

Dinámica del Conocimiento Tácito

Eustoquio R. García
UCAB
eusgarcia@intercable.net.ve

Resumen

El presente trabajo cubre los siguientes aspectos relacionados con el conocimiento institucional: importancia del conocimiento para el desempeño eficaz de las instituciones en la nueva economía del conocimiento; la taxonomía del conocimiento propuesta por Polanyi (1958, 1966) y las características generales del conocimiento tácito y del conocimiento explícito; el proceso de conversión del conocimiento y sus fases de socialización, externalización, combinación, e internalización, según lo planteado en el modelo de conversión propuesto por Nonaka y Takeuchi (1995); y la importancia del conocimiento tácito para cualquier institución así como la necesidad de convertirlo en conocimiento explícito. Luego del análisis de los aspectos anteriores, el autor destaca lo siguiente: 1) el conocimiento es el elemento clave para el éxito de cualquier empresa o institución en la nueva economía del conocimiento; 2) la gestión apropiada del conocimiento se convierte en una actividad de suma importancia para asegurar la creación, difusión y utilización apropiada del conocimiento institucional; 3) en la gestión del conocimiento es importante tener en cuenta las características y la dinámica del conocimiento tácito a fin de asegurar que éste pueda ser convertido en conocimiento explícito, lo que dependerá fundamentalmente de la calidad de las interacciones que puedan existir entre los miembros de cualquier institución, y lo cual no es garantizado por la utilización de la tecnología de información per se.

Palabras clave: Conocimiento tácito, conocimiento explícito; conversión del conocimiento, gestión del conocimiento.

Dynamics of the Tacit Knowledge

Abstract

The present work covers the following aspects related to the institutional knowledge: importance of the knowledge for the effective performance of the institutions in the new economy of the knowledge; the taxonomy of the propose knowledge by Polanyi (1958, 1966) and the general characteristics of the tacit knowledge and the explicit knowledge; the process of conversion of the knowledge and its phases of socialization, externalisation, combination, and internalization, according to planted in the conversion model proposed by Nonaka and Takeuchi (1995); and the importance of the tacit knowledge for any institution as well as the necessity to turn it into explicit knowledge. After the analysis of the previous aspects, the author emphasizes the following : 1) the

knowledge is the element key for the success of any company or institution in the new economy of the knowledge; 2) the appropriate management of the knowledge becomes an activity of extreme importance to assure the creation, diffusion and appropriate use of the institutional knowledge; 3) in the management of the knowledge it is important to consider the characteristics and the dynamics of the tacit knowledge in order to assure that this one can be turned into explicit knowledge, which will depend essentially on the quality of the interactions that can exist among the members of any institution, and which are not guaranteed by the use of the technology of information itself.

Key words: Tacit knowledge, explicit knowledge; conversion of the knowledge, management of the knowledge.

Dynamique de la Connaissance Tacite

Résumé

Le présent travail couvre les aspects suivants en rapport avec la connaissance institutionnelle: importance de la connaissance pour l'exercice efficace des institutions dans la nouvelle économie de la connaissance ; la taxonomie de la connaissance proposée par Polanyi (1958, 1966) et les caractéristiques générales de la connaissance tacite et de la connaissance explicite ; le processus de conversion de la connaissance et ses phases de socialisation, extériorisation, combinaison, et intériorisation, selon ce qui est posé dans le modèle et la conversion proposé par Nonaka et Takeuchi (1995); et l'importance de la connaissance tacite pour toute institution ainsi que la nécessité de le transformer en connaissance explicite. Après l'analyse des aspects précédents, l'auteur souligne ce qui suit: 1) la connaissance est l'élément clef pour le succès de toute entreprise ou d'institution dans la nouvelle économie de la connaissance; 2) la gestion appropriée de la connaissance se transforme une activité d'importance suprême pour assurer la création, la diffusion et l'utilisation appropriée de la connaissance institutionnelle; 3) dans la gestion de la connaissance il est important de tenir compte des caractéristiques et de la dynamique de la connaissance tacite afin d'assurer que celui-ci puisse être transformé en connaissance explicite, ce qui dépendra fondamentalement de la qualité des interactions qui peuvent exister entre les membres de toute institution, et ce qui n'est pas garanties par l'utilisation de la technologie d'information per se.

Mots clef: Connaissance tacite, connaissance explicite; conversion de la connaissance, gestion de la connaissance.

Introducción

La economía del conocimiento, a la par de crear nuevas oportunidades, ha venido a plantear un reto formidable y sin precedentes a aquellas empresas o instituciones que necesitan y aspiran mantener su actividad en el tiempo y cumplir su misión exitosamente. No sin razón se ha dicho que el verdadero propósito de cualquier empresa es mantenerse viable en el tiempo (Handy, 1995; García, 2000) (1).

Para funcionar exitosamente en esta nueva economía, toda empresa o institución deberá estar consciente de los nuevos retos que ahora debe atender y de la necesidad de prepararse para enfrentarlos actuando en una arena diferente: una arena caracterizada por una competencia difícil, compleja y sin precedentes en las economías anteriores. En el contexto de esta nueva economía, el conocimiento se convierte en factor clave para el éxito y, como tal, cada empresa o institución ha de prestarle especial atención y diseñar formas diferentes de funcionamiento. Varias son las razones que fundamentan esta afirmación y ellas constituyen argumento poderoso para que empresas en general dediquen esfuerzos particulares al diseño e implantación de nuevas estrategias de acción que tomen en consideración la importancia que tiene el conocimiento en el desarrollo exitoso de sus actividades.

El Hombre como ente productivo

El hombre, en su condición de factor de producción, ha desarrollado a través del tiempo diferentes actividades que le han permitido producir los recursos básicos para su subsistencia. En un primer momento fue la actividad de la caza, propia de los pueblos nómadas, la que le permitió subsistir; luego, en una etapa de mayor desarrollo y agrupado en pequeñas comunidades que facilitaban el trabajo y la ayuda recíproca, surge la agricultura como actividad generadora de riqueza y aglutinadora de esfuerzos. La producción agrícola, incipiente al principio, permitiría la producción de alimentos y estimularía el desarrollo del trueque de productos y servicios **(2)**. Surgen los pequeños cultivos y también los latifundios; y el poder es resultante de la posesión de la tierra y de las “manos” para trabajarla.

Posteriormente surge la economía industrial, la cual se consolidó con el desarrollo de las grandes empresas fabriles. Esta etapa estuvo caracterizada por la aplicación de los conocimientos y los desarrollos tecnológicos de la época, y requirió esquemas de dirección y formas de producción diferentes. La economía industrial exigió grandes inversiones, necesarias para la construcción y adquisición de plantas y equipos. Fue la época en la cual el capital y los bienes materiales – equipos, plantas e inventarios materiales – se convierten en los activos más importantes para el proceso productivo. Este proceso

fabril requirió de contingentes humanos – mano de obra que hasta ahora había estado dedicada al cultivo de la tierra en los pueblos y zonas agrícolas – que abandonan sus predios y se desplazan hacia los centros fabriles. Dichos centros se convierten en polos de atracción y desarrollo. Como consecuencia de este desplazamiento, la agricultura, aunque conservando su importancia, ya no es el factor crítico para el desarrollo del hombre y de los pueblos.

Y ahora, al finalizar el siglo XX y empezar un nuevo milenio, el hombre está en presencia de una nueva forma de economía: la economía del conocimiento. Ésta descansa sobre tres pilares fundamentales: el rol preponderante de la información y del conocimiento como factores de producción; el valor creciente del capital intelectual *vis a vis* el valor de los activos tangibles tradicionales; y el desarrollo de nuevas estrategias para facilitar la creación, la transferencia y la utilización del conocimiento como una forma de reforzar el capital intelectual **(3)** de cualquier institución (García, 2003). Como es conocido, el conocimiento institucional ha sido clasificado en tres categorías: capital humano, capital estructural y capital relacional, para referirse a tres aspectos importantes para cualquier institución: 1) al valor que tiene el conocimiento para la institución, 2) al valor que representan sus estructuras, sus sistemas, sus redes de computación, sus procedimientos administrativos; y 3) para referirse al valor que tienen sus clientes y otros entes relacionados con ésta (García, 2007). Estas tres categorías se transforman en el capital intelectual de la institución cuando son utilizadas en estrecha interrelación y dejan de serlo cuando se mantienen aisladas. Este carácter asociativo del capital intelectual ha servido de base para definir y estructurar su gestión efectiva (ibid.).

A partir de los argumentos antes expuestos, se desprende que el conocimiento es ahora la clave del éxito en esta nueva economía y que, por lo tanto, es necesario prestarle especial atención por constituirse en el recurso crítico de cualquier empresa o institución; esto es particularmente válido para el caso de aquéllas que tengan que competir exitosamente en negocios y en actividades donde el conocimiento es la clave del éxito.

El presente trabajo está referido al conocimiento como componente esencial del capital intelectual, y particularmente al conocimiento que posee cada persona y que normalmente no es del dominio de los demás. Es a partir de este conocimiento individual, personal, que luego se convierte en conocimiento institucional, donde se fragua el éxito de cualquier institución, particularmente en la nueva economía del conocimiento.

Una taxonomía del conocimiento

Quienes se han interesado en el tema de la gerencia del conocimiento han aceptado y utilizado la clasificación del conocimiento propuesta por Polanyi (1958, 1966) (4). De acuerdo con este autor, el conocimiento puede ser tácito o explícito. El conocimiento tácito es aquel que está en la mente de la persona y que no ha sido expresado; es aquel conocimiento propiedad de la persona. Por el contrario, el conocimiento explícito, que una vez fue tácito, es aquel que ha sido exteriorizado y puede ser del dominio de quien necesite tener acceso a él, compartirlo o utilizarlo. Es decir, queda al servicio de todos quienes lo requieran en la institución.

Esta taxonomía del conocimiento, aunque basada en las ideas de Wittgenstein (5), es una simplificación de lo planteado por este filósofo austriaco en cuanto a la relación entre los hechos mentales y los hechos físicos (6). Independientemente de lo acertado o desacertado que pudiese haber estado Polanyi al tomar de Wittgenstein algunas de sus ideas, la taxonomía propuesta permite incorporar en forma útil y práctica las dimensiones epistemológica y ontológica en la creación y conversión del conocimiento (Nonaka & Takeuchi, 1995).

Creación y conversión del conocimiento

Siguiendo a Nonaka y Takeuchi (ibid.), se parte de la premisa de que el conocimiento tácito es creado solamente por las personas, individualmente; luego, mediante la interacción (**socialización**), dicho conocimiento es compartido con otra persona. Se trata de la conversión del conocimiento tácito a tácito, es decir, de una persona a otra persona.

En una segunda etapa, el conocimiento tácito es formalmente compartido con varias personas o grupos (**externalización**), a través de diferentes mecanismos y formas, incluyendo expresiones simbólicas, imágenes, metáforas, entre otros. Mientras que en la primera fase de conversión tienen primacía la relación interpersonal y la confianza mutua, en esta segunda fase lo que prima, fundamentalmente, es el pensamiento racional mediante un proceso de análisis y de cuestionamiento de los planteamientos hechos, hasta llegar a la comprensión y aceptación del nuevo conocimiento.

Este proceso de **externalización** está orientado hacia un propósito específico: la creación de un concepto (**7**) en el cual el conocimiento es el elemento fundamental. Se trata de la conversión del conocimiento tácito a explícito. De esta manera varias personas que integran un equipo están ahora en posesión del nuevo conocimiento y dispuestas a utilizarlo plenamente, basados en una argumentación lógica y en un sentido práctico, aspectos ambos que han sido ampliamente compartidos y que se constituyen en factores generadores de la energía y el entusiasmo para iniciar las acciones necesarias.

En una tercera fase, la fase de **combinación**, el conocimiento explícito es formalizado mediante documentos o a través de sistemas de interconexión que facilitan su acceso por diferentes personas. Se trata de la conversión del conocimiento explícito a explícito, pero ahora ya formalizado a través de los diferentes medios y formas disponibles en la institución. Casi todo el conocimiento explícito formalizado en esta tercera fase pertenece al dominio del capital estructural. Éste está formado por documentos, bases de datos, propiedades intelectuales, manuales operacionales, especificaciones, fórmulas, recetas, procedimientos, entre otros.

En la cuarta fase, la fase de **internalización**, la persona incorpora a sus rutinas de acción o de pensamiento el conocimiento explícito que existe en la institución y que, como se dijo, es parte del capital estructural de ésta. Dicha fase está caracterizada por la acción: la persona internaliza el conocimiento a través de la acción o mediante la observación de quienes tienen dominio amplio y preciso de éste, y que forma parte del conocimiento tácito de aquéllos. Se trata de la típica acción que ocurre entre el maestro y el alumno durante el

proceso de enseñanza- aprendizaje. Cuando la persona aprende realmente se puede afirmar que ha hecho tácito el conocimiento explícito aprendido.

Como puede notarse de la descripción de cada una de sus fases (socialización, externalización, combinación e internalización) el proceso de conversión se desarrolla en dos dimensiones: la dimensión epistemológica: conversión del conocimiento tácito a explícito y el conocimiento explícito a tácito; y la dimensión ontológica: de individuo a individuo, de individuo a grupo, de un grupo a otros grupos, de un grupo al sistema total, y de un sistema a otro, como sería el caso inter-empresarial (8).

Algunas características del conocimiento tácito

El conocimiento tácito se encuentra mayormente en el capital humano y en el capital relacional, es decir, en las personas y en sus relaciones; así que gran parte del capital intelectual de una institución es conocimiento tácito. Otra característica del conocimiento tácito es que no existe otra forma de llegar a él sino a través de la relación interpersonal. Por esta razón, las actividades que pueda desarrollar una institución para crear conocimiento deberán estar basadas en la interacción personal, en la colaboración y en la confianza recíprocas. En cuanto a los mecanismos o procesos que deben utilizarse, conviene tener en cuenta que a las personas se les puede entrenar en cuanto al uso del conocimiento explícito, pero es sólo la interacción genuina y espontánea la que permitirá la creación del conocimiento tácito.

Transferencia del conocimiento tácito en la actividad institucional cotidiana

La mayor parte de los trabajos que se realizan en cualquier institución implican la combinación del conocimiento explícito y el conocimiento tácito; sin embargo, por una u otra razón, gran parte de los esfuerzos que adelanta la gerencia del conocimiento se limitan al conocimiento explícito. Además, cuando se trata de atender el conocimiento tácito para identificarlo y utilizarlo, los procesos que se desarrollan no se ajustan ni a sus condiciones ni a su dinámica. Al no

tener una clara comprensión de la dinámica del conocimiento tácito, generalmente se incurre en el error de pensar que las inversiones en tecnología, independientemente de su grado de sofisticación, serán la solución para la gestión eficaz del conocimiento. Tal presunción es completamente errónea.

En indudable que los sistemas de interconexión como la red mundial de interconexión (world-wide web) y la intranet son herramientas poderosas para transferir y diseminar el conocimiento explícito con rapidez y amplitud; pero la mayoría de los conocimientos que están diseminados en la institución no permiten su transferencia ni su difusión al no ser fácilmente explicables por alguien que no es su verdadero "propietario". Para ilustrar esta característica, basándose en el aprendizaje de un nuevo idioma, Stewart (2001; pp. 123-124) expresa que "el aprender un idioma cubre actividades varias como exposición, aclaración, gramática, vocabulario, etc. (...) pero el aprendizaje real de cualquier idioma implica absorberlo tácitamente; no importa lo bien que se pueda tomar un dictado en clase, nunca se hablará un buen francés, por ejemplo, hasta tanto la persona no haya pasado suficiente tiempo entre franceses".

En cualquier institución existe buena cantidad de conocimiento tácito que está diseminado a lo largo de ella. El problema radica en que ésta desconoce el tipo de conocimiento que existe, ni sabe dónde puede encontrarlo. Y es prácticamente imposible saberlo a menos que se desarrollen actividades específicamente diseñadas para tal fin. Indudablemente que la tecnología de informática instalada puede ser un recurso valioso e importante para identificar los tipos de conocimiento que existen; pero esto no ocurre en forma espontánea, será necesario que se tenga una necesidad real de un conocimiento determinado, y que dicha necesidad haya sido plenamente identificada y sentida. De existir ésta, las personas tendrán la opción de ingresar a los sistemas de interconexión existentes y hacer las exploraciones que sean necesarias. Pero esto no es suficiente cuando se trata de crear un nuevo conocimiento bajo una estrategia determinada; en este caso será necesario cubrir todas las etapas del proceso para la creación de conocimiento ya mencionadas que describen Nonaka y Takeuchi (1995).

Además de la conducción ordenada del proceso de creación de conocimiento, tal como lo señalan los autores mencionados, la institución puede desarrollar programas especiales para transferir el conocimiento existente. Dichos programas estarán orientados a que las personas que dominan determinadas habilidades, técnicas o enfoques que han demostrado ser exitosos, puedan compartirlos durante el desarrollo de sus actividades regulares. Realmente no se trata de explicar algo que en la mayoría de los casos no es tarea fácil, se trata de demostrarlo mediante la acción, para lo cual la observación es el medio más apropiado y eficaz. Lo curioso es que el conocimiento tácito se transmite casi en forma imperceptible. Es sólo la misma persona quien se da cuenta cuando ha asimilado algo en forma tal que pasa a ser parte de su repertorio natural de acción. Es en ese momento cuando puede afirmar que ha creado conocimiento tácito.

Casos de transferencia de conocimiento tácito como el descrito abundan en las instituciones. El lector podrá revisar algunas de sus experiencias en su vida del trabajo y seguramente se dará cuenta de las múltiples ocasiones en que incorporó en su mente nuevo conocimiento. La adquisición de ese nuevo conocimiento es, sin duda, una experiencia personal única, irrepetible, casi indescriptible; pero enriquecedora.

Notas

(1). En esa oportunidad, al comentar acerca de los propósitos de una empresa, señalé: “con base en la concepción de la empresa como una comunidad, se puede afirmar que su propósito no es simplemente obtener ganancias; las ganancias son el medio para mantener la actividad en el tiempo y cumplir la misión que tenga establecida. Realmente, el propósito de una empresa es obtener ganancias para poder mantener su actividad con resultados cada vez mejores en términos de calidad y cantidad” (García, 2000).

(2). En el caso específico del intercambio de esfuerzos en la actividad agrícola, fue notoria en Venezuela la actividad conocida como el “convite”. Durante un día específico los agricultores de la vecindad concurrían en forma masiva a ayudar al vecino especialmente a recoger y almacenar la producción. Se trató de un esfuerzo en el cual lo único que primaba era el sentido de ayuda que luego sería retribuido de igual manera.

(3). *El concepto de capital intelectual integra tres tipos de activos: el capital humano, que se refiere al conocimiento que poseen las personas que integran la empresa; el capital estructural, que comprende todos aquellos mecanismos estructurados para agilizar el flujo de información (intranet, internet, correo electrónico, sistemas de ayuda para la toma de decisiones, patentes industriales, procedimientos operacionales, entre otros; y capital relacional, referido al conocimiento que poseen los clientes, los suplidores y otros entes vinculados a la empresa). Cuando se habla de capital intelectual se hace referencia a cualquiera de estos tres tipos de capital. Esta clasificación ha sido propuesta por Stewart (1997 y 2001) y la misma ha tenido amplia aceptación tanto en el sector empresarial como en los círculos académicos.*

(4). *Polanyi nació en Hungría, conocido principalmente como químico y se convirtió en filósofo a los 50 años de edad.*

(5). *Ludwig Wittgenstein nació en Viena. Luego de estudiar ingeniería en Berlín, pasó gran parte de su vida en Inglaterra donde realizó investigaciones aeronáuticas. Posteriormente se dedicó a la filosofía de las matemáticas y luego a la filosofía del lenguaje, la cual desarrolla en su obra más importante Tractatus Logico-philosophicus. Al final de su vida plantea que todos los problemas filosóficos surgen de la confusión lingüística. Wittgenstein tuvo gran influencia en el movimiento filosófico de Inglaterra de la segunda mitad del siglo XX.*

(6). *Sobre este aspecto, Wittgenstein argumentó que la noción de una experiencia totalmente privada –como es el caso del conocimiento de la persona – implicaría : “1) que lo que acontece en la vida mental de una persona puede ser compartido solamente en un lenguaje que sólo la persona a cuyo estado mental se refiere podría entender; 2) que dicho lenguaje privado no sería lenguaje en sí; y 3) que la doctrina ampliamente sostenida de que existen acontecimientos mentales absolutamente privados no puede ser expresada en forma inteligible, ya que para hacerlo habría que suponer que uno puede decir algo públicamente acerca de lo cual la doctrina misma dice que no puede ser mencionado en un lenguaje que sea accesible a más de una persona.*

(7). *En la literatura japonesa sobre creación de conocimiento, el término concepto tiene una significación muy particular y constituye una de las etapas o fases de la creación del conocimiento. Las cinco etapas descritas por Von Krogh, Ichijo y Nonaka (2000) son las siguientes:*

1) *compartir el conocimiento tácito*; 2) *creación del concepto*; 3) *justificación del concepto*; 4) *construcción de un prototipo* y 5) *difusión del conocimiento en la organización*.

(8). *En la literatura norteamericana estos procesos de creación de conocimiento en sus dimensiones epistemológica y ontológica se describen como transferencia de conocimiento (Dixon, 2000). La dinámica seguida en ambas culturas -japonesa y norteamericana- es bastante similar; sin embargo, en la cultura empresarial japonesa se hace especial hincapié en el contexto habilitante caracterizado, entre otras cosas, por la importancia que tienen las relaciones interpersonales fundamentadas en la confianza y el cuidado y la atención como elementos críticos.*

Referencias

- Dixon, N. (2000). *Common Knowledge*. Boston: Harvard Business School Press.
- García, E. R. (2000). *La organización como comunidad*. 8vo. Encuentro Venezolano de Motivación, Mérida, 15 -17 de noviembre.
- García, E. R. (2003). *Nueva agenda gerencial - gerencia del conocimiento*. Jornadas Internas de Investigación "Imelda Rincón Finol", Facultad de Humanidades y Educación, La Universidad del Zulia. Mayo 2003, Maracaibo, Venezuela.
- García, E. R. (2007). Capital social y gestión del conocimiento. *Integración Universitaria*, 2 (1), pp. 46-57.
- Handy, Ch. (1995). *The Age of Paradox*. Boston: Harvard Business School Press.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Polanyi, M. (1958). *Personal Knowledge*. Chicago: University Press.
- Polanyi, M. (1966). *The Tacit Dimension*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Stewart, T. (1997). *Intellectual Capital. The New Wealth of Organizations*. New York: Ed. Doubleday.
- Stewart, T. (2001). *The Wealth of Knowledge*. New York: Ed. Doubleday.
- Von Krogh, G., Ichijo, K. y Nonaka, I. (2000). *Enabling Knowledge Creation*. Oxford: Oxford University Press.
- Wittgenstein, L. (2001) (Gilles-Gaston Granger, Trad.). *Tractatus logico-philosophicus*. Paris: Gallimard.