los costos en que incurren las organizaciones al crear conocimiento operativo?

¿Por qué la conservación y transmisión del conocimiento operativo se convierte en una ventaja competitiva para la organización?

¿Por qué la conservación y transmisión del conocimiento puede ser vista como una estrategia para disminuir costos?

Para dar respuesta a la *primera interrogante* habría que señalar, en principio, que en la época del fordismo se pensaba que no era posible separar el conocimiento operativo de quien lo poseía, por lo tanto, este conocimiento no era dinámico-cambiante y no se podía identificar, capturar, conservar y transferir.

En la era actual, dominada por las tecnologías de la información y la comunicación (CASTELLS, 1998), el conocimiento operativo, además de ser dinámico y cambiante, también puede conservarse y transmitirse como cualquier otro bien.

Claro está, es imposible capturar todo el conocimiento que tenga un trabajador, pero a través de un análisis juicioso, se puede, según lo expresan Beazley, Boenisch y Harden (2003) lograr:

- a) Definir el conocimiento operativo “crítico” (aquel que reúne, por lo general, tres características básicas: (i) conocimiento esencial para desempeñar, de manera eficaz y eficiente, el cargo; (ii) es de alto impacto al cual se le pudiera atribuir una diferencia significativa en productividad o calidad; (iii) de faltar, tendría un impacto negativo en el desempeño);
- b) Determinar cuáles son sus principales categorías de conocimiento; y c) Identificar dentro de cada categoría, el conocimiento necesario para un buen desempeño del cargo.

Argumentan estos autores que, a través de la Gerencia de la Continuidad del Conocimiento, es posible separar el conocimiento operativo de los trabajadores y convertirlo en un bien cualquiera que puede ser transmitido a sus sucesores.

A tal efecto, expresan que existen “cinco factores que hacen posible la identificación, captura y transmisión del conocimiento operativo para efectos de mantener la continuidad del conocimiento. Esos factores son el contenido, el contexto, el formato, las competencias y los receptores”. Beazley, Boenisch y Harden (2003, p. 53) los detallan:

- a) *Contenido* - el conocimiento operativo crítico no pierde su relevancia cuando la persona que lo tiene se retira de la organización, dado que este conocimiento fue creado por el titular del cargo con el mismo propósito con que será utilizado más adelante por el sucesor. Por lo tanto, el conocimiento tendrá, en su mayor parte, tanto significado para el sucesor como lo tuvo para el antiguo titular del cargo;
- b) *Contexto* - el sucesor para quien está destinado el conocimiento operativo, actuará dentro del mismo contexto general que el titular. Por lo que es más fácil transmitir conocimiento operativo específico para el cargo, que aquél creado en un contexto, pero destinado a ser utilizado en otro;
- c) *Formato* - por lo general, en las organizaciones, las personas prefieren preguntar, en lugar de buscar en las bases de datos el conocimiento operativo que los sucesores necesitan, por lo que se considera pertinente presentarlo en un formato estructurado, conciso y apropiado, de manera que lo único que tengan que hacer es pedir al sistema que recupere el conocimiento operativo que están buscando;
- d) *Competencias* - las capacidades, las destrezas profesionales y las competencias generales de un sucesor, por lo general, son semejantes a las de su antecesor. Por lo que el sucesor debe estar en capacidad de comprender, en el menor tiempo posible, el conocimiento operativo transmitido e identificar lo que es conexo y aplicable;

- e) *Receptores* - hay que identificar y vincular a los empleados poseedores de conocimiento valioso, específico para el cargo (los empleados titulares y sus pares en la misma clasificación laboral) con aquellos que se han de beneficiar de él (los sucesores).

En cuanto a los costos de generar conocimiento (referida a la *segunda interrogante*), hay que indicar que éstos pueden ser muy elevados, pero mucho más costoso sería perder ese conocimiento que se ha creado.

Beazley, Boenisch y Harden (2003, p. 59) definen el valor del conocimiento operativo en los siguientes términos:

El valor del conocimiento operativo de un empleado es la suma de los costos en los cuales se incurre para crear dicho conocimiento a través de los años de permanencia de la persona en la organización, y de los costos de crear la base de conocimiento que el empleado aportó a la organización al vincularse a ella.

Se desprende de esta definición, que los costos en lo que, por lo general, incurre una organización en la generación de conocimiento operativo son los siguientes:

- a) los costos de capacitación y de la educación continuada en los cuales se incurre para que los trabajadores tengan un buen nivel de competencia;
- b) los costos que se originan por el valor de la productividad que se pierde, mientras un trabajador aprovecha las oportunidades de capacitación y educación continuada;
- c) el costo de las inversiones en capacitación informal;
- d) el costo de reclutar y seleccionar a un sucesor y traer a ese empleado al mismo nivel de capacidad del empleado que se retira. Aquí se incluyen también los costos por el valor de la productividad perdida de los gerentes y colegas encargados de poner al día al nuevo empleado, quienes ven disminuidos sus propios niveles de desempeño;
- e) el valor intangible al capital social de la organización, lo cual facilita la colaboración con los demás empleados y que el sucesor no puede reproducir inmediatamente (BEAZLEY; BOENISCH; HARDEN, 2003).

También señalan estos autores, que el valor del conocimiento operativo es superior a la suma de los costos en que ha incurrido la organización para crearlo, porque también incluye el costo de la inversión realizada por el empleado mismo para crear dicho conocimiento.

Entre los costos de la inversión que lleva a cabo el trabajador, para generar el conocimiento operativo, se tienen:

- a) el valor de todas las inversiones que ha hecho el empleado en su tiempo personal para mejorar sus competencias para el cargo, incluido el tiempo y el dinero invertido en leer libros, tomar cursos, participar en gremios profesionales y comunicarse con otras personas en situaciones sociales no relacionadas con la organización. A juicio de los autores, esa inversión externa se convierte en interna, cuando sus frutos se aplican al trabajo y dan lugar a innovaciones, procedimientos nuevos e ideas que contribuyen a mejorar la productividad;
- b) el valor de la integración que un trabajador hace de los datos, la información y el conocimiento durante su período de labores, el cual da lugar a competencias especializadas de alto rendimiento para la organización.

Como respuesta a la *tercera interrogante*, se considera lo expresado por Muñoz y Riverola (2003), en cuanto a que si se quiere explotar el conocimiento que la empresa posee,

en la consecución de la mejora, hay que hacer que todos los trabajadores de la organización apliquen el conocimiento operativo a la realización de acciones, orientadas hacia el aumento de la productividad y/o competitividad de la empresa.

De igual manera, Beazley, Boenisch y Harden (2003) señalan que al conservar y transmitir el conocimiento operativo, se pone en marcha una serie de mejoras relacionadas con el conocimiento, que llenan de energía a la organización y le brindan una ventaja competitiva adaptada de manera singular a la era de la información, debido a que, entre otros aspectos, se logra:

- a) poner al día, de una manera rápida, a los empleados nuevos; logrando de esta manera un aumento de la productividad, al disminuir el tiempo de preparación de esos trabajadores que han ingresado a la organización;
- b) mejorar la eficacia de la capacitación para los trabajadores nuevos, tomando en cuenta las competencias, destrezas y la base de datos que poseen, así como a los gerentes y expertos de recursos humanos, para planear una capacitación adicional que permita incrementar la productividad de esos trabajadores;
- c) reducir la tensión, elevar la moral y mejorar el compromiso tanto de los trabajadores nuevos como de los antiguos, porque permite definir y aclarar las funciones de sus cargos; hacer que los empleados nuevos se sientan valorados, así como integrarlos, de manera más rápida, dentro de la red social de la organización;
- d) reducir el costo de las cancelaciones prematuras de los contratos de trabajo, que se origina por los altos niveles de tensión (desmotivación) producidos por el esfuerzo de funcionar sin el conocimiento operativo;
- e) conservar las redes de conocimiento, las cuales permiten mantener la integridad de relaciones que sirve de motor a la productividad;
- f) enfocar la atención del trabajador en la identificación del conocimiento crítico para el trabajo y los puntos de apalancamiento para la productividad;
- g) impedir el acaparamiento del conocimiento a través del análisis de las necesidades y acceso al mismo, debido a que este conocimiento se pierde (cuando no hay fuente de respaldo) si la persona que lo acapara abandona la organización. Además el acaparamiento disminuye el valor del conocimiento como activo, reduce la probabilidad de mejorarlo e impide que sea utilizado por el mayor número posible de trabajadores;
- h) aumentar la confianza de los clientes y reducir la tasa de deserción de los mismos, debido a que los trabajadores que ingresan a la organización se les transmiten los conceptos críticos de los clientes con el fin de que puedan aplicarlos desde su primer día en el cargo y lograr, de esta manera, reducir la deserción de los clientes y garantizar la continuidad de la calidad del servicio establecido;
- i) garantizar, años tras años, el sostenimiento de los valores, las competencias medulares y los objetivos de la misión de la organización.

La respuesta a la última interrogante, puede hallarse en las consideraciones finales que la autora de este trabajo, a continuación realiza.

3 CONSIDERACIONES FINALES: LA CONSERVACIÓN Y TRANSMISIÓN DEL CONOCIMIENTO OPERATIVO COMO ESTRATEGIA PARA DISMINUIR COSTOS

Se ha reseñado en este escrito, que en esta época llena de cambios, dominada por las tecnologías de la información y las comunicaciones, el conocimiento y la gerencia de éste, es considerando como la herramienta principal generadora de ventajas competitivas de las

organizaciones. En este sentido, las mismas, deben hacer grandes esfuerzos para lograr que la mayor parte del conocimiento operativo del trabajador que abandona la institución, permanezca (se conserve) en ella, a los efectos de transmitir ese conocimiento a los sucesores y pueda ser utilizado, de una manera eficiente, bajo una relación de costo-beneficio apropiada.

Sobre estas consideraciones se puede formular que la conservación y transmisión del conocimiento en la Gerencia de la Continuidad se comportan, de manera estratégica, por cuanto permiten:

- a) una reducción de tiempo (costo) al minimizar el esfuerzo de encontrar y acceder a la información;
- b) reducir el costo, al disminuir el tiempo de dedicación de los más expertos, en tareas de escaso valor añadido;
- c) optimizar el tiempo y costo en el aprendizaje. c) Aumentar la satisfacción de los empleados, lo que se traduce en mayores niveles de eficiencia y productividad y menores costos;
- d) disminuir costos significativamente, debido a que los trabajadores comparten información, conocimientos y experiencia con total libertad, además de facilitar la distribución de la información-conocimiento;
- e) reducir costos operativos y mejorar la calidad del servicio, orientados hacia un aumento de la satisfacción del cliente.

Se termina reafirmando, que en este mundo altamente interconectado, el de la era de la información y la comunicación, cada trabajador es parte integral de la red de relaciones basadas en el conocimiento, sobre las cuales se construyen las competencias medulares y se crea la ventaja competitiva de las organizaciones. Pues, como dicen Gershenfel et al. (2000), hoy día las organizaciones están involucradas en redes interdependientes dentro de las cuales la información y el conocimiento debe fluir, de manera que los gerentes deben comprender que la política de “libro abierto” lleva a una mayor participación y reducción de costos y, por consiguiente, una mayor competitividad.

REFERENCIAS

BARNES, S. *Sistemas de gestión del conocimiento: teoría y práctica*. Madrid: Thomson Editores, 2002.

BEAZLEY, H.; BOENISCH, J.; Harden, D. *La continuidad del conocimiento en las empresas: Cómo conservar el conocimiento y la productividad cuando los trabajadores se van*. Bogotá: Editorial Norma (Trabajo original publicado en 2002), 2003.

CASTELLS, M. La sociedad red. Volumen I. *En la era de la información: economía, sociedad y cultura*. (C. Martínez, Trad.) (1ra. ed., 2da. reimp.). Madrid: Alianza Editorial (Trabajo original publicado en 1996), 1998.

DRUCKER, P. *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Bogotá: Norma (Trabajo original publicado en 1999), 1999.

GERSHENFELD, J et al. *Trabajo impulsado por el conocimiento: resultados de las prácticas de trabajo japonesas y estadounidenses*. México: Oxford University Press (Trabajo original publicado en 1998), 2000.

HABERMAS, J. *Conocimiento e interés: en ciencia y técnica como ideología*. Madrid: Tecnos, 1986.

LÓPEZ, C., J.; LEAL, F. I. *Cómo aprender en la sociedad del conocimiento*. Barcelona, España: Gestión 2000, 2002.

MATURANA, H. *¿La realidad objetiva o construida? II. Fundamentos biológicos del conocimiento*. (1ra. reimpresión). Barcelona, España: Anthropos, 1997.

MORIN, E. *Introducción al pensamiento complejo*. (5ta. Reimpresión) Barcelona, España: Gedisa (Trabajo original publicado en 1990), 2001.

MUÑOZ, B.; RIVEROLA, J. *Del buen pensar y mejor hacer: mejora permanente y gestión del conocimiento*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana, 2003.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *La organización creadora de conocimiento: cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México: Oxford University Press (Trabajo original publicado en 1995), 1999.

VALHONDO, D. *Gestión del conocimiento: del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santo, 2003.

Artigo recebido em 03/11/05 e aceito para publicação em 12/01/06.