# LIBRO. CONOCIMIENTO EN ACCIÓN. CAPÍTULO 2. LA PROMESA Y EL DESAFÍO DE LOS MERCADOS DEL CONOCIMIENTO. COMO LAS ORGANIZACIONES MANEJAN LO QUE SABEN.

**AUTORA: NATALI, GALICIA**

## RESUMEN

Este ensayo muestra una interpretación crítica y reflexiva del capítulo 2 del libro de Davenport (2001), denominado la Promesa y el Desafío de los Mercados del Conocimiento, el mismo, muestra la necesidad de comprender la dinámica actual en el cual se desenvuelven y evolucionan las organizaciones que demandan y administran conocimiento a través de Mercados de Conocimientos. Al respecto, se revelan elementos y estructuras de pagos necesarios para tener transacciones exitosas y condiciones organizacionales. Así mismo, se evidencia la importancia de realizar un diagnóstico para evaluar el conocimiento existente y determinar patologías para funcional y gestionar eficazmente el conocimiento. Esta interpretación es insumo y forma parte de un proyecto de investigación doctoral, basado en el paradigma interpretativo, en el cual se asume una metodología de investigación de teoría fundamentada enfocada a la necesidad de edificar un constructo teórico que permita trabajar con las realidades humanas. En fin, la intención de este ensayo es hacer referencia al conocimiento como elemento de gran valor primordial para alcanzar el desarrollo de las organizaciones en este mundo globalizado y cambiante que enfrenta hoy en día el reto de la competitividad como ventaja producto de dicho conocimiento.

Palabras claves: Promesas, Desafíos, Mercados de Conocimientos, Organizaciones.

**Book. Knowledge in Action. Chapter 2. The Promise and Challenge of Knowledge Markets. How organizations handle what they know.**

## ABSTRACT

This essay shows a critical and reflective interpretation of chapter 2 of Davenport's book (2001), called the Promise and Challenge of Knowledge Markets, it is an input is part of a doctoral research project, based on the interpretive paradigm with a qualitative approach, in which a grounded theory research methodology is assumed focused on the need to build a theoretical construct that allows working with human realities, referring to specific procedures to carry out research - scientific study, very different from the one you are used to in traditional research; where the Public University is taken as a study phenomenon. In this same sense, this chapter refers to knowledge as an element of great primary value to achieve the development of organizations in this globalized and changing world that today faces the challenge of competitiveness as an advantage product of such knowledge.

Key words: Promises, Challenges, Knowledge Markets, Organizations.

**La Promesa y el Desafío de los Mercados del Conocimiento.**

Las organizaciones que identifican y reconocen el conocimiento como un patrimonio intangible e intelectual que aporta un valor agregado, se están perpetuando en el mercado con ventajas competitivas sostenibles frente a los cambios que ha implicado la globalización. Si bien es cierto que el conocimiento es fundamental para posicionarse con ventajas competitivas; no es menos cierto que para poder obtener y mantener dichas ventajas competitivas es necesario comprender la dinámica actual en el cual se desenvuelve y evolucionan las organizaciones.

Es evidente entonces que la competitividad está determinada por la forma positiva de gestionar con perspectivas tácticas y operativas, que involucren creación, captura, transformación y uso a través de la planificación, implementación y control, de todas las actividades relacionadas con el conocimiento y los programas requeridos para la administración efectiva del capital intelectual (Wiig, 1997).

En el marco de las consideraciones anteriores, se discierne la existencia de puntos neurálgicos en las estructuras de las organizaciones que demandan conocimiento, es aquí donde la administración del conocimiento debe reconocer que existe un Mercado de Conocimiento (poder interno) que se mueve y funciona igual que un mercado de bienes tangibles con demandas (compradores de conocimiento) y demandados (vendedores de conocimiento) en toda la organización. Tal comparación se hace en virtud de que el conocimiento reside en el complejo sistema de los procesos que da como resultado, la materialización de los bienes o servicios (Cordero y García, 2008). Es decir antes de ser un mercado

materializado (bienes y servicios) tiene que existir un mercado de conocimiento el cual será el responsable de los resultados del mercado de bienes tangibles.

Ahora bien, para que esos Mercados de Conocimientos funcionen en la Nueva Economía, las organizaciones deben anteponer el conocimiento reemplazando al capital como recurso crítico, y, en consecuencia, las organizaciones se ven obligadas a generar conocimiento y a diseñar procesos que permitan su identificación, tratamiento, distribución, almacenamiento y mantenimiento" (Vargas y Moreno, 2005). Es decir, se deben generar escenarios (como medio intermediario) que permitan fluir el conocimiento por toda la organización donde participan los tenedores de conocimiento (vendedores) y los que necesitan el conocimiento (compradores); con el fin de realizar negocios (transacciones) de compra- venta o viceversa según sea la necesidad esperando obtener algún beneficio en estas.

Por lo tanto, para activar el Mercado de Conocimiento (en adelante MC) en las organizaciones se debe desarrollar una cultura de intercambio de conocimiento en el cual los participantes proporcionen el mismo a cambio de algún beneficio actual o futuro. En cuanto a este planteamiento se deduce, que las organizaciones que muestran ineficiencia en la gestión del conocimiento se debe a la inhibición que existe en cuanto a compartir conocimiento.

Por otra parte, la economía de los MC se encuentra también sujeta a un contexto social y político. Por ejemplo, si en el ámbito social el costo por adquirir conocimientos para resolver problemas está sujeto a la cultura de la organización de compartirlo, el costo de este podría ser mínimo si se tiene como política el

compartir conocimiento con quien lo necesite. En cuanto al contexto político, deben existir políticas acertadas que inmiscuyan beneficios o remuneraciones que permitan vender el conocimiento a un valor aceptable en la organización. Todo esto permitirá que los MC trabajen de forma eficiente.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, es prudente analizar con detalle los elementos principales del MC: 1) Los Compradores de Conocimientos dentro de la organización buscan respuestas complejas para resolver incertidumbres que por sí solo no lo pueden solucionar, dado los contextos el comprador puede ser cualquier persona. 2) Los Vendedores de Conocimientos en la organización no son cualquier persona, ya que estos manejan conocimiento que cualquier persona en la organización no posee, es por ello que las organizaciones en su política deben reflexionar sobre la gestión del conocimiento a partir de la compensación al compartirlo con otras personas. 3) Los Intermediarios de Conocimientos en la organización proporcionan la interconexión entre compradores y vendedores de conocimiento, para el caso podrían ser los espacios condicionados para las relaciones de intercambio o gerentes que manejen la información global de la organización. En algún caso particular el conocedor de donde se ubica el conocimiento podrían hacer negocio de esto intercambiando por apoyos y reputación.

En este propósito, los MC manejan métodos de pagos en la organización (internamente), referidos a transferencia de conocimientos en la cual se establece una estructura de pago no necesariamente monetaria, ya que este valor lo obtendrá a futuro en la efectividad de los procesos. En este sentido la

transferencia de conocimientos funciona eficazmente cuando existe una cultura de intercambio de conocimiento. En consecuencia, en los MC existen estructuras de pagos por el conocimiento recibido. Pero para que exista algún tipo de transacción (pago) en el MC es necesario que exista la carencia ya que si no la hay no puede haber transacción. Estas transacciones son el aspecto más importante para aumentar el valor del capital intelectual.

Las estructuras de pagos mencionada anteriormente, deben estar constituida por elementos que van accionar el MC, esto debido a que en ocasiones el conocimiento requerido por las organizaciones o alianzas estratégicas no se obtiene por medio de la remuneración, es decir no pasa por el plano económico, sino por reciprocidad, lo cual significa, que para absorberlo o internalizar el conocimiento hay que dar, y si hoy como vendedor comparto mis conocimientos sin pedir nada a cambio, es porque esperaré que cuando este comprando me lo ofrezcan; asimismo pasa con las alianza estratégica que intercambian conocimiento.

Al respecto, en el MC los vendedores tienen que cerciorarse que el conocimiento que intercambian satisfaga la necesidad del solicitante, debido a que tendrá repercusión en la reputación produciendo efectos visibles en el vendedor, ya que de la calidad de las transacciones que se realizan en el MC, manifestará nuestro valor, si por el contrario el conocimiento no satisface habrá resistencia, rechazo o valoración que tendrá repercusiones en la reputación teniendo consecuencias en la reciprocidad. Por lo tanto, tener reputación como vendedor de conocimientos fiables garantizara beneficios y un estatus en la organización debido a que los niveles de efectividad

aumentaran y atraerán organizaciones a realizar alianzas estrategias para obtener conocimientos escasos.

Es importante aclarar que las organizaciones deben direccionar los valores en la dimensión de la congruencia y el bienestar personal, colectivo y organizacional a partir de compartir el conocimiento.

Cabe agregar, que existen transacciones en el MC basadas en el altruismo, ya que existen personas que por buena voluntad están dispuestas a compartir sus conocimientos con el fin de cooperar, este tipo de transacción no la puede instaurar la organización pero si puede ser promovida por medio de la creación de espacios que generen confianza en el cual se propicie el asesoramiento por parte de los personas que tienen un valioso conocimiento. Esta transacción es sujeta o condicionada a la buena voluntad de las personas razón por la cual es una opción para aumentar el conocimiento, pero es la menos importante ya que el incremento del conocimiento no puede depender de la generosidad o ganas de las personas de querer compartir su conocimiento.

Para lograr transacciones exitosas en el MC de las organizaciones, debe existir confianza mostrada con beneficios obtenidos al compartir, es decir debe ser palpable y ubicua en toda la organización incluyendo los niveles directivos. En el mercado formal donde se realizan alianzas estratégicas para obtener conocimiento la confianza disminuye ya que se realizan contratos legales, y acuerdos de retribución económica por poner a disposición del demandante los conocimientos solicitados. En efecto la confianza está un poco más estructurada, pero igualmente el tener un papel firmado no garantizara que exista confianza.

En fin, la confianza se obtiene cuando se intercambian conocimientos y experiencias a nivel personal bajo transacciones de reciprocidad y reputación utilizando la tecnología como una opción edificadora para la misma. Para poder obtener el conocimiento requerido en el MC existen señales que indican donde puede encontrarse el conocimiento que se necesita de manera informal ya que así es más preciso y exacto encontrar conocimiento debido a que se obtiene por medio de la interacción personal, igualmente hay señales formales que indican donde se encuentra el conocimiento en la organización de manera más directa y precisa ya que se localizara según los cargos o profesiones. Las organizaciones al suministrar información y proporcionar espacios para la misma, está colocando a disposición un sistema de redes formales e informales que hacen el conocimiento sea visible. Cabe decir que se debería apoyar los círculos, grupos o comunidades prácticas que estimen compartir conocimientos de manera dinámica y visualizarlos como un activo. En tal sentido se debería sistematizar toda la información referente al conocimiento que resulte de los encuentros de estos círculos, grupos o comunidades prácticas.

Dadas las condiciones anteriores, los MC se tornan eficientes si emplean estructuras de pagos que incentiven el compartir conocimientos por medio de beneficios que se obtienen generando así confianza visible y ubicua en toda la organización. Sin embargo, si la organización no establece un sistema de ubicación del conocimiento para saber dónde encontrar la información que se requiere, se generara irregularidad para acceder al mismo. Es por ello que la organización debe saber con qué conocimientos cuenta, si

quiere sacar el máximo provecho de su utilización. En este sentido, Tobin (1996) muestra la situación, a la cual deberían enfrentarse las organizaciones:

| | Ignorancia | Competencia |
|---|---|---|
| Inconsciente | Inconscientemente Incompetentes[7]<br>No sé lo que no sé | Inconscientemente Competentes<br>No sé lo que sé |
| Consciente | Conscientemente Incompetentes<br>Sé lo que no sé[8] | Conscientemente Competentes<br>Sé lo que sé |

Fig.1

Fuente: Vargas y Moreno (2017), a partir de Tobin (1996) y Fernández (2001a y 2001b)

Al obtener información según la fig. 1 se puede tener una idea o diagnóstico de cuál es la situación de la organización en base a lo que saben (vendedores) y lo que necesitan saber (Compradores) y a partir de allí ubicar las diferentes fuentes de conocimiento para un MC eficiente.

Por otra parte, los MC en las organizaciones pueden presentar patologías con síntomas y signos a través de los cuales manifiestan enfermedades del tipo dominio, esta es palpable en personas en organizaciones que tienen un conocimiento exclusivo que los demás no tienen, y que requieren. Esta situación patológica del conocimiento podrá ser solventada con una buena política de compensación y reconocimiento apegada a la cultura empresarial de compartir conocimiento evitando así lo que Davenport llama escasez artificial (otra patología). Así mismo, surgen barreras comerciales como otra enfermedad para los MC, estas están referidas al impedimento de transferencia de conocimiento por falta de infraestructura acorde o condiciones tecnológicas que permitan codificar o sistematizar y conectar gente para comprar en el MC y obtener un desarrollo eficaz, inteligente e innovador.

Para el desarrollo del MC eficiente, la gestión del conocimiento de la organización debe establecer la valoración por compartirlo como

un criterio básico de igual manera establecer tiempo para comprarlo. La gestión del conocimiento tendrá beneficios reflejados en el funcionamiento eficiente de MC, ya que los vendedores de conocimiento tendrán mayor moral al ver que su experiencia es valiosa, y reconocida y saben que los compradores o otros vendedores cooperaran con ello cuando lo necesiten. En igual forma el intercambio de información e ideas permitirá que todos comprendan lo que sucede en la organización con una mayor lógica. Cabe agregar, que cada transacción realizada por venta de conocimiento aumenta la existencia total del conocimiento. Es importante acotar que el MC en las organizaciones tiene estructuras jerárquicas que variaran dependiendo de quien tenga el conocimiento útil y valioso.

El MC será exitoso, cuando las organizaciones tomen en cuenta el valor que tiene el conocimiento y entiendan que en el existen transacciones de compra y venta en el cual será la propia organización quien tenga en sus manos las fuerzas de acción que proporcionen el medio para mejorarlo, cambiarlo y desarrollar ventajas competitivas.

En fin, cuando el conocimiento sea la luz que ilumine la organización, el MC dejara de ser promesa y se convertirá en el desafío del entorno con alta competitividad.

Conclusiones

Para comprender e interiorizar y accionar el MC, es necesario entender que el conocimiento es un bien intangible que si bien es valorizado como un activo (capital humano), alcanzara altos niveles de competencias reflejados o parpados en el mercado de bienes y servicios tangibles, es por ello que las organizaciones en este mundo actual y globalizado debe tener como principal factor clave para

el éxito la Gestión del conocimiento, para lograr el desarrollo de ventajas competitivas e innovación.

En efecto, para activar el MC eficiente no como promesa, sino como un desafío, sus acciones deben ir dirigida primeramente a realizar un análisis profundo y epistemológico (mapas de conocimientos), que indique rápida y eficientemente dónde está o quien cuenta con el conocimiento para solventar problemas.

Es evidente entonces, que la activación del MC en las organizaciones depende de la inserción de política de reconocimiento y beneficios que involucre una cultura de compartir conocimiento; ya que se incrementa la productividad en la organización al solventar incertidumbres en sus procesos logrando así mejorar e innovar. Por esta razón la labor de la gestión del conocimiento para el MC debe estar centrada en hacer que la gente comparta conocimiento.

Por otra parte, para lograr que el MC fluya progresivamente es necesario, primero condicionar el ambiente para el mismo y para ello debe emanar un clima de confianza transversal a todos los miembros de la organización la cual debe ser visible en todos los resultados de las diferentes tipos de transiciones, segundo se debe establecer, tiempos y espacios o entornos adecuados para la comunicación normal entre los miembros de la organización, reuniones, contactos personales y comunidades de práctica, tercero debe haber programas de reconocimiento por compartir conocimiento, ya que será esencial para motivar acciones de colaborar o compartir el mismo, y así demostrar confianza, interés y compromiso por parte de la dirección o gerencia, y por último las tecnologías de la información (TIC´S), las cuales juegan un rol importante en el MC, ya que

constituyen una herramienta fundamental y útil para acumular, compartir y utilizar el conocimiento, cuyo propósito es mejorar eficazmente la organización.

Por lo tanto, el éxito del MC en la organización va depender de los valores que tengan integrados a la cultura de la organización, como el compartir conocimiento por medio de un lenguaje común y el trabajo en equipo, entre otros ya que su combinación podrá crear otros nuevos.

Finalmente, hablar del mercado del conocimiento, es un asunto complejo, ya no estamos hablando de tangibles sino que estamos hablando de intangibles, que a menudo para las organizaciones resulta difícil de entender que las personas forman parte del capital humano que posee un valioso conocimiento, el cual puede moverse en las organización igual que el mercado de bienes y servicios con fuerzas demandante (compradores) que lo accionan y demandados que tienen el conocimiento (vendedores), e intermediarios que serán quiénes verdaderamente sabrán donde se puede encontrar.

Será precisamente, la gestión del conocimiento quien deba realizar el esfuerzo que orientara el MC hacia la captura y provecho de la experiencia colectiva de la organización, haciéndola accesible a cualquier miembro de la misma.

## Referencias Bibliográficas


Cordero, A. y García, F. (2008). Knowledge Management and Work Teams. Observatorio Laboral Revista Venezolana.

Davenport, T. (2001). Conocimiento en Acción. 1era edición Buenos Aires. Pearsom Educatión.

Vargas, A y Moreno, M. (2005). La gestión del Conocimiento en las Organizaciones.

https://www.researchgate.net/publication/277203089_La_Gestion_del_Conocimiento_en_las_Organizaciones?enrichId=rgreq-c1638593c66f577a6e67ad3c3abd23cf-XXX&enrichSource=Y292ZXJQYWdlOzI3NzIwMzA4OTtBUzo0NzM5Mzk3ODE2NTY1NzZAMTQ5MDAwNzQ1NzA1Mw%3D%3D&el=1_x_2&_esc=publicationCoverPdf

WiiG, K. (1997). Integrating Intellectual Capital and Knowledge Management. Long Range Planning, vol. 30, no. 3.