

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Conocimiento organizacional y gestión del conocimiento desde las Tecnologías de la Información

El conocimiento es uno de los recursos más importantes de las organizaciones modernas. En un contexto caracterizado por digitalización, competencia global, innovación permanente y cambios acelerados, las organizaciones no dependen únicamente de sus activos físicos o financieros. También dependen de lo que saben, de cómo aprenden, de cómo comparten ese aprendizaje y de cómo lo aplican para tomar mejores decisiones.

Desde la mirada de las Tecnologías de la Información (TI, Information Technology), el conocimiento no debe confundirse con datos almacenados ni con información disponible. Una organización puede tener grandes bases de datos, múltiples reportes y numerosos sistemas, pero aun así no producir conocimiento útil. El conocimiento aparece cuando la información se interpreta, se contextualiza, se relaciona con la experiencia y se aplica a problemas concretos.

Para estudiantes de Licenciatura en Administración, este tema es fundamental porque administrar no consiste solo en disponer de recursos, sino en convertir información y experiencia en acción organizada. La gestión del conocimiento permite que una organización aprenda, evite repetir errores, preserve saberes críticos, innove y responda mejor a los cambios del entorno.

De datos a información y de información a conocimiento

Para comprender el valor del conocimiento, primero conviene distinguir tres conceptos: datos, información y conocimiento.

Los datos son registros básicos de hechos, eventos o valores. Pueden ser números, fechas, nombres, códigos, transacciones, mediciones, importes o textos. Por sí solos, los datos no necesariamente tienen significado suficiente para decidir.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

La información surge cuando los datos se organizan, se procesan y se presentan en un contexto. Por ejemplo, una lista de ventas por fecha es un conjunto de datos. Esa misma lista, organizada por producto, sucursal, margen y período, se convierte en información útil para analizar desempeño comercial.

El conocimiento aparece cuando esa información se interpreta, se relaciona con experiencia previa, se contrasta con objetivos y se utiliza para decidir o actuar. Por ejemplo, si una organización detecta que un producto tiene alta rotación pero bajo margen, puede decidir renegociar precios con proveedores, ajustar la estrategia comercial o modificar el mix de productos.

Desde TI, los Sistemas de Información (SI, Information Systems) ayudan a transformar datos en información. Pero la transformación de información en conocimiento requiere además interpretación humana, aprendizaje organizacional y uso estratégico.

Qué es el conocimiento

El conocimiento puede definirse como la capacidad de interpretar información, integrarla con experiencia, comprender relaciones, razonar sobre situaciones y aplicarla para resolver problemas, tomar decisiones o crear nuevas soluciones.

El conocimiento no es solo acumulación de información. Una persona puede tener acceso a muchos documentos y no saber cómo utilizarlos. Una organización puede tener miles de reportes y no saber qué decisiones tomar. El conocimiento implica comprensión y aplicación.

Ejemplos:

- Un contador interpreta normativa fiscal y la aplica a una liquidación.
- Un operario reconoce una falla de una máquina por un sonido inusual.
- Un gerente detecta un conflicto latente en un equipo antes de que escale.
- Un analista de datos identifica un patrón de abandono de clientes.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Un equipo de soporte aprende qué errores de usuario son más frecuentes y rediseña la capacitación.
- Un directivo usa información de mercado para anticipar una oportunidad estratégica.

En todos los casos, el conocimiento se relaciona con contexto, criterio y acción.

El conocimiento como activo organizacional

El conocimiento puede considerarse un activo organizacional porque genera valor. Ayuda a mejorar procesos, reducir errores, innovar, atender mejor a clientes, tomar decisiones más sólidas y sostener ventajas competitivas.

A diferencia de una máquina o un edificio, el conocimiento es un activo intangible. No siempre aparece en los estados contables, pero puede ser decisivo para el desempeño. Una organización puede perder valor si se retira una persona que concentraba conocimiento crítico y ese conocimiento nunca fue documentado ni compartido.

Por ejemplo, si solo un empleado sabe cómo resolver ciertos problemas en un sistema administrativo, la organización depende excesivamente de esa persona. Si ese empleado se va, se jubila o cambia de puesto, el proceso queda vulnerable. La gestión del conocimiento busca reducir esa dependencia y transformar conocimiento individual en conocimiento organizacional.

Conocimiento como construcción dinámica

El conocimiento no surge de manera instantánea. Se construye a partir de experiencia, aprendizaje, observación, práctica, reflexión, interacción y análisis de resultados. Además, cambia con el tiempo. Lo que una organización sabe hoy puede volverse insuficiente mañana si cambian la tecnología, la regulación, el mercado, los clientes o los procesos internos.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Por eso, el conocimiento es dinámico. No es un archivo cerrado. Se actualiza, se revisa, se corrige, se amplía y se aplica en contextos cambiantes.

Ejemplo: una organización puede tener un procedimiento documentado para atención al cliente. Pero si cambian los canales digitales, aparecen nuevos reclamos o se incorpora inteligencia artificial a la atención, ese conocimiento debe actualizarse. De lo contrario, el procedimiento queda obsoleto.

Desde TI, esto implica que las bases de conocimiento, manuales, repositorios y sistemas deben mantenerse vivos. Un repositorio desactualizado puede generar decisiones incorrectas.

Conocimiento y contexto

El conocimiento está profundamente vinculado al contexto. Una misma información puede tener significados distintos según el área, el sector, la cultura organizacional, el país, la regulación o la experiencia de quien la interpreta.

Por ejemplo, una baja de ventas puede interpretarse de muchas maneras. Para el área comercial puede significar pérdida de clientes. Para logística puede estar asociada a problemas de disponibilidad. Para finanzas puede afectar flujo de fondos. Para sistemas puede estar vinculada a fallas en la plataforma de venta. Para dirección puede indicar un cambio de estrategia.

El conocimiento organizacional surge cuando esas miradas se integran y se analizan en conjunto.

Desde Administración, esto es clave: conocer no es solo tener información, sino interpretarla dentro de un sistema organizacional.

Conocimiento tácito

El conocimiento tácito (tacit knowledge) es personal, subjetivo y difícil de formalizar. Está vinculado con la experiencia, la intuición, las habilidades prácticas, los criterios

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

desarrollados con el tiempo, las percepciones y los aprendizajes que no siempre pueden escribirse fácilmente.

Ejemplos:

- Saber negociar en una situación conflictiva.
- Reconocer cuándo un cliente está insatisfecho aunque no lo diga explícitamente.
- Liderar un equipo en crisis.
- Detectar una falla de una máquina por el sonido.
- Resolver una excepción administrativa no prevista en el manual.
- Conocer la dinámica informal de una organización.
- Anticipar riesgos en un proyecto por experiencias anteriores.

El conocimiento tácito suele transmitirse mediante práctica compartida, observación, acompañamiento, conversación, mentoría y trabajo conjunto. Es difícil de capturar en un documento, pero puede ser uno de los conocimientos más valiosos de una organización.

Riesgos de depender solo del conocimiento tácito

El conocimiento tácito es valioso, pero también puede generar riesgos si queda concentrado en pocas personas. Cuando una organización depende exclusivamente de experiencia informal, se vuelve vulnerable.

Algunos riesgos son:

- Pérdida de conocimiento por rotación de personal.
- Dificultad para capacitar nuevos empleados.
- Procesos dependientes de personas específicas.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Falta de estandarización.
- Errores por ausencia de criterios documentados.
- Dificultad para escalar operaciones.
- Problemas de auditoría y control.
- Lentitud para replicar buenas prácticas.

Por ejemplo, si un proceso de liquidación depende de “lo que sabe” una persona pero no existe documentación ni sistema que lo respalde, la organización puede tener problemas ante una ausencia o reemplazo.

La gestión del conocimiento no busca eliminar el conocimiento tácito, sino reconocerlo, compartirlo y convertir parte de él en conocimiento organizacional.

Conocimiento explícito

El conocimiento explícito (explicit knowledge) es formal, estructurado y comunicable. Puede documentarse, codificarse, almacenarse y transmitirse mediante soportes físicos o digitales.

Ejemplos:

- Manuales de procedimiento.
- Instructivos operativos.
- Políticas institucionales.
- Normativas.
- Bases de datos.
- Libros.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Artículos científicos.
- Diagramas de procesos.
- Guías de usuario.
- Preguntas frecuentes.
- Documentación técnica.
- Matrices de decisión.
- Reportes analíticos.
- Protocolos de atención.

Este tipo de conocimiento puede ser compartido con mayor facilidad porque está registrado. Sin embargo, que esté documentado no garantiza que sea comprendido, utilizado o actualizado.

Desde TI, el conocimiento explícito suele almacenarse en repositorios, intranets, sistemas documentales, wikis corporativas, plataformas de capacitación o Sistemas de Gestión del Conocimiento (KMS, Knowledge Management Systems).

Relación entre conocimiento tácito y explícito

El conocimiento tácito y el explícito no son mundos separados. Se complementan. Una organización aprende cuando logra transformar experiencias prácticas en conocimiento documentado y cuando ese conocimiento documentado se usa para mejorar nuevas prácticas.

Por ejemplo, un equipo de proyectos puede terminar una implementación de ERP y registrar lecciones aprendidas. Esas lecciones nacen de experiencias tácitas, discusiones, problemas y decisiones. Cuando se documentan, se convierten en conocimiento explícito. Luego, otro equipo puede consultar esas lecciones y evitar errores similares.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

El desafío de la gestión del conocimiento es facilitar ese movimiento entre experiencia y documentación, entre práctica y aprendizaje, entre personas y organización.

La espiral del conocimiento

Una forma útil de comprender esta relación es la idea de que el conocimiento puede circular y transformarse. El conocimiento tácito se comparte mediante interacción; luego puede externalizarse en documentos, modelos o explicaciones; después puede combinarse con otros conocimientos explícitos; finalmente puede incorporarse nuevamente a la práctica de las personas.

Por ejemplo:

- Un empleado experto enseña a otro cómo resolver una excepción (socialización).
- El equipo documenta el procedimiento aprendido (externalización).
- Ese procedimiento se integra al manual y al sistema de capacitación (combinación).
- Los nuevos empleados lo aplican hasta incorporarlo a su práctica cotidiana (internalización).

Desde TI, los sistemas pueden apoyar este ciclo, pero no reemplazan la interacción humana que lo alimenta.

Gestión del conocimiento

La gestión del conocimiento (KM, Knowledge Management) es el proceso sistemático mediante el cual una organización identifica, captura, organiza, comparte, protege, actualiza y aplica conocimiento para mejorar su desempeño.

Su objetivo no es guardar documentos por guardar. Su objetivo es que el conocimiento correcto esté disponible para las personas adecuadas, en el momento oportuno y en un formato utilizable.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

La gestión del conocimiento busca:

- Transformar conocimiento individual en conocimiento organizacional.
- Preservar saberes críticos.
- Evitar pérdida de experiencia.
- Reutilizar soluciones exitosas.
- Reducir errores repetidos.
- Mejorar capacitación.
- Favorecer innovación.
- Apoyar decisiones.
- Fortalecer aprendizaje organizacional.
- Aumentar resiliencia ante cambios.

Desde Administración, KM se relaciona con estrategia, recursos humanos, procesos, cultura, tecnología y liderazgo.

Identificar conocimiento crítico

El primer paso de la gestión del conocimiento es identificar qué conocimiento es crítico para la organización. No todo conocimiento tiene el mismo valor. Algunos saberes son centrales para operar, competir, cumplir normas o innovar.

Preguntas útiles:

- Qué conocimientos son indispensables para procesos clave.
- Qué conocimientos están concentrados en pocas personas.
- Qué saberes se perderían si ciertos empleados se fueran.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Qué errores se repiten por falta de documentación.
- Qué decisiones requieren experiencia acumulada.
- Qué información necesitan los nuevos empleados para integrarse.
- Qué conocimientos permiten diferenciar a la organización.
- Qué saberes deben protegerse por razones estratégicas.

Por ejemplo, en una empresa de software, el conocimiento sobre arquitectura del sistema puede ser crítico. En un estudio contable, puede serlo la interpretación de normativa fiscal. En una universidad, puede serlo la gestión académica, pedagógica y administrativa.

Capturar conocimiento

Capturar conocimiento significa registrarlo de algún modo para que pueda ser compartido o reutilizado. Esto puede hacerse mediante entrevistas a expertos, documentación de procesos, grabación de capacitaciones, manuales, mapas de conocimiento, lecciones aprendidas, repositorios digitales, wikis o análisis de proyectos.

Capturar conocimiento tácito es especialmente difícil. No alcanza con pedirle a una persona que “escriba lo que sabe”. Muchas veces es necesario observar cómo trabaja, preguntarle por excepciones, analizar decisiones pasadas y acompañarla en situaciones reales.

Ejemplo: un empleado experto puede decir que “simplemente sabe” cuándo un proveedor es riesgoso. El trabajo de gestión del conocimiento consiste en ayudar a explicitar criterios: incumplimientos previos, demoras, documentación incompleta, falta de respuesta, cambios frecuentes de condiciones, reclamos de otras áreas.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Organizar conocimiento

Una vez capturado, el conocimiento debe organizarse para ser encontrado y utilizado. Si los documentos están dispersos, duplicados, desactualizados o mal clasificados, la organización tendrá información, pero no conocimiento accesible.

La organización del conocimiento puede incluir:

- Taxonomías.
- Categorías.
- Etiquetas.
- Buscadores internos.
- Control de versiones.
- Responsables de actualización.
- Metadatos.
- Mapas de procesos.
- Repositorios por área.
- Glosarios.
- Preguntas frecuentes.
- Bases de conocimiento.

Desde TI, esta etapa es fundamental. Un sistema de gestión documental sin criterios de clasificación puede convertirse en un depósito caótico.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Compartir conocimiento

Compartir conocimiento implica ponerlo a disposición de otros y generar condiciones para que circule. No basta con subir documentos a una plataforma. Las personas deben saber que existen, confiar en ellos, encontrarlos fácilmente y tener incentivos para usarlos.

El conocimiento se comparte mediante:

- Repositorios digitales.
- Comunidades de práctica.
- Reuniones de retrospectiva.
- Programas de mentoring.
- Capacitaciones.
- Talleres.
- Manuales.
- Wikis corporativas.
- Foros internos.
- Mesas de ayuda.
- Documentación de mejores prácticas.
- Lecciones aprendidas.

Compartir conocimiento requiere cultura organizacional. Si las personas creen que compartir lo que saben les quita poder, tenderán a retenerlo. Si la organización valora el aprendizaje colectivo, el conocimiento circula con mayor facilidad.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Aplicar conocimiento

El conocimiento solo genera valor cuando se aplica. Una organización puede tener excelentes manuales y repositorios, pero si no se usan para mejorar decisiones, procesos o resultados, su valor será limitado.

Aplicar conocimiento implica utilizar experiencias, datos, documentos y buenas prácticas para:

- Resolver problemas.
- Evitar errores.
- Mejorar procesos.
- Capacitar personas.
- Diseñar nuevos productos.
- Tomar decisiones.
- Innovar.
- Responder a clientes.
- Gestionar riesgos.
- Adaptarse a cambios.

Desde TI, el desafío es integrar el conocimiento en el flujo de trabajo. Por ejemplo, una base de conocimiento de soporte debe aparecer cuando el operador atiende un reclamo, no quedar escondida en una carpeta difícil de encontrar.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Sistemas de Gestión del Conocimiento

Los Sistemas de Gestión del Conocimiento (KMS, Knowledge Management Systems) son plataformas o soluciones tecnológicas orientadas a almacenar, organizar, buscar, compartir y reutilizar conocimiento dentro de una organización.

Un KMS puede incluir:

- Repositorios documentales.
- Bases de conocimiento.
- Wikis corporativas.
- Motores de búsqueda internos.
- Foros de discusión.
- Preguntas frecuentes.
- Gestión de versiones.
- Flujos de aprobación.
- Taxonomías.
- Etiquetas.
- Integración con herramientas de colaboración.
- Analítica de uso.
- Control de permisos.

Un KMS no crea conocimiento por sí solo. Facilita su gestión. Su éxito depende de la calidad de los contenidos, la participación de los usuarios, la actualización permanente y la integración con procesos reales.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Comunidades de práctica

Las comunidades de práctica (communities of practice) son grupos de personas que comparten una actividad, interés, responsabilidad o problema común, y que aprenden mediante intercambio de experiencias.

Ejemplos:

- Comunidad de analistas funcionales.
- Comunidad de docentes de una asignatura.
- Comunidad de responsables de soporte.
- Comunidad de usuarios clave de ERP.
- Comunidad de especialistas en ciberseguridad.
- Comunidad de responsables de compras.

Estas comunidades permiten compartir dudas, soluciones, casos, errores, recomendaciones y aprendizajes. Son especialmente útiles para transmitir conocimiento tácito, porque permiten conversación, ejemplos y reflexión conjunta.

Desde TI, pueden apoyarse en plataformas colaborativas, foros internos, videoconferencias, wikis y repositorios compartidos.

Mentoring y coaching

El mentoring y el coaching son prácticas de transferencia de conocimiento mediante relaciones directas entre personas. En el mentoring, una persona con mayor experiencia acompaña a otra para transmitir criterios, aprendizajes y orientación profesional. En el coaching, el foco suele estar en desarrollar capacidades, mejorar desempeño y facilitar reflexión.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Estas prácticas son importantes porque parte del conocimiento no puede transmitirse únicamente mediante documentos. Saber liderar, negociar, resolver excepciones o interpretar situaciones complejas requiere acompañamiento y práctica.

Por ejemplo, un analista funcional junior puede aprender técnicas de entrevista leyendo un manual, pero aprenderá mucho más si acompaña a un analista senior en reuniones con usuarios y luego reflexiona sobre lo ocurrido.

Documentación de mejores prácticas

Las mejores prácticas (best practices) son formas de trabajo que demostraron ser efectivas en un contexto determinado. Documentarlas permite que la organización reutilice soluciones exitosas y evite que cada equipo deba comenzar desde cero.

Ejemplos:

- Procedimiento recomendado para cierre contable mensual.
- Guía para implementación de nuevos usuarios en un sistema.
- Checklist para pruebas funcionales.
- Modelo de informe de incidentes.
- Procedimiento de alta de proveedor.
- Plantilla para relevamiento de requerimientos.
- Guía de comunicación ante cambios tecnológicos.

Sin embargo, las mejores prácticas no deben copiarse mecánicamente. Deben adaptarse al contexto. Una práctica exitosa en una organización puede no funcionar igual en otra.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Lecciones aprendidas

Las lecciones aprendidas son registros sistemáticos de aciertos, errores, problemas, soluciones y recomendaciones obtenidas después de un proyecto, proceso o incidente relevante.

Son especialmente importantes en proyectos de TI. Cada implementación deja aprendizajes sobre usuarios, datos, proveedores, integraciones, tiempos, pruebas, capacitación, riesgos y gestión del cambio.

Una lección aprendida debería responder:

- Qué ocurrió.
- Por qué ocurrió.
- Qué impacto tuvo.
- Qué se hizo para resolverlo.
- Qué debería repetirse.
- Qué debería evitarse.
- Qué recomendaciones se dejan para futuros proyectos.

Por ejemplo, una organización puede aprender que migrar datos sin limpieza previa genera graves problemas en la puesta en producción. Esa lección debe registrarse y aplicarse en proyectos futuros.

Aprendizaje organizacional

El aprendizaje organizacional ocurre cuando la organización incorpora conocimientos y modifica su manera de actuar. No basta con que aprenda una persona. El aprendizaje debe reflejarse en procesos, sistemas, normas, indicadores, prácticas y decisiones.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Ejemplo: si un proyecto fracasa por falta de capacitación, la organización aprende realmente cuando en futuros proyectos incluye capacitación temprana, usuarios clave, materiales de soporte y medición de adopción.

Desde TI, el aprendizaje organizacional se apoya en datos, documentación, análisis postimplementación, tableros, repositorios y cultura de mejora continua.

Organizaciones inteligentes

Una organización inteligente es aquella capaz de aprender, adaptarse, compartir conocimiento y modificar su comportamiento en función de la experiencia y del entorno. No se limita a reaccionar. Busca anticipar, interpretar señales y desarrollar nuevas capacidades.

Características:

- Aprende de errores.
- Comparte conocimiento.
- Usa datos para decidir.
- Documenta experiencias.
- Fomenta innovación.
- Desarrolla competencias.
- Integra áreas.
- Revisa procesos.
- Adapta estrategias.
- Protege conocimientos críticos.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Los Sistemas de Información pueden apoyar a una organización inteligente, pero no la crean automáticamente. La inteligencia organizacional requiere personas, cultura, liderazgo y tecnología alineados.

Conocimiento e innovación

El conocimiento es base de la innovación. Innovar implica combinar conocimientos existentes de maneras nuevas para crear productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

Una organización que gestiona bien su conocimiento puede innovar con mayor facilidad porque sabe qué capacidades posee, qué problemas se repiten, qué oportunidades existen y qué aprendizajes previos pueden reutilizarse.

Ejemplos:

- Usar reclamos de clientes para rediseñar un servicio.
- Analizar datos de ventas para crear nuevos productos.
- Reutilizar aprendizajes de un proyecto para acelerar otro.
- Combinar conocimiento técnico y comercial para crear una plataforma digital.
- Incorporar experiencias de usuarios para mejorar una aplicación.

Desde TI, la innovación surge cuando datos, sistemas, experiencia y creatividad se integran.

Conocimiento y ventaja competitiva

El conocimiento puede ser fuente de ventaja competitiva sostenible cuando es valioso, difícil de imitar, difícil de sustituir y está integrado en la organización.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Por ejemplo, una empresa puede tener conocimiento profundo de sus clientes, procesos logísticos eficientes, algoritmos propios, cultura de servicio, experiencia acumulada en proyectos complejos o capacidad para aprender más rápido que sus competidores.

La ventaja no reside solo en poseer una herramienta tecnológica. Muchos competidores pueden comprar el mismo software. La diferencia puede estar en cómo la organización lo usa, qué datos tiene, qué procesos desarrolló, qué conocimiento acumuló y qué capacidades humanas logró construir.

Desde Administración, esto es esencial: el conocimiento organizacional puede ser más difícil de copiar que una tecnología visible.

Conocimiento, datos e inteligencia artificial

La inteligencia artificial puede apoyar la gestión del conocimiento, pero no reemplaza completamente el conocimiento humano ni organizacional. Puede buscar documentos, resumir contenidos, sugerir respuestas, detectar patrones, clasificar consultas, recomendar expertos o generar borradores.

Ejemplos de uso:

- Asistentes inteligentes para consultar bases de conocimiento.
- Clasificación automática de tickets de soporte.
- Recomendación de documentos relevantes.
- Resumen de lecciones aprendidas.
- Detección de temas recurrentes en reclamos.
- Generación de respuestas iniciales para atención interna.
- Análisis de brechas de conocimiento.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Sin embargo, los resultados de IA deben validarse. Pueden contener errores, sesgos, información desactualizada o interpretaciones incompletas. La gestión del conocimiento debe combinar automatización con criterio humano.

Riesgos en la gestión del conocimiento

Gestionar conocimiento también implica riesgos.

Algunos riesgos son:

- Documentación desactualizada.
- Repositorios desordenados.
- Exceso de información irrelevante.
- Baja participación de usuarios.
- Pérdida de conocimiento por rotación.
- Dependencia de expertos individuales.
- Falta de seguridad sobre información sensible.
- Uso de conocimiento incorrecto.
- Cultura de retención de información.
- Falta de responsables de actualización.
- Confusión entre almacenar documentos y gestionar conocimiento.
- Ausencia de medición de uso e impacto.

Desde TI, estos riesgos pueden mitigarse con gobierno de información, permisos, control de versiones, curaduría de contenidos, indicadores de uso y procesos de revisión.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Seguridad y protección del conocimiento

No todo conocimiento debe circular sin restricciones. Algunas informaciones son sensibles, estratégicas o confidenciales. La gestión del conocimiento debe equilibrar acceso y protección.

Ejemplos de conocimiento sensible:

- Estrategias comerciales.
- Información de clientes.
- Algoritmos propietarios.
- Datos personales.
- Procedimientos de seguridad.
- Contratos.
- Información financiera.
- Fórmulas, diseños o patentes.
- Reportes internos de riesgo.

Los KMS deben incluir controles de acceso, perfiles, trazabilidad, políticas de seguridad y criterios de clasificación de información.

Compartir conocimiento no significa eliminar confidencialidad. Significa permitir acceso responsable según necesidad y rol.

Indicadores de gestión del conocimiento

Para saber si la gestión del conocimiento está funcionando, pueden utilizarse indicadores.

Ejemplos:

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Cantidad de documentos actualizados.
- Uso de la base de conocimiento.
- Tiempo promedio de resolución de incidentes.
- Reducción de errores repetidos.
- Participación en comunidades de práctica.
- Cantidad de lecciones aprendidas registradas.
- Nivel de satisfacción de usuarios del KMS.
- Tiempo de capacitación de nuevos empleados.
- Reutilización de soluciones documentadas.
- Cantidad de búsquedas sin resultados.
- Porcentaje de contenidos con responsable asignado.
- Frecuencia de actualización de manuales.
- Impacto en productividad o calidad.

Los indicadores deben vincularse con valor organizacional. Medir documentos cargados no alcanza si nadie los usa o si no mejoran resultados.

Ejemplo aplicado: soporte técnico interno

Un área de soporte técnico recibe consultas frecuentes sobre acceso a sistemas, errores de contraseña, configuración de correo y uso de aplicaciones internas. Si cada operador resuelve los problemas desde su experiencia personal, la calidad del servicio puede variar.

Mediante gestión del conocimiento, el área puede crear una base de conocimiento con problemas frecuentes, pasos de solución, capturas de pantalla, criterios de derivación y

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

lecciones aprendidas. Además, puede analizar tickets para detectar temas recurrentes y mejorar capacitación.

El resultado puede ser menor tiempo de resolución, respuestas más consistentes, mejor experiencia de usuario y menor dependencia de operadores expertos.

Ejemplo aplicado: implementación de ERP

Una organización implementa un ERP. Durante el proyecto aparecen problemas de migración de datos, resistencia de usuarios, diferencias entre procesos reales y procesos documentados, y demoras en pruebas.

Si esas experiencias se pierden, el próximo proyecto repetirá errores. Si se registran lecciones aprendidas, se documentan buenas prácticas, se capacita a usuarios clave y se crea una comunidad interna, la organización convierte experiencia en conocimiento reutilizable.

La gestión del conocimiento transforma un proyecto en aprendizaje institucional.

Ejemplo aplicado: área contable

En un área contable, ciertos criterios de liquidación, imputación, conciliación o cierre mensual pueden depender de empleados con mucha experiencia. Si ese conocimiento no está documentado, la organización se vuelve vulnerable.

Un programa de gestión del conocimiento puede incluir manuales de cierre, checklist de controles, matrices de cuentas, calendario de obligaciones, instructivos de sistemas, mentoring a nuevos empleados y registro de excepciones frecuentes.

Esto reduce errores, acelera capacitación y mejora continuidad operativa.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

Ejemplo aplicado: atención al cliente

Una empresa que atiende reclamos puede registrar motivos, soluciones, tiempos de respuesta y satisfacción. Con esos datos puede construir conocimiento sobre problemas recurrentes, respuestas efectivas, causas raíz y oportunidades de mejora.

Una base de conocimiento integrada al CRM permite que los operadores consulten soluciones mientras atienden al cliente. Además, la organización puede detectar que ciertos reclamos provienen de fallas en productos o procesos, y corregir causas estructurales.

El conocimiento no solo resuelve casos individuales. También mejora el sistema completo.

Buenas prácticas para gestionar conocimiento desde TI

Algunas buenas prácticas son:

- Identificar conocimiento crítico.
- Definir responsables de contenidos.
- Documentar procesos clave.
- Mantener control de versiones.
- Crear taxonomías claras.
- Integrar el KMS al flujo de trabajo.
- Facilitar búsquedas simples.
- Validar contenidos con expertos.
- Registrar lecciones aprendidas.
- Promover comunidades de práctica.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- Proteger información sensible.
- Medir uso e impacto.
- Actualizar periódicamente.
- Capacitar en uso del sistema.
- Reconocer a quienes comparten conocimiento.

La gestión del conocimiento no es solo una iniciativa tecnológica. Es una práctica organizacional apoyada por tecnología.

Conceptos importantes

- El conocimiento es la capacidad de interpretar información y aplicarla a situaciones concretas.
- Los datos, la información y el conocimiento son niveles distintos de valor.
- El conocimiento es dinámico, contextual y vinculado con experiencia.
- El conocimiento tácito es personal, difícil de formalizar y se transmite mediante práctica e interacción.
- El conocimiento explícito es documentable, estructurado y transferible.
- La gestión del conocimiento busca identificar, capturar, organizar, compartir y aplicar saberes.
- Los KMS facilitan el almacenamiento, búsqueda y reutilización del conocimiento.
- Las comunidades de práctica, mentoring, mejores prácticas y lecciones aprendidas son herramientas clave.
- El conocimiento puede ser fuente de innovación y ventaja competitiva.

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- La inteligencia artificial puede apoyar la gestión del conocimiento, pero requiere validación humana.
- Compartir conocimiento debe equilibrarse con seguridad, confidencialidad y control de acceso.
- Una organización inteligente aprende de su experiencia y transforma conocimiento en acción.

Preguntas de autoevaluación

- ¿Cuál es la diferencia entre datos, información y conocimiento?
- ¿Por qué el conocimiento puede considerarse un activo organizacional?
- ¿Qué significa afirmar que el conocimiento es dinámico y contextual?
- ¿Qué características tiene el conocimiento tácito?
- ¿Qué riesgos aparecen cuando una organización depende demasiado del conocimiento tácito?
- ¿Qué características tiene el conocimiento explícito?
- ¿Cómo se relacionan conocimiento tácito y conocimiento explícito?
- ¿Qué es la gestión del conocimiento y cuáles son sus objetivos principales?
- ¿Por qué un KMS no garantiza por sí solo una buena gestión del conocimiento?
- ¿Qué son las comunidades de práctica y qué valor aportan?
- ¿Cómo ayudan mentoring y coaching a transferir conocimiento tácito?
- ¿Qué son las lecciones aprendidas y por qué son importantes en proyectos de TI?
- ¿Cómo puede el conocimiento organizacional generar ventaja competitiva?

Se autoriza la reproducción total o parcial del presente material con fines educativos, siempre que se cite adecuadamente la fuente, indicando autor, título del documento y sitio web de origen.

- ¿Qué papel puede cumplir la inteligencia artificial en la gestión del conocimiento?
- ¿Qué riesgos deben gestionarse al compartir conocimiento dentro de una organización?
- ¿Qué indicadores podrían utilizarse para evaluar una iniciativa de gestión del conocimiento?