

**Disertación Académica del Académico Vocal Dr. Javier Villanueva
del 30 de octubre sobre el tema:
“Gestión del Conocimiento en la Empresa”.**

Expositor.- Lo que voy a hacer es lo siguiente (un tema que en la Argentina no se discute mucho y no sé por qué).

Desde la década de los 70, de la mitad en adelante, con un impulso fuerte en los 80 y aun más fuerte en los 90, hay un cambio en el análisis económico, tanto macro, micro como en la teoría de la empresa. Y eso está relacionado con el conocimiento, el *knowledge*. Habría explicaciones que dar y la primera sería la siguiente. Lo que puedo hacer es dar a ustedes una visión de cómo se está examinando el tema. Seguidamente me voy a referir con brevedad al crecimiento económico y luego a cómo la teoría de la empresa ha cambiado. Ciertamente, todavía están las posiciones teóricas previas. Pero ahora, sobre todo desde el artículo de Romer de 1990, la idea de la empresa tiene un cambio fundamental. Estoy hablando desde el punto de vista analítico. En el análisis histórico las empresas se manejaban con la tierra, el capital y el trabajo, que eran los factores productivos. A fines de los 70 y, sobre todo, con la contribución de Nelson & Winter en el 80, la empresa tiene que manejarse con cuatro cosas: las mismas tres que señalé y, además, el conocimiento.

Entonces, una de las discusiones que hay es cómo se interpreta todo esto, cómo es que la empresa va a manejar y por qué es el conocimiento como un elemento interno importante.

Lo que estoy haciendo en este momento es planteándoles el estado del conocimiento, sobre el cual hay infinidad de artículos. Calculo que hay más de mil. Y no sólo eso: hay países que han decidido hacer del tema que les voy a ir planteando, una cosa central. España ha decidido promover el examen de la conducta empresarial y de crecimiento económico en un contexto en el cual el conocimiento se mete adentro del sistema. Es parte del sistema productivo. No es un conocimiento que viene de afuera y que va entrando. No, no. La empresa, los estados deben producir el conocimiento. Luego vamos a ver por qué.

Esto nos está diciendo que algunos países están orientados fuertemente en la promoción del tema. Un caso, en el que se cuenta con un gran apoyo de las universidades, es, por ejemplo, el caso de Australia. Canadá es fuerte en el tema. Estados Unidos, -por supuesto- también lo es. Francia también está entrando e Inglaterra avanza. Y, como era lógico, desde el año pasado, China (digo “como era lógico” porque China en cuanto vio que este era un mecanismo motorizante, entró) también ha avanzado en el tema: en el 2006, el Estado Chino ha dado un impulso especial para que en las universidades se discuta, y en las empresas se acepte el tema del conocimiento como algo clave de la actividad económica.

Me voy a referir fundamentalmente al tema de las empresas pero hay que tener en cuenta que, dentro del contexto referido, la teoría del crecimiento económico cambió. Antes de 1985, el crecimiento económico se lo llamaba “exógeno”. ¿Por qué? ¿Qué era exógeno? Era el conocimiento. Porque era algo que venía de afuera y alteraba la productividad de los factores. Es lo que los autores llaman *total factor productivity* (productividad total de los factores), lo que venía de afuera del conocimiento. Ahora, el crecimiento se llama “endógeno”. Quiere decir que se debe saber que además de tener capital, mano de obra y tierra (los factores sólidos) se necesita además el desarrollo del conocimiento. Esa es la cuestión.

Podríamos hablar horas acerca de este tema. Pero me voy a referir en particular a la empresa. Esto empezó ya con una forma explícita en un libro de dos autores norteamericanos: Nelson & Winter, en 1982. En ese momento empieza a tomar forma y comienzan las

propuestas intelectuales sobre el tema. El primero que hace una entrada muy fuerte en todas estas ideas es Romer. Con el llamado Modelo de Romer, en 1990, que dice que la empresa tiene una sección que se llama “Investigación y desarrollo” en la cual se debe contar con capital humano. ¿Por qué? Porque las empresas no sólo producen bienes sino que producen conocimientos para que los bienes les den más rédito que antes.

Esto es importante entenderlo para ver qué hay detrás del análisis. Detrás, hay dos factores: el schumpeteriano y el evolucionista. No estoy inventando nada, esto es lo que existe en el campo de las ideas. Estas dos cosas guían no sólo el crecimiento económico en general sino que se refieren a las empresas. Entonces, las empresas tienen que enfrentar estas dos cosas.

¿Qué es el schumpeterismo? ¿Adónde va? Está basado en que Schumpeter hablaba de lo que llamaba la *creative destruction*, la destrucción creativa. Eso quería decir que la tecnología producía innovaciones, y la innovación traía beneficios extraordinarios, porque traía posiciones monopólicas. En ese sentido era creativo. Pero tenían otro lado, que era destrucción en el sentido de que todos los que no tenían el adelanto tecnológico quedaban afuera. Por lo cual había para todos un impulso muy fuerte para hacer el cambio tecnológico permanente, que él la llamaba, “la subsistencia permanente”, es decir, no sólo ser un gran innovador de una vez, sino de siempre. ¿Para qué? Para seguir creando. Todos finalmente iban a hacer lo mismo.

Esto está ligado con la idea de que la tecnología permite beneficios extraordinarios y, por lo tanto, esto es lo que permite la capacidad creativa de las empresas.

La otra versión -los autores mencionan los dos casos pero hay que tener en cuenta que son dos cosas diferentes-. El segundo caso era el fenómeno evolucionista. ¿Qué es el fenómeno evolucionista? Hay gente que se enoja por razones ideológicas, pero no tiene nada que ver, es decir, no es darwiniano. En última instancia, como dicen algunos, es lamarquiano. No tiene nada que ver con la evolución de la especie. La evolución de la empresa es un sistema por el cual la empresa tiene que estar alerta permanentemente a los impactos externos. La innovación no sólo le permite estar adelante en términos de capacidad creativa sino que además le permite mantener su posición. Es decir, está observando las posibilidades que ofrece el contexto y se va ajustando en la medida en que van viniendo problemas. De manera que las dos cosas requieren innovación, y la innovación requiere conocimiento.

Esta es la idea básica. Y la idea central es, entonces, que las empresas deben tener una organización interna que les permita manejar esta cuestión clave: el conocimiento.

Esto lleva a la aparición de una escuela u orientación, que tiene varias traducciones. Primero, les digo la versión inglesa, que es *knowledge management*. Es decir, si el conocimiento es la clave de todo esto, entonces la empresa tiene que aprender a manejar el conocimiento.

De esto hay traducciones. Cada uno hace la suya. Los españoles la llaman “gestión”. En España algunas universidades se dedican a esto, con especial trabajo, y le llaman “gestión del conocimiento”. Otros le llaman directamente “*management*” o “administración del conocimiento” o “gerenciación del conocimiento”. Pero, poco a poco, veo en la literatura que la palabrita española va tomando fuerza.

¿Qué es la gestión del conocimiento (*knowledge management*)? ¿es una escuela? Hay masas de papel sobre esto. Lo que les voy a dar es un resumen universal, pero les aseguro que la idea central es que la empresa, en la medida que tiene que gestionar y trabajar con un factor como el conocimiento, tiene que aprender a manejarlo. Entonces, la cuestión es cómo

se maneja el *knowledge*. Con lo cual empieza una discusión, que sería la siguiente. Algunos improvisando dicen “el conocimiento, en realidad, son los datos”. No. Esta escuela dice que no. Los datos están relacionados con cuestiones que no están localizadas -como dicen ellos-, no tienen que ver con una cuestión concreta sino que son cosas más bien generales que van a ayudar a crear conocimiento, pero no son suficientes. Los datos son los que van a permitir que algunos se sienten con ellos y armen así una información. Es decir, se transforman los datos generales en una información específica. Pero tampoco eso es conocimiento, sino que de esta información se pasa al conocimiento, que es el factor fundamental en la creación de riqueza, localizado en el personal y en la empresa. Y una de las claves es el intercambio de información.

Esto que les estoy diciendo no lo inventé yo. Es un resumen de lo que se dice. La idea central es: señores empresarios, no crean que porque tienen datos tienen conocimiento. No crean que porque lograron transformar los datos en información tienen el conocimiento. No. El conocimiento va a ser después, cuando el personal, los ejecutivos, la gente capacitada tome los datos, la información y transforme todo ello en medidas y en opciones para responder al schumpeterismo y al evolucionismo. Tienen que saber lo que pasa y dar una respuesta adecuada y favorable.

De ahí que, entonces, la clave de todo esto es la gestión del conocimiento. Uno de los temas es que el capital intelectual está detrás de todo esto. Se supone que el capital intelectual de la empresa es el que convierte la información en conocimiento. Transforma lo que eran datos y que después se fueron transformando en datos específicos. Después se transforman en modelos, en versiones de cómo hacer, cómo responder, cómo tomar en cuenta los desafíos pero también las oportunidades. Cuáles son las cosas que pueden ser, que no pueden ser, etcétera.

No sigo comentando sobre este aspecto para no perder más tiempo, pero de todo esto aparece que en las empresas una cuestión clave es la gestión del conocimiento; es decir, ¿cómo las empresas van a manejar el conocimiento?. Para ello, en general, se dice que se deben tener en cuenta factores sociales, humanos, el aprendizaje individual y social en la organización. Es decir, debe haber en la organización una capacidad de que todos aprendan.

Les voy a mostrar un modelo que traje, que es el Modelo de Nonaka y Takeuchi, que es uno de los más hablados dentro de todo esto, de 1994 o 1995. Eso es lo que les voy a plantear en unos momentos.

Dentro de esto les voy a dar las claves que sintetizan. Lo que hice fue un resumen de algunos de los trabajos que existen para que vean cuáles son las etapas de la gestión del conocimiento en la empresa; es decir, cómo el conocimiento en la empresa va funcionando con ciertas etapas: por un lado, la identificación del conocimiento. Conocer los procesos en la empresa, que sean claros y que las personas sepan quiénes se pueden calificar como excelentes en su especialidad y qué actividades desarrollan.

En esto hay dos cosas que tener en cuenta. Una, lo que llaman el Modelo de Mapping. Es decir, las empresas tienen que hacer un mapa de quienes saben qué cosa para pedirle. Por otro lado, la idea central es que hay dos tipos de conocimiento. De esto se habla mucho. Acá en la Argentina he visto solo un artículo sobre lo que voy a decir ahora, pero en el resto del mundo es de todos los días.

¿Qué es el conocimiento según esta escuela? Hay dos clases. Uno es el conocimiento tácito y el otro el explícito, que es el que está documentado. Ahora bien, el conocimiento tácito lo tiene todo el mundo y no es fácil expresarlo. El conocimiento tácito lo tiene desde el

empleado que vende cosas en la calle hasta el señor director. Todos tienen conocimiento en la cabeza, que sale de la experiencia, la educación previa, etcétera, etcétera.

Frente a eso está el conocimiento explícito, que es cuando ese conocimiento tácito se transforma en un documento o en un artículo o en algo que está en una computadora; es decir, que está consolidado. Como vamos a ver, en el Modelo de Nonaka y Takeuchi, que en este momento todo el mundo habla de eso. (*Ver cuadro N° 1*). La idea central es que el conocimiento crece, se genera y crece, a través de las relaciones entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito, y la empresa lo deberá tener en cuenta.

Otra cosa que se debe tener en cuenta es la obtención del conocimiento. La idea es identificar a los expertos y se les pide que expliquen sus actividades. ¿Por qué? Primero, para poder influenciar, pero también para que quede constancia, para que quede explicitado. Se busca obtener conocimiento de los diferentes departamentos de la empresa, de manera que todos los departamentos vayan transformando sus conocimientos tácitos en conocimientos explícitos.

Otra cosa en la que se insiste mucho es en la captura del conocimiento. El conocimiento, la empresa lo tiene que retener. Debe retenerse la experiencia. A la gente que tuvo experiencia la empresa tiene que absorberlos y retenerlos, y para ello tiene que pasarlos a códigos: experiencia, mejores códigos, mejores prácticas, códigos de computación, etcétera.

Luego, otro de los temas centrales de todo esto es la organización del conocimiento. El conocimiento es una calidad extraída y debe guardarse en forma sistemática, estableciendo una estructura ordenada y funcional de quién estimula a quién. Cuando veamos el Modelo de Nonaka vamos a ver cómo estas cosas están ahí.

Todo esto tiene un objetivo, que es que después hay que aplicar el conocimiento. Debe transformarse todo eso en un producto innovador, asegurarse que la aplicación del conocimiento pueda ser usada por todos dentro de la empresa, de manera que la empresa sea diferente de todas las demás.

Después hay un archivo de conocimiento, de manera que el conocimiento quede consolidado y retenido. Hay que compartir el conocimiento, sobre todo el conocimiento tácito hay que compartirlo y luego -como vamos a ver- el explícito, tiene que estar retenido, debe transferirse a los demás, para que la gente tenga más conocimiento acumulado.

Evaluación del proceso de creación del conocimiento. Hay que sentarse y ver qué se logra.

Otro ítem que pueden ver es el de mejoras en el proceso de creación del conocimiento. No quiero extenderme más pero esta es la propuesta.

Ahora les voy a hablar del Modelo de Nonaka.

Hay numerosas escuelas en estos temas. Por ejemplo, hay una escuela que se llama "Cartográfica"; ¿por qué?, porque hacen un mapa de quién tiene el conocimiento de tal cosa adentro de la empresa. Y eso tiene que ser explícito. Hay que decir Fulano de Tal es un señor que sabe de tal y tal cosa, de manera que lo puedan llamar cuando lo necesiten. También hay una escuela del proceso, etcétera. Hay varias cosas.

De los que les voy a hablar les he traído una copia para que la tengan. Allí encontrarán un resumen. El libro de Nonaka y Takeuchi es enorme. Este es un resumen con la información que tengo, que destaca muchas de las cosas.

Lo primero que dicen ellos es que es un sistema espiral; es decir, es generador de

ampliación del conocimiento. Lo llaman *Spiral system*. ¿Cómo empieza? Teniendo en cuenta dos cosas. Una, que existe conocimiento tácito en la empresa y que lo que conviene es socializarlo. Por eso lo llaman el Programa del SECI. Empieza con una socialización en la cual lo que hay es información de tácito a tácito. La gente, entonces, a veces dicen en una transferencia entre individuos, lo mejor que puede haber es que haya una mesa de café, de reunión o lo que fuere para que cada uno a medida que puede lo va hablando y puede ir transmitiendo la información que tiene, que le sale de la experiencia, de la experiencia directa de la producción o de la experiencia en la conducción. Eso, dicen ellos, debe tener lo que llaman el “Ba”. Esta palabra viene del japonés, que es algo así como una localización, la realización de cosas que hace la empresa.

La empresa tiene que originar el sistema del intercambio, de manera que tácito a tácito se van transmitiendo uno a otro el conocimiento. Una vez que esto está logrado, se pasa a la otra parte, que denominan “la externalización”, en que la empresa tiene que establecer los mecanismos para interactuar, donde hay una relación entre el tácito y lo explícito. Antes era tácito a tácito. Ahora es tácito a explícito. ¿En este proceso qué ha pasado? Que algunas de las cosas que se lograron aclarar acá, las toma la empresa de algunos de los empleados y de los técnicos que sepan más, los trae y hace una reunión adicional con un diálogo con reflexión colectiva, pero de gente que sabe más. La empresa tiene que buscar a quienes saben para absorber ese conocimiento.

En la otra etapa está el conocimiento explícito y el conocimiento implícito. Son las dos cosas que se juntan. Y la llaman “la combinación”, la combinación de explícito e implícito. Lo que se supo por un lado ahora va a estar sistematizado. Va a parar a manos de técnicos que sistematizan las ideas y funden técnicamente lo expuesto previamente -lo explícito-, se crean los métodos de análisis y todo eso implica el *by the cyber*, donde la empresa tiene que poner computadoras, técnicos que sean capaces de extraer el conocimiento ya aquí manifestado por gente técnica y transformarlo en ideas explícitas que queden capturadas en la economía, en el sistema económico de la empresa, es de la empresa. De ahí una relación con otras empresas. Puede haber *network*, se pueden transmitir entre empresas algunas informaciones. Pero en definitiva esto permite que el conocimiento que se fue creando toma una posición concreta, con modelos, con perspectivas, etcétera.

Luego se llega a otras etapas que tiene que organizar la empresa, que es la etapa del ejercicio, en el sentido de que todo lo que se fue armando hay que transformarlo transmitiéndoselo al individuo. Ahora hay que explicarlo para poder hacer cosas, para pasar a la idea final, que es transformar este movimiento en un crecimiento del conocimiento y, por lo tanto, un crecimiento de la capacidad productiva, de la capacidad innovativa, y por ende de la capacidad schumpeteriana y evolutiva. No sólo le permite estar adelante porque sabe más y halla técnicas más importantes y esas las transforma en productos; sino que además está muy atento a lo que está pasando en el contexto, para ir jugando a lo que más le conviene.

Participante.- De paso, evita ser destruido.

Expositor.- Exactamente. Así es como lo dicen ellos. No solo permite enriquecerse sino que evita ser destruido.

Para que se den cuenta cómo está funcionando esto, les digo que este es un cuerpo analítico nuevo que está tomando fuerza. Los canadienses, por ejemplo, juegan a esta línea, pero creen que hay que hacerlo regionalmente. Dicen que algunas empresas van a estar mejor en una montaña porque conocen mejor eso y otras en otra parte, pero que las dos sean canadienses, y que hagan el traslado de cosas. Todavía acá no lo he visto discutir en ninguna

parte.

En la reunión del 2005 de Lisboa, de la Comunidad Económica Europea, hablan de esto, y textualmente, por escrito, la idea de ser los países que tienen una capacidad productiva más poderosa, por la innovación, no solo local sino internacional. Ellos hablan de que sea internacionalmente la gran capacidad competitiva de Europa. Y le están pidiendo a todos los países que en un plazo de cinco años, entre 2005 y 2010 establezcan algún plan de desarrollo en todos los países. Algunos lo están haciendo. Por ejemplo, Finlandia y Dinamarca están ahí con todo el esfuerzo.

Una de las cuestiones que hay, además, es que empieza a aparecer adentro de estas teorías unos esfuerzos intelectuales muy grandes. Por ejemplo, el Instituto de Santa Fe, en New Mexico, Estados Unidos, está ligado con el análisis de lo que llaman de *complexity analysis*. Porque piensan que la economía tanto personal como la empresarial tiene que aceptar que están en un contexto cambiante. Entonces, hay que tener conocimiento de que cada acción puede tener reacciones y que esas reacciones las tenemos que prever.

Como les decía, en la Universidad de Tafe, en Melbourne, hay una escuela que dice algo parecido. La llaman *contextual economics*. Es decir, la economía debe ser analizada en el contexto, y dan todo lo que debe analizarse del mismo: lo social, lo político, lo económico, lo del medio ambiente. Dicen que todos los libros de macroeconomía y microeconomía que existen están equivocados. Nosotros, en esta escuela, la Tafe University -agregan-, vamos a tener un libro de *macro economics contextual* -que ya lo tienen- y otro de *micro economics contextual*. Allí expresan que la economía que conocían de antes hay que olvidarla. Ahora la economía tanto micro como macro hay que analizarla en el contexto.

Esto es larguísimo, hay más para hablar pero traté de concentrarme. Pero la idea central es que está habiendo un cambio muy fuerte en el análisis económico, tanto en el análisis macro como en el micro y, especialmente, con la idea de gestión, como dicen los españoles, que han escrito masas de papel, donde tienen institutos en España que analizan esto. La idea central es que desde el punto de vista de la empresa lo que tenemos que hacer es ocuparnos de cómo se maneja, cómo se crea, cómo se comparte el conocimiento.

Debate sobre la exposición del Académico Javier Villanueva

Académico Presidente.- Podemos dedicar cinco minutos para escuchar las opiniones de ustedes sobre las ideas de Javier Villanueva.

No sé por qué cuando hablaba de Schumpeter, se me representaba el señor Remington y el señor Underwood y Olivetti, que hicieron cosas tan lindas que ya no sirven para nada. Qué rápido se puede pasar al olvido.

Lo que rescato como más llamativo es que las medidas económicas no se pueden analizar en forma *stand alone*, sino que tienen que estar en la cultura, en el territorio, la gente, las condiciones, la época.

Expositor.- Exactamente. Están diciendo eso.

Participante.- ¿El Fondo Monetario está de acuerdo?

Expositor.- El Fondo Monetario y sobre todo el World Bank están diciendo una cosa. Están diciendo que cambió la teoría del crecimiento económico. Ellos dicen que una de las cosas que hay enfocar es el conocimiento de las instituciones económicas. Es decir, según sean sus instituciones, según funcione su país, así será la inversión, será el conocimiento, será la innovación y van a crecer. Lo dicen. No es que esté inventando nada.

Participante.- Sería cambiar un poco, por que sino el sistema se vuelve un círculo cerrado y después no se sale nunca. El caso opuesto es cómo salir del contexto.

Participante.- Hay que ver en cuántas etapas habría que dividir esto a efectos de darle una coherencia total. Lo que he visto, por lo que se ha explicado, hay cosas que si no se las hace perfectamente no se va a poder llegar a una conclusión.

Expositor.- Por supuesto. Lo que se necesita es una gestión del conocimiento; es decir, cómo organizar el conocimiento en la empresa. Cuando se habla de países, se habla de conocimiento; es lo que fuertemente dice la Comunidad Económica Europea. No es que esté inventando nada. La Comunidad Europea lo dice.

Participante.- Creo que lo que acabamos de escuchar se aplica muy bien a nuestra Academia. Porque nuestra Academia tiene la ventaja de ser un grupo muy heterogéneo.

Expositor.- Yo pienso lo mismo.

Participante.- Aplicando lo que se acaba de decir, de mejor conocimiento, de ordenar el conocimiento, seguramente sabremos adónde llegar y porque somos un grupo muy heterogéneo estamos en ventaja para lograr un objetivo.

Expositor.- Totalmente de acuerdo. Lo pensé así.

Participante.- Lo primero que iba a decir yo es lo que acaba de manifestar Alberto Paz; es decir, que la gestión del conocimiento da un poco respuesta a los interrogantes que yo planteaba anteriormente, de cómo hacer, cómo gestionar nuestro conocimiento para convertirlo en un conocimiento útil y práctico. Es decir, creo que debemos pensar en eso y creo que es un tema muy importante para todo cuerpo y especialmente para nosotros y para los entes a los cuales estamos vinculados.

Acá lo que se está planteando es que esas visiones diferentes tienen que intercambiarse y tienen que terminar convirtiéndose en un producto. Esas visiones distintas que tenemos es una riqueza. Una de las cosas que me resultaba poco entretenidas cuando trabajaba en La Sociedad Rural era que integraba un cuerpo que tenía veinticuatro directores, que en el 95 por ciento de las cosas pensaban exactamente lo mismo. Tal vez había divergencias en un 5 por ciento de las cosas, pero en el resto pensábamos exactamente lo mismo. En cambio, acá el cuerpo es mucho más rico. Acá hay visiones diferentes, hasta enfrentadas en algún tema. Eso nos enriquece a nosotros recíprocamente, pero es un egoísmo. Es decir, ese enriquecimiento recíproco tenemos que encontrar la manera de volcarlo, en la exteriorización y la sistematización. A la exteriorización hay que agregarle la sistematización, porque el conocimiento tiene el defecto de ser muy inasible. Cómo se lo codifica y cómo se lo pone en cosas concretas. Es el desafío.

Expositor.- Para estar a la moda hay que hablar de gestión.

Participante.- Y el segundo punto que se trató, el concepto que los autores modernos tienen sobre la economía: cuando mi hijo decidió estudiar Economía, le dije una cosa: “Hay que tener mucho cuidado con las teorías, porque las teorías económicas fueron elaboradas con posterioridad a los sucesos, no antes. Así que, en realidad, las teorías económicas no son más que conclusiones que los científicos sacan de cosas que pasaron”. Y lo importante para nosotros no son tanto las conclusiones, sino qué es lo que pasa.

Expositor.- La idea central era empezar hablando de las empresas. Pero a medida que fue pasando el tiempo dicen: *enterprises organizations*, no solo las empresas sino las organizaciones. Es decir, una vez dicen “empresas” y cinco, “organizaciones”.

Participante.- Yo voy a hacer una crítica a los economistas y una defensa a los abogados. Los abogados, desde el primer año de nuestros estudios, cuando empezamos a estudiar Derecho, en general, aprendemos que la costumbre es algo que crea la ley, que sirve para interpretar la ley, y en algunos casos -el famoso desuetudo- deja fuera de juego a la ley. Es decir, que le damos a la realidad una importancia fundamental. Los economistas, creados normalmente en las matemáticas y no tanto en las ciencias sociales, creen que las fórmulas que elaboran después de cuidadosos análisis, que esas fórmulas pueden condicionar la realidad. Y no es así.

Expositor.- Perdón. Eso que estás diciendo es anticuado. Ahora hay una corriente muy fuerte que dice: *Economics needs a contexture idea*. Que es lo que dicen los evolucionistas. La economía neoclásica, o como la llaman también, la ortodoxia, es una economía que sigue estando en pie; ahora, sin embargo, enfrenta ciertas contradicciones.

Participante.- Que si las leyes económicas son el resultado de las reacciones individuales de millones de personas, es obvio que si esas reacciones son distintas los resultados van a ser distintos.

Expositor.- Exactamente.

Participante.- Y vamos a reconocer que no es lo mismo un japonés ni un chino que un finlandés o un argentino. Son bastante distintos. El peligro de eso lo planteé hoy cuando decía que hay que tener cuidado porque eso tiende a consentirse. Decir: “Muy bien, como nosotros somos así, las cosas para nosotros tienen que ser así, y entonces no vamos a mejorar nunca”.

No sé si ustedes recibieron un manual de Historia Argentina que se publicó recientemente -les recomiendo que lo lean- pero tiene cosas inconcebibles: poder meter toda la historia argentina con todo detalle desde los indios hasta el segundo gobierno de Perón en 198 páginas es ser un mago de la capacidad de síntesis. Yo me lo leí entero, les aclaro, y lo leí con satisfacción porque es como un breviario de información donde está todo. No hay ninguna cosa importante que no esté. Ahora, en su parte final dice que nosotros fuimos un pueblo que veníamos de una colonización española básicamente autoritaria, que luego la reemplazamos por el gobierno de los caudillos y que los que organizaron el país fueron dos grandes caudillos: Rosas y Urquiza. Que el uno vino de una generación un poco más ilustrada y un poco más abierta, pero que era abierta nada más que en un circuito, no era abierta para todos, y de allí pasamos a una serie de caudillejos y caudillos que de una índole u otra han ido durando hasta ahora. Conclusión: ese es el modo de democracia que le gusta al pueblo argentino. Porque si en 200 años en definitiva siempre hemos caído en lo mismo... es porque eso es lo que nos causa satisfacción.

Participante.- Quisiera hacer unos comentarios muy breves. Primero, que me ha impresionado mucho y me ha recordado cosas: acabo de terminar la biografía de Schumpeter porque a mi edad no puedo entender todo esto. Así que la he leído. Segundo, me recuerdo de las viejas lecturas de Teillard de Chardín sobre el conocimiento. Ya en el año 1950 decía que el conocimiento es un hecho que cambia la vida del mundo. Antes no existía el conocimiento y ahora existe.

Cuadro N° 1

MODELO SECI: ESPIRAL DE LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO

	<u>Conocimiento tácito</u>	<u>Conocimiento tácito</u>	
<u>Conocimiento Tácito</u>	<p>1. <u>SOCIALIZACIÓN</u> (Tácito a Tácito)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Transferencia entre individuos . Compartir experiencias . Intercambio de ideas <p style="text-align: center;">(<u>Ba Originador</u>)</p>	<p>2. <u>EXTERNALIZACIÓN</u> (Tácito a Explícito)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Diálogo con reflexión colectiva. . Modelos / escritos / análisis . Grupos (codificación persona a persona) <p style="text-align: center;">(<u>Ba Interactuación</u>)</p>	<u>Conocimiento Explícito</u>
<u>Conocimiento Tácito</u>	<p>4. <u>INTERNALIZACIÓN</u> (Explícito a Tácito)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Transferencia entre individuos . Compartir experiencias . Intercambio de ideas <p style="text-align: center;">(<u>Ba Ejercicio</u>)</p>	<p>3. <u>COMBINACIÓN</u> (Explícito a Explícito)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Transferencia entre individuos . Compartir experiencias . Intercambio de ideas <p style="text-align: center;">(<u>Ba Cyber</u>)</p>	<u>Conocimiento Explícito</u>
	<u>Conocimiento Explícito</u>	<u>Conocimiento Explícito</u>	

- . Espiral del conocimiento
 - Estrategia para adquirir o crear conocimiento
 - Importancia individual
 - Variedad (clusters / Networks)
- . Ba: Condiciones fundamentales para crear conocimiento: Originador (cara a cara) (mezcla de gene con capacidad y conocimiento científico); Cyber (apoyo virtual); Ejercicio (convierte explícito en tácito)

Nota: Síntesis personal de los aportes de Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi

Resumen: ETAPAS DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO INTRAEMPRESA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Conocer los procesos claves y que personas saben mas sobre el tema. Identificar quienes son excelentes en su especialidad y que actividades desarrollan.
2. OBTENCIÓN DEL CONOCIMIENTO: Se identifica a los expertos y se les pide que expliquen sus actividades. Se busca obtener conocimiento de los diferentes departamentos de la empresa.
3. CAPTURA DEL CONOCIMIENTO: Debe retenerse la experiencia de los mejores expertos. Se deben extraer: experiencias, códigos, mejores prácticas, códigos de computación.
4. ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO: El conocimiento de calidad extraído debe guardarse en forma sistemática. Establecer una estructura ordenada y funcional del conocimiento.
Cualquiera, dentro de la organización debe tener acceso a la información, rápida y eficientemente.
5. APLICACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Asegurarse de que la aplicación del conocimiento de los demás, puede ser usado por todos, dentro de la empresa.
6. ARCHIVO DEL CONOCIMIENTO: Preservar el conocimiento dentro del contexto de la organización.
7. COMPARTIR. EL CONOCIMIENTO: El conocimiento retenido de be ser ampliamente compartido. Debe distribuirse dentro de la organización, a los individuos y a los grupos de trabajo.
8. EVALUACIÓN DEL PROCESO DE CREACIÓN DE CONOCIMIENTO: La evaluación debe ser continua.
9. MEJORAS EN EL PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO: Las mejoras deben concentrarse sobre el conocimiento codificado y sobre su aplicación. Tener en cuenta gastos, eficiencia de paliación y posibilidades de venta.

Fuentes: Resumen realizado sobre varios aportes. Especialmente:

- S. Kothuri: Knowledge in Organizations, 2002
- D. N. Davenport, D. N. De Long , M. C. Beers: "Succesful Knowledge Management Projects", Sloan Management Review