

Las conferencias: ¿conocimiento compartido o repartido?

*Peter Roberts Vergara**

Resumen

El conocimiento constituye un capital propio de cada persona y por él muchas de estas perciben un ingreso, es decir, dicho conocimiento tiene un valor específico en el mercado.

Para efectos de poder obtener conocimiento y/o mantenerlo vigente y hacer que este sea atractivo al mercado, dicho conocimiento, dada la dinámica de cambios del mundo actual, debe actualizarse constantemente, y para ello las personas recurren a diferentes métodos, tales como: experiencia de vida; lectura de libros, textos y revistas especializadas; utilización y recurrencia de tecnología informática y de comunicaciones (TIC, siendo internet el recurso más empleado para la búsqueda de conocimiento); asistencia a cursos de capacitación formales (presenciales o no); y el contactarse y compartir con otras personas expertas en el o los temas sobre los cuales una persona desea obtener conocimiento o aumentar o actualizar el que ya tiene. Este último método incluye, entre otros, reuniones, conferencias, congreso, simposios, ferias, exposiciones.

* Ingeniero civil industrial, Universidad de Chile. Director Escuela de Ingeniería, UCINF.

En el texto a continuación se destaca la mayor cantidad de ventajas del último punto (reuniones, conferencias, congresos, etc.), lo cual justifica el porqué de su práctica generalizada en comparación con los otros métodos presentados, además de una serie de características adicionales que lo hacen aún más atractivo.

INTRODUCCIÓN

Desde sus inicios la humanidad ha entendido y ha comprobado que el conocimiento es una de las bases del crecimiento, del mejoramiento de la calidad de vida y que facilita el descubrimiento y el progreso, entre otras cosas.

En la actualidad, el conocimiento constituye el capital particular que cada persona posee y por el cual muchas de estas personas perciben un ingreso, es decir, dicho conocimiento tiene un valor específico en el mercado, en otras palabras, el conocimiento permite efectuar transacciones y hay ocasiones en las cuales el conocimiento es lo que se transa, como un bien intangible. En consecuencia, se hace necesario una gestión del conocimiento, una de cuyas tareas es su difusión.

La batalla por el talento y el conocimiento a nivel de las personas comenzó hace tiempo; en la actualidad, el adquirir conocimiento no solo es una batalla, sino que se ha convertido en una verdadera carrera, no obstante es necesario precisar que adquirir conocimiento no significa disponer de información en forma indiscriminada, sino que por el contrario, esta debe ser discriminada y seleccionada.

Es tal el nivel de importancia atribuido al conocimiento, que actualmente se habla de la nueva sociedad del conocimiento, y se exige a algunas personas un nivel mínimo de conocimiento y su gestión asociada para funcionar en esta nueva sociedad. Una actitud administrativa tradicional hacia el personal de una empresa sería: "¡Dejen de conversar y pónganse a trabajar!"; en esta nueva economía basada en el conocimiento, la actitud sería:

“¡Comiencen a conversar y pónganse a trabajar!”. En esta nueva sociedad, las organizaciones deberían desviar su atención de los documentos hacia el análisis y el diálogo.

La creación de valor por medio del conocimiento es parte indivisible de la naturaleza del ser humano. Este conocimiento puede ser público y compartido con toda la humanidad, o privado, dado que es inherente al reducido ambiente familiar o es protegido mediante patentes de alto valor, situación esta última que ha creado competencia entre instituciones y países.

La riqueza, entonces, se obtiene tanto de perfeccionar lo conocido, como de aprovechar, incluso en forma imperfecta, lo desconocido; asimismo, se obtiene de imaginar posible lo impensable o imposible.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La tradición en los estudios de administración sostenía que el capital (K) y el trabajo (W) eran los elementos clave para aumentar la producción. En la actualidad, las ideas son una componente que, sumadas al capital y al tra-

bajo, permiten aumentar la productividad; vale decir, con ideas es posible ser más productivo sin aumentar el capital ni el trabajo. En consecuencia, el conocimiento hace posible el incremento de la productividad. En una organización estas ideas se denominan capital intelectual, único recurso ilimitado y único activo que aumenta con el uso, que se agrega al capital financiero, al humano y al capital ambiental, todos presentes en cualquier organización.

El valor del conocimiento quedó dramáticamente demostrado cuando Frank Carrubba, de la empresa Hewlett-Packard (H-P), dijo: “¡Ojalá H-P supiera lo que sabe!” (Rene Tissen, 2000). El valor hoy está centrado en el saber qué hacer más que en el hacer en sí, en parte apoyado en que en la actualidad, dado que el tiempo tiene un gran valor, importa más saber cuánto se va a demorar que qué es lo que se va a hacer, y esta demora tiene su base en el saber.

La gestión del conocimiento conlleva un proceso sistemático y explícito para capturar la experiencia individual y colectiva de modo de poder dejar este conocimiento a disposición de las personas a las cuales les es útil, lo cual implica difundir este conocimiento a

quienes corresponda, en el momento adecuado; en otras palabras, el conocimiento tiene un tiempo o una oportunidad de ser útil. En consecuencia, las buenas ideas o el conocimiento que surja en cualquier parte de una organización, país o universidad, deberá ser capturado en alguna forma que permita efectuar la transferencia del mismo a quienes les sea útil y a tiempo oportuno.

En dicha gestión del conocimiento también tiene cabida la investigación e innovación, entendiendo por investigación el transformar dinero en conocimiento, en contraste con la innovación, que sería transformar conocimiento en dinero o negocios. Dado todo lo anterior, la gestión del conocimiento debería ser una *best practice* (buena práctica) en toda organización, más aun, debiera serlo en toda sociedad o país. Esta gestión implica un doble trabajo, pues mientras algunas personas creen saber quién (o quiénes) tienen el conocimiento sobre algún tema en particular, existen las personas que sí tienen el conocimiento y no siempre las que se creía son las que saben, y las que saben, lo saben como corresponde, entonces es necesario efectuar un doble filtro.

Crear conocimiento es algo necesario, pero no suficiente, ya que el beneficio no se materializa hasta que se encuentra una aplicación que pueda ser desplegada. Una de las formas más eficientes de lograr estos beneficios es envasar el conocimiento para su venta, utilizando las tecnologías de información y comunicaciones (TIC); para ello es necesario tener presente que todo mensaje tiene envase y contenido.

Mirado desde el ámbito de los negocios, cuando el conocimiento a envasar posee alto contenido de innovación, tiene bajas barreras de entrada; por el contrario, si se trata de aplicaciones o conocimiento maduro, las barreras son muy significativas. Además, el conocimiento envasado debe ser consistente (que no permita interpretaciones ambiguas y/o contradictorias) y completo (incluir todo el conocimiento necesario). Entonces, una de las tareas es acumular en forma ordenada y específica el conocimiento necesario e imprescindible y luego encontrar la forma de compartirlo oportuna y eficientemente.

Normalmente si una persona decide compartir lo que tiene con otra, esta acción hace que lo que va a compartir en la asignación para ella, disminuya

en cantidad o tamaño, es decir, si no lo comparte aprovecha todo el tamaño o cantidad; a modo de ejemplo, si una persona desea compartir su alimento, necesariamente va a tener menos alimento que si no lo compartiera, en cambio si una persona decide compartir su conocimiento con otra u otras, este conocimiento aumenta y/o se hace mas sólido y/o más conocido, ganando más reputación aquella persona que lo posea. En consecuencia, resulta ventajoso compartir el conocimiento, sin descuidar la necesaria protección del mismo cuando sea necesario, en ese caso, mediante patentes de propiedad intelectual.

Antiguamente se pensaba que el conocimiento daba poder, es decir, quienes tenían más conocimiento poseían más poder sobre quienes no lo tenían. Por el contrario, la mentalidad actual resalta que el poder reside en compartir dicho conocimiento.

Para efectos de tomar decisiones respecto de compartir conocimiento, es necesario entender que existen tres dimensiones del conocimiento (*La clase ejecutiva*, 2006)

- conocimiento experto: corresponde a la experiencia sobre un tópico específico.

- conocimiento social o sentido común: corresponde a la percepción que las personas tienen de sí mismos y del mundo que los rodea.
- conocimiento del cuerpo: corresponde a la realización de tareas en forma inconsciente.

Es así que en relación a lo anterior, la rotación profesional permite transferir conocimiento experto y social, mientras que poner en contacto a un profesional novato con uno experto, permite que el primero adquiera conocimiento del cuerpo.

Para efectos de traspaso de conocimientos se requiere:

- un emisor de dicho conocimiento.
- un modelo de comunicación del mismo.
- un receptor de este conocimiento.

La personas receptoras adquieren el conocimiento de acuerdo con el modelo mental que ellas poseen, es decir, el receptor interpreta el mensaje sobre la base de su propio modelo mental.

COMPARTIR CONOCIMIENTO

Compartir significa no solo almacenar, sino también distribuir el conocimiento y entregar el entrenamiento necesario para su adecuado aprovechamiento a quienes nos interesa que lo tengan. La distribución puede realizarse mediante:

1. Medios convencionales, distribución en papel
2. Hacerlo disponible en la internet con acceso público o restringido
3. Cursos (presenciales o no)
4. Sistemas de entrenamiento interactivos
5. Contactarse y compartir con otras personas

En general, la internet se ha convertido en el medio de instrucción masivo y remoto, el cual ha concitado gran expectación e interés, dados sus potenciales de difusión del conocimiento.

De hecho, intranet en las empresas constituye un "puente de plata" (*Gestión del conocimiento. La clase ejecutiva*, 2006) para transmitir conocimientos entre los funcionarios de una organización, al permitir la publicación de temas de interés, foros en línea, recibir respuestas, realizar solicitudes, desarmar debates,

recreación, etc. Importante es tener en cuenta que se requiere un control editorial para mantener la credibilidad y confianza de parte de los participantes de la misma. Para aumentar aún más las ventajas o fortalezas de este "puente de plata", se podría crear un directorio del conocimiento, que incorporase información de las personas que conformen dicha organización y el conocimiento (habilidades, técnicas, estudios) que poseen.

Hay información para obtener conocimiento en todas partes. El secreto es saber elegir y relacionar oportunamente. En este proceso de conceptualización, lo primero es determinar de dónde se obtendrá el conocimiento. Para ello existe una abrumadora cantidad de opciones, lo cual hace compleja la elección hoy. Para cualquier persona, decidir será buscar la mejor alternativa en su modelo mental, es decir, en su espacio de conocimiento. Cuando alguien tiene una interrogante, se produce un conjunto de relaciones que son válidas como respuesta. Las fuentes posibles donde buscar son:

1. Personas que han estado involucradas o tienen experiencia específica en el problema en observación. Experiencia de vida

2. Documentos u otros antecedentes atinentes a la situación en estudio. Lectura de libros, textos y revistas especializadas.
3. Análisis de sistemas que se desean reemplazar, complementar, interconectar, o simplemente que sirvan de referencia para el entorno en exploración.
4. Estudio de casos, tanto exitosos como fallidos, que ilustren tanto los objetivos como las situaciones que se desean superar o evitar.
5. Recurrir al soporte de la tecnología informática y de comunicaciones (TIC) (internet es la herramienta que más se usa en la búsqueda de conocimiento).
6. Asistir a cursos de capacitación formales (presenciales o no)
7. Contactarse y compartir con otras personas expertas en el o los temas sobre los cuales una persona desea obtener conocimiento o aumentar o actualizar el que ya tiene. Este último método incluye, entre otros, reuniones, conferencias, congreso, simposios, ferias, exposiciones.

En conclusión lo que se debe hacer, en la circunstancia en que surgió la interrogante y con la información que se tiene disponible, es decidir cuál de

todas las posibles relaciones es la más conveniente.

El acceso a la información necesaria para el conocimiento puede ser:

1. *Push*, esto es, la información llega y se debe reaccionar a ella.
2. *Pull*, se debe empujar a otros para que llegue la información. En esta situación, primero se debe localizar las fuentes de información: focalizar los esfuerzos hacia las fuentes de información más relevantes y confiables, escogiendo cuidadosamente los interlocutores a los cuales acudir.

La existencia de dicha información no implica que haya necesariamente accesibilidad a ella; es posible distinguir los siguientes problemas:

1. La disponibilidad de las personas puede ser escasa o nula.
2. La credibilidad de la fuente puede ser variable según los distintos interlocutores.
3. La información requiere de un manejo de confidencialidad.
4. La información está almacenada en un formato obsoleto que no es reproducible por los medios disponibles.

5. La información está desactualizada y/o incompleta.
6. El gran volumen de la información la hace difícil de administrar.
7. La información está almacenada en claves que no es posible descifrar

Cada persona ocupa su conocimiento para decidir cuáles son las opciones buenas, regulares y malas, ordenándolas según un criterio particular, que dependerá de la información que se tenga disponible, para posteriormente decidir por la que le parezca mejor. Este criterio, que depende de la experiencia acumulada, define las heurísticas. Una heurística, que es una regla práctica o una regla de conjetura aceptable (McLeod, 2000), está construida por un conjunto de decisiones. Una decisión consistirá en elegir el estado que parezca más conveniente, con la información que se tiene disponible. Las heurísticas serán entonces los criterios que se utilizarán para tomar ciertas decisiones, que consideran la trayectoria seguida hasta el estado en observación y las expectativas desde el estado en análisis (*Gestión del conocimiento. La clase ejecutiva*, 2006). Estos criterios no son fijos y dependerán de los problemas y las condiciones en donde ocurran. La experiencia de terceros que se pueda obtener será válida

en la medida en que estos sean especialistas de una situación comparable u homologable. Esto se consigue fácilmente en una conferencia y a un costo razonable, puesto que eventualmente entre los asistentes a ella se pudiera encontrar alguna(s) persona(s) que hayan vivido lo que otra(s) persona(s) que asiste(n) va(n) a experimentar y, en consecuencia, le(s) interesará a esta(s) conocer dicha vivencia, la que en muchos casos no tiene sustituto ni comparación, en lo que concierne a la transmisión del conocimiento mediante este contacto directo.

Se puede entender como expectativa, todos aquellos ámbitos de la subjetividad que influyen en el comportamiento y las decisiones. Así, las expectativas se forman mirando hacia el futuro, usando toda la información disponible. Las expectativas están determinadas principalmente por lo que la persona espera que ocurra, y deben ser formuladas utilizando toda la información disponible y actualizada.

Eso lleva nuevamente al tema sobre la completitud. ¿Es posible contar con todo el conocimiento para realizar una decisión? La respuesta es claramente no, porque el conocimiento es cambiante en el tiempo, dependiente

del contexto, y es imposible que se cuente con toda la información sobre una situación específica. Entonces, ¿es necesario conformarse con decisiones en un espacio incompleto? Por el contrario, es necesario hacer el mejor y mayor esfuerzo para conseguir toda la información disponible y mantenerla actualizada para garantizar su consistencia. En este sentido, uno de los mejores esfuerzos para compartir conocimiento es una conferencia

Así como el mundo está cargado de información, también una conferencia puede disponer de una información abundante y precisa, y será la actitud y la historia de quienes asistan, las que determinarán finalmente lo que cada asistente a ellas será capaz de percibir mediante la observación y atención dispensada hacia la conferencia.

Cuando una situación no se entiende, es necesario reformularla, esto es, verla desde otra perspectiva, definir otro contexto para que sea posible ver otros elementos que antes no se habían observado. Esto es muy fácil de alcanzar en una conferencia.

Un aspecto relevante para que la transferencia de conocimiento sea correcta y útil es que dicho conocimiento, ya

adquirido, sea realmente transferido, ojalá a todos a quienes necesiten de su competencia; para ello se puede hacer uso de la TIC, herramienta fundamental para la difusión del conocimiento alcanzado. Dicho de otra forma, las personas no deben buscar todo el conocimiento existente, sino que solo el que les sea útil. Desde el punto de vista de un asistente a una conferencia, si no es capaz de saber cómo usar el conocimiento que está recibiendo y/o conceptualizando, es mejor alejarse de donde se está compartiendo y difundiendo tal conocimiento, y solo asistir a aquellas conferencias que le sean útiles, que le competan.

En las conferencias, se rompen la barreras idiomáticas e idiosincráticas, pues el fin común es compartir el conocimiento que se está exponiendo, con el objetivo claro de salir de dicha reunión con más conocimiento del que se tenía al entrar.

Adicionalmente es necesario tener presente que un mensaje nunca contiene toda la información necesaria para comprenderse, sino que luego es imprescindible que el receptor lo complemente con su propio conocimiento. En el contexto de las conferencias esto se traduce en que se

permite preguntar y complementar y/o mejorar la información recibida.

Una vez que se cuenta con la información, es necesario sintetizarla. Esto es preciso hacerlo tanto en una dimensión concreta como en una abstracta. En la concreta, preocupan los aspectos de diseño, operación y comunicación. Los aspectos abstractos tratan el porqué, el cómo y el qué. Por ejemplo, por qué es relevante el elemento de información, cómo se relaciona con los otros elementos y qué funcionalidad brinda. Una vez sintetizado el conocimiento, este se debe codificar en el lenguaje lo más atingente y representativo posible para la problemática en estudio

Tal como se mencionó antes, el conocimiento a almacenar debe ser:

1. Significativo, relevante y atingente al problema.
2. Preciso, evitando ambigüedades que atenten contra su consistencia y su coherencia.
3. Completo, que asegure que el dominio en estudio se encuentre en su totalidad.

Es posible almacenar conocimiento en medios convencionales y/o tecnológicos. Es relevante considerar estos

datos para evitar pérdidas que puedan ser irreparables para la organización. Adicionalmente, al almacenar conocimiento es relevante identificar la autoría de este, esto es, saber quién es la fuente y dónde se encuentra. Saber quién es el responsable, o la fuente, permite en problemas de complejidad y consistencia comprender el porqué se llegó a un cierto resultado. Además es útil como referencia a trabajos de complementación o de profundización. Es necesario también reconocer y hacer explícito quiénes son los usuarios que tienen los permisos necesarios para acceder a ese tipo de conocimiento. Todo esto fácilmente se da en una conferencia.

Asimismo, el conocimiento codificado en algún lenguaje debe ser validado. Esto puede ser realizado por otro usuario o experto que ocupe el conocimiento que se ha encapsulado o utilice un prototipo del sistema. También se pueden presentar los resultados que obtenga el sistema resultante a usuarios u otros expertos para que comenten el comportamiento de este, ejercicio que fácilmente se puede poner en práctica en una conferencia.

El objetivo de conceptualizar el conocimiento dice relación con transferirlo

desde donde se genera hasta donde se necesita. La experiencia individual debe llegar a ser grupal. El propósito de toda empresa es que las buenas prácticas y las innovaciones lleguen a ser organizacionales, en la medida que sean necesarias y útiles a los distintos estamentos.

Una vez en uso el conocimiento, la labor no finaliza. El conocimiento es temporal y como tal requiere de mantención. En el proceso de conceptualización se deben establecer los procesos de mantención. Estos pueden deberse a cambios tanto internos como externos. Esto se logra fácilmente con la periodicidad con que se efectúan las conferencias. Similarmente, la aparición de errores dará pie al estudio de problemas de completitud y consistencia, debiendo recurrir a las fuentes de información, ya usadas o nuevas. Es interesante destacar que la experiencia resultante de la operación de estos procesos puede dar origen a nuevas prácticas que definirán un nuevo conocimiento. En consecuencia, las posibilidades de nuevos conocimientos y/o requerimientos también deben ser consideradas. Esto significa liberarse de la tiranía de la "o" (Tissen, 2000), es decir, el común de las personas pien-

sa que el conocimiento reside en A o B y puede ser que esté en ambas, es decir, en A y B.

Tal como se ha mencionado, una vez obtenido el conocimiento es necesario, entre otras cosas, hacerlo fluir desde donde está a donde debe llegar. Para ello uno de los requisitos básicos es el que las personas sean permeables a este conocimiento. Esta permeabilidad comentada es muy alta en una conferencia, pues en gran medida las personas que asisten tienen entre sus objetivos principales, adquirir conocimiento. Adicionalmente, una de las condiciones de entorno para que el conocimiento fluya es permitir el establecimiento tanto de espacios formales que faciliten el encuentro e intercambio, como de espacios informales, como almuerzos y/o reuniones de camaradería, estableciendo mecanismos de divulgación como publicaciones; estos dos últimos se dan con toda naturalidad y casi en forma óptima en las conferencias.

Por último, y no menos importante, es necesario mencionar el tema de los costos asociados a adquirir, envasar y/o compartir conocimiento, que en algunos casos, cuando el conocimiento está protegido, puede implicar un

alto valor asociado. En una conferencia quienes exponen y asisten, entienden que el conocimiento a entregar adquiere el carácter de tipo público, el cual se comparte entre los asistentes, y estos a su vez lo comparten con quienes estimen conveniente; en este caso el costo de compartir el conocimiento es muy bajo.

Finalmente es posible concluir que, una de las formas más eficiente y efectiva de compartir conocimiento, es contactarse y compartir con otras personas expertas en el o los temas sobre los cuales una persona desea obtener conocimiento o aumentar o actualizar el que ya dispone; esto incluye, entre otros, reuniones, conferencias, congreso, simposios, ferias y exposiciones.

BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, AMPARO; GUIJARRO, BERTHA; LOZANO, ADOLFO; PALMA, JOSÉ TOMÁS; TABOADA, MARÍA JESÚS. *Ingeniería del conocimiento*. Madrid: Pearson, 2004.

Communications of the ACM (varios números).

DAVENPORT, THOMAS; PRUZAK, LAURENCE. *Working Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Gestión del conocimiento. La clase ejecutiva. Santiago: El Mercurio, 2006.

HAYES-ROTH, FREDERICK y JACOBSTEIN, NEIL. "The State of Knowledge-Based Systems". *Communications of the ACM*, Vol. 37, (1994).

MCLEOD, RAYMOND. *Management Information Systems*. New Jersey: Prentice Hall, 2000.

TISSEN, RENE; ANDRIESEN, DANIEL; LEKANNE DEPREZ, FRANK. *The Knowledge Dividend*. London: Pearson, 2000.

www.cio.com. Varios artículos sobre Knowledge Management [ene. 2005-jun. 2006].

www.gestiondelconocimiento.com

www.brint.com/km/. Varios artículos sobre Knowledge Management [ene. 2005-jun. 2006].

www.kmworld.com. Varios artículos sobre KM World Magazine [ene. 2005-jun. 2006].