

Ubicando el conocimiento experto: las páginas amarillas

[Documento de Trabajo. Propuesta de publicación en la Revista Innovación Educativa]

M. en C. Noel Angulo Marcial [septiembre 2007]

México. Instituto Politécnico Nacional

Resumen

Se describen los conceptos de experto y páginas amarillas en el contexto de la gestión del conocimiento y se destaca su pertinencia en el marco del conocimiento compartido y el acceso al conocimiento tácito dentro de las organizaciones inteligentes.

Palabras clave

Páginas amarillas; Directorio de expertos; Conocimiento compartido; Conocimiento tácito; Expertos; Conocimiento experto; Comunidades de expertos; Gestión del conocimiento; Organizaciones inteligentes.

Introducción

En los inicios de este nuevo siglo, algunas organizaciones han caído en la cuenta de que su infraestructura física y sus recursos financieros no son ya suficientes para generar ventajas sostenibles en el tiempo y orientan sus miradas a los activos intangibles como fuentes potenciales de valor, no obstante, otras organizaciones no han tomado conciencia del potencial que representa el talento humano y sus formas de expresión y transmisión como su producción intelectual y las modalidades de interacción que extienden sus beneficios a toda la organización.

Lorenzo Chiquero (2007) cuestiona el por qué las empresas no conocen el potencial de sus trabajadores y advierte que tal vez no sean conscientes de lo que están perdiendo, del valor que dejan de aportar y agrega:

El miedo a no saber qué hacer con personas de alto potencial, con talento, les abruma y frena cualquier decisión de conocer a fondo su potencial.

La *gestión del conocimiento* hace visible y canaliza los activos intangibles que generan valor para la organización mediante la identificación, captación, estructuración y transmisión de conocimiento, aunque en sentido estricto, lo que se transmite son sólo datos e información, los que documentados, contextualizados y en un ambiente propicio contribuyen a propiciar aprendizajes y generar conocimiento, siempre con diferentes niveles de logro debido a las experiencias particulares y las diferencias en el modo de percibir y procesar los datos por los distintos miembros que conforman la organización (*cfr.* Castilla la Mancha 2006).

La gestión del conocimiento se ocupa del volumen y el flujo de conocimiento en las organizaciones, como soporte de sus actividades e incorpora la forma de su organización para darle valor agregado y posibilitar su explotación racional. Su objetivo principal es convertir información en conocimiento y el conocimiento en resultados, articulando las distintas fuentes de información y conocimiento, internas y externas; evitando así, la duplicación innecesaria y la subutilización de la información, además de identificar los recursos estructurales y relacionales del conocimiento y el potencial

humano de los expertos, con los conocimientos clave que la organización necesita, actividad que descansa en la aplicación de métodos y estrategias para hacer compartible ese saber, en tanto que el conocimiento de la misión crítica de la organización reside fundamentalmente en la memoria de sus expertos (Coffey, 2002; Hernández y Martí, 2006; Pernas, 2000; University of Amsterdam, 2007).

Javier Martínez Aldanondo establece una clara asociación entre el conocimiento de la organización y la calidad de los expertos como portadores del conocimiento:

El conocimiento no es un objeto ni un contenido. Podemos hablar de gigas de información, de miles de páginas de información, de cientos de webs con información pero no podemos hablar en los mismos términos del conocimiento. En general el conocimiento lo acumulan los expertos y por tanto las organizaciones lo tienen en su interior aunque no sepan identificarlo y menos aún explotarlo.

Pese a la creencia generalizada de que el acceso a las fuentes de conocimiento es suficiente para su apropiación, el conocimiento no se transmite en la misma forma que el agua en los vasos comunicantes, y el acceso a los mismos datos no necesariamente igualan los niveles de información y conocimiento. Un componente que opera como catalizador para avanzar en el conocimiento organizacional es la figura del experto. Se dice que una organización inteligente es la que sabe quien tiene la competencia experta y dónde reside; no obstante, es necesario crear las condiciones para acceder y compartir internamente ese conocimiento, en el momento y lugar donde se necesita. La persona experta, si cuenta con el ambiente propicio, puede aportar mediante la interacción, conocimientos susceptibles de documentar, filtrar y categorizar para ponerlos al servicio de la organización (*cfr.* Meta4 2001)

La gestión del conocimiento experto implica la incorporación de herramientas y métodos para identificar, ubicar, representar y organizar los dominios de conocimiento disponibles y los perfiles de los expertos para posibilitar que cualquier persona de la organización con necesidades específicas de información o conocimiento interactúe con la persona más calificada para ayudarle a resolver problemas. La introducción de tales herramientas crea las condiciones de infraestructura para el intercambio de conocimiento y posibilita el acceso al conocimiento no documentado, con lo cual se contribuye a incrementar el capital humano.

Con el propósito de conocer las experiencias de otras instituciones que se han ocupado de identificar el conocimiento experto y ponerlo a disposición de sus integrantes, se consultaron diferentes sitios web que muestran las *páginas amarillas* como la herramienta indicada dentro del esquema de operación de la gestión del conocimiento, aunque también, es notoria la falta de claridad y comprensión de dicho término y de otros como *experto* y *expertez* o *competencia experta*, por lo que se considera pertinente abordar su significado y cobertura de aplicación de manera integral con la finalidad de precisar algunos conceptos y contribuir a la cultura de la gestión del conocimiento y la información.

¿Quiénes son los expertos?

Niels Bohr, el famoso científico creador del modelo atómico, propuso la siguiente definición:

Experto es aquella persona que ha cometido todos los posibles errores que se pueden cometer en un determinado campo del conocimiento (Bohr 2005).

Su postura, aunque de carácter reduccionista muestra los componentes de experiencia y práctica en la caracterización de la competencia experta.

Sin embargo, es necesario definir el término *experto*, el cual se deriva del latín *expertus*, que significa experimentado; refiriéndose al conocedor de alguna materia o asunto; además, se emplea como adjetivo calificativo de práctico, hábil o experimentado.

Experiencia, a su vez, es una palabra derivada del latín *experientia* y se refiere *al hecho de haber sentido, conocido o presenciado alguien algo*. Y más cercano al propósito de este artículo es el significado de *práctica prolongada*, el cual se refiere a *cierta persona con el conocimiento o habilidad para hacer algo* (cfr. Real Academia Española).

Las palabras *expertez* y *experticia* se emplean frecuentemente para referirse a la condición de reunir conocimiento experto; sin embargo, éstas no aparecen en el diccionario de la lengua española. La palabra *pericia*, derivada del latín *peritia*, que significa sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en una ciencia o arte y de ésta se deriva *perito*, que algunos emplean como sinónimo de experto, aunque algunas veces las palabras *pericia* y *perito* tienen la connotación particular, asociada al campo jurídico, de *perito*, que en este contexto significa sabio experimentado, práctico en una ciencia o arte o bien persona que ostenta esta calidad en alguna materia mediante título conferido por el estado, y que al poseer conocimientos especiales teóricos y prácticos, informan bajo juramento al juzgador sobre puntos litigiosos (Orta, 2003).

Para Robert R. Hoffman (1998), *experto* es:

La persona experimentada que destaca o sobresale de sus compañeros, considerado como tal por sus pares, debido a su desempeño confiable, que hace evidente la posesión de habilidades y economía de esfuerzo y que opera de manera eficaz con casos poco frecuentes. Un experto es también alguien que tiene habilidades y conocimientos especializados, derivados de una extensa experiencia y práctica en una actividad o saber.

Andrés Pérez Ortega (2006), propone como una característica distintiva de los expertos, el dominio de una disciplina y su capacidad de comunicarla de manera clara y comprensible; además, advierte que este dominio se consigue con una combinación de experiencia, educación e investigación y no necesariamente como resultado de una creatividad extraordinaria sino aprendiendo con la técnica de prueba y error, especializándose y ocupándose de los mismos problemas de manera recurrente hasta llegar a conformar un repertorio de soluciones para 90% de las situaciones con las que podría enfrentarse en su ámbito de competencia.

Philip E. Ross (2006), señala que:

Sin una superioridad demostrable sobre otros, no puede haber verdaderos expertos y advierte que sólo mediante un esfuerzo considerable y continuado se consigue alcanzar el dominio de un campo del conocimiento o habilidad (ya sea el juego del ajedrez, la interpretación de un instrumento musical o la práctica de un deporte). Un aspecto en el que todos los teóricos del conocimiento experto están de acuerdo es el hecho de que se requiere de un gran esfuerzo para construir estas estructuras en la mente.

Diversos autores proponen una década de formación y práctica con cierto dominio particular antes de que una persona pueda ser considerada experta y esta postura se sustenta en la idea de que con la práctica se van automatizando los procesos, de tal manera que éstos requieren menos esfuerzo y se hacen más rápido y autónomos y menos accesibles al nivel consciente. Otra teoría establece que la práctica deliberada

constituye un factor importante en la adquisición de la conducta y la competencia experta (cfr. Guilar, 2003; p. 207-212)

Chase y Simon (1973), acuñaron una ley conocida como *la regla de 10 años*, la cual establece que, toma aproximadamente 10 años adquirir el dominio en algún campo o actividad, y aun los niños prodigio como Gauss en matemáticas, Mozart en la música y Bobby Fischer en ajedrez, debieron haber hecho un esfuerzo equivalente.

John R. Hayes (1989), investigó el tiempo necesario para alcanzar un nivel de ejecución perfecta, examinando el desarrollo de una carrera en diferentes campos que requieren del pensamiento creativo, entre otros, la música, la pintura y la poesía y encontró el *comportamiento consistente* y demostró que aun los individuos más talentosos requieren de muchos años de preparación antes de producir los trabajos que los acreditan como merecedores de gran reputación.

Por otra parte, la *práctica* y la *experiencia* son componentes necesarios pero no suficientes, de acuerdo con Mario López de Ávila (2006), quien expresa que:

El *reconocimiento de la calidad de experto* no siempre es merecida y no siempre es reconocida a quien en justicia la merece, por ello, a falta de medidas cuantitativas o criterios objetivos para precisar lo que es un experto, el autor propone:

[...] considerar *experto* sólo a aquel que lo demuestre con sus juicios y, lo que es más importante, con los resultados de su práctica en cada ocasión en que sea puesto a prueba su *expertise*.

¿Cómo se reconoce un experto?

Para María Alejandra Ochoa (2004), experto es:

Alguien capaz de resolver un tipo de problema que otras personas, inclusive de su profesión o especialidad, no pueden resolver efectiva y eficientemente.

La autora propone como características de un experto a quienes tienen pericia, dimensión vinculada a su alto desempeño para resolver problemas de su competencia de manera exitosa y en forma rápida; a quienes poseen capacidad para manipular símbolos y resolver problemas de un dominio del conocimiento; que resuelven problemas complejos y con cierto grado de dificultad; que tienen capacidad para reformular o reutilizar su conocimiento; que razonan sobre sí mismo y sobre sus propios procesos y sus propias decisiones, que tienen capacidad de armar su propia cadena de razonamientos y que realizan una tarea en particular; es decir, que interpretan, diagnostican, monitorean y predicen.

Para José Portillo Rodríguez (2005), *experto* es:

Aquel individuo que posee reconocidas habilidades y conocimientos específicos sobre determinado campo de actividad del saber; es decir, que detenta una gran cuota de capital cultural pero también de capital social, condición que le permite enunciar proposiciones competentes, demostrar habilidades específicas, o imponer socialmente un punto de vista reconocido como trascendente con relación a los puntos de vista individuales y singulares.

De acuerdo con Mario López de Ávila Muñoz (2006), consultor español, al *experto* se le reconoce por su capacidad para:

1. Aportar una definición no trivial de un problema en su ámbito de conocimiento.
2. Desarrollar una solución no trivial para ese problema que produzca un resultado muy superior al que daría la *solución* de una persona *no experta*.
3. Realizar las acciones anteriores de manera eficiente, en un tiempo mínimo, con economía de recursos.

Raquel Guilar Corbi (2003, p.326) sugiere que:

Una característica fundamental de los expertos es su mejor memoria para los aspectos que le son significativos debido al mayor conocimiento que poseen en su dominio. No obstante, su calidad de expertos no se sustenta en la cantidad sino en la calidad y relevancia de sus conocimientos, lo que les permite una interpretación directa de los hechos. El experto posee una estructura bien organizada de conocimientos específicos; y es esa organización cualitativa la que ejerce una influencia mayor en la adquisición de las habilidades cognitivas y de la competencia experta.

Diversos autores coinciden en señalar a la *competencia en información* como un atributo de los verdaderos expertos al advertir que son más selectivos en la información que adquieren y son capaces de obtenerla en situaciones menos estructuradas, debido a que se centran en la información pertinente y pueden cuantificarla y categorizar los problemas, con base en los procedimientos de solución que radican en su memoria de largo plazo.

Además, poseen la habilidad para acumular nueva información reutilizable, con la posibilidad de obtener acceso a ésta cuando sea necesario. A esto se debe agregar su habilidad para buscar, recuperar o generar la información dependiendo de las necesidades, el propósito y el contexto de aplicación. El experto sabe organizar y hacer uso inteligente de la información, a diferencia de la gente común, la que, pese a tener cada vez más información y herramientas para acceder a ésta, se muestra incapaz de procesarla y darle valor agregado para convertirla en conocimiento útil (Guilar, 2003; Pérez, 2006; Sternberg y Frensch, 1992; University of New England, 2004)

Susan R. Goldman, *et al.* (2003), establecen las siguientes características para identificar a los expertos:

Un conocimiento bien desarrollado en sus campos de dominio, con implicaciones importantes para lo que ellos perciben, representan y recuerdan cuando procesan información, y para la flexibilidad con la que se adaptan a diferentes tareas y situaciones de aprendizaje en su campo. El conocimiento de los expertos se nutre de representaciones mentales ricas y, modelos mentales coherentes y consistentes sobre las relaciones entre los eventos o partes de un fenómeno, cuentan con habilidades de auto monitoreo que les permiten evaluar y resolver relaciones entre diferentes fuentes de información, además de un alto nivel de competencia en la interpretación de hechos y procedimientos para su transferencia y aplicación a otras situaciones.

Comunidades de expertos

Aunque se han citado características y atributos distintivos del experto, Harold Jarche (2006), pone en duda la permanencia de la competencia experta, al señalar que:

Los trabajadores del conocimiento son como actores, que sólo serán tan buenos como haya sido su última actuación y por tanto, se es experto sólo por un momento fugaz. Lo anterior podemos expresarlo como la dificultad de mantener la condición de experto de manera individual ante el volumen creciente de conocimiento disponible, lo que se deriva del comentario textual del autor:

Quizás la competencia experta individual está siendo reemplazada gradualmente por la competencia experta colaborativa [...]. Colaborar permite a los individuos con experticia en ciertas áreas exclusivas, obtener mejores resultados en menor tiempo.

Las organizaciones son cada vez más complejas, en tanto que la interdependencia de los campos disciplinarios así como el volumen de información y conocimiento son cada vez mayores, por lo que ya no es suficiente la figura del experto trabajando de manera aislada, se requiere propiciar encuentros, el diálogo y la colaboración entre pares para mantener la competencia experta y derivar beneficios de ésta.

Las *comunidades virtuales* aportan ese espacio de interrelación y conocimiento entre expertos y organizaciones especializadas en diversas áreas temáticas y permiten la

comunicación fluida y confidencial entre las partes, con el consiguiente valor agregado (cfr. Alonso).

Las redes hacen posible la intercomunicación de personas expertas trabajando en el mismo tema, sin importar tiempo y espacio físico, para acceder a información, asesoría o ayuda. El trabajo colaborativo entre pares se sustenta en la comunicación e intercambio de la información y en la interacción que da soporte a la construcción colectiva del conocimiento. En el espacio virtual es posible acceder a gran diversidad de servicios, que se constituyen en fuentes del conocimiento, no accesibles por medios convencionales como los que se indican (cfr. Salinas 1998):

- Servicios especializados de información de interés a cada campo académico y profesional.
- Intercambio de nuevos conocimientos surgidos tanto de la investigación básica y aplicada como de la práctica profesional a través de revistas digitales, conferencias electrónicas y foros de discusión.
- Colaboración para incrementar la capacidad de las organizaciones para resolver problemas complejos. Además del intercambio de información se considera el intercambio de ideas, experiencias y la discusión acerca de posibles soluciones a las dificultades que se dan en espacios comunes o campos afines.
- Colaboración para crear nuevo conocimiento. Distintas personas trabajan juntas durante largos periodos para lograr metas compartidas, como escribir un artículo en común, o la realización de investigaciones y proyectos de innovación por equipos de profesores de distintos centros o instituciones.

Páginas amarillas

La tendencia habitual en el momento de estructurar el directorio de una organización consiste, la mayor de las veces, en representar su estructura jerárquica; lo cual sigue vigente y permite ubicar al personal y los cuadros directivos con relativa facilidad; no obstante, cuando se trata de ubicar y compartir la información y el conocimiento de una organización, el diseño del directorio debe considerar una estructura que refleje el *capital humano* desglosado por categorías de conocimiento y determinadas por las distintas áreas de especialidad y principalmente por su experiencia y pericia¹ y no por su agrupación en direcciones, subdirecciones y departamentos.

Las organizaciones que exploten de manera racional e intensiva el conocimiento para resolver de manera cotidiana sus problemas y mejorar sus productos y servicios, se convertirán en organizaciones inteligentes, organizaciones que aprenden tanto de los errores como de los éxitos propios y ajenos. Una organización que aprende es capaz de crear o adquirir el conocimiento y hacer uso de éste para modificar su comportamiento y reflejar nuevas interpretaciones o nuevos patrones de pensamiento que le dan ventajas (cfr. Nieves y León 2001). Una condición para acceder a la calidad de organización inteligente es tener plenamente identificados sus recursos y capacidades internas en materia de conocimiento y experiencia. Antes de mirar hacia afuera conviene el análisis introspectivo para detectar competencias, saberes especializados, dominios de experticia y formas de relación que permiten socializar e incrementar ese conocimiento.

Con la expresión *páginas amarillas* se hace referencia a un directorio de expertos, su nombre se debe a su analogía con la sección amarilla del directorio telefónico que enumera organizaciones mediante el tipo de servicio que ofrecen. La organización que aprende necesita ubicar de manera precisa el conocimiento experto disponible dentro

¹ En el lenguaje coloquial se habla de *expertise* o *expertiz* para referirse a la condición de ser ducho o experimentado en cierto asunto o materia, no obstante en los dos casos se hicieron consultas en diccionarios y se corroboró que estos términos no aparecen registrados, existe la palabra *experticia* pero su significado es el de *prueba pericial*. Se encontró útil la palabra *pericia* que denota sabiduría, práctica, experiencia y habilidad en alguna materia, en tanto que *perito* es también el adjetivo para significar la condición de ser sabio, experto, hábil, diestro, práctico en alguna materia.

de su espacio de actuación, ésta es la función de las páginas amarillas que trascienden las estructuras tradicionales de los directorios para ofrecer la posibilidad de acercarse a los pares e identificar las oportunidades de contar con asistencia y asesoría dentro de la propia organización. Esta función la enfatizan Graciela Perrone y Andrea Masri (2005), al señalar que la gestión del conocimiento es clave en la toma de decisiones informadas, por lo que es necesario disponer de instrumentos que permitan a cada miembro de la organización saber dónde encontrar el conocimiento, y en ese sentido, no sólo debe saber a qué obra remitirse, sino saber a quién preguntar.

No debe confundirse las páginas amarillas con el concepto de *curriculum vitae*, las páginas amarillas conforman un directorio actualizado de manera continua del *saber hacer* de la organización, José Luis Molina y Monserrat Marsal Serra (2001), señalan que:

A través de las páginas amarillas las personas de la organización se obligan a recapacitar y reflexionar sobre el saber profesional, de manera que al mismo tiempo sirven para pulsar y calibrar el dinamismo de la organización”, los mismos autores resumen en tres líneas la construcción de las páginas amarillas: establecer una ficha base, instalar un motor de búsqueda inteligente y, poner en marcha un sistema de seguimiento y reconocimiento.

El directorio de expertos de la organización, puede considerarse como un tipo de *mapa de conocimiento*². En tanto que el conocimiento clave está disperso a lo largo y ancho de la organización, el directorio de expertos contribuye a superar las limitaciones en la identificación de conocimientos sobre la base de organigramas formales, rangos jerárquicos, títulos o puestos de trabajo. El objetivo principal del directorio es ubicar e individualizar a las personas que poseen *conocimiento tácito* relevante para la organización. Estos mapas aportan las “coordenadas de localización” del conocimiento, aunque lo hacen de manera referencial, constituyen la base para contactar e interactuar con quienes poseen el conocimiento y propician que éste sea accesible a un amplio número de personas, fomentando la colaboración, el diálogo y el aprendizaje organizacional (*cfr.* Falivene y Silva 2003).

Las *páginas amarillas* constituyen una herramienta accesible en línea que registra, además de los datos básicos de contacto, una descripción de los conocimientos que tienen las personas, intereses profesionales y los proyectos exitosos o *buenas prácticas* en las que ha participado, destacando su experiencia y competencia experta. Más que un repertorio de conocimiento es una lista de quiénes son portadores del conocimiento. Son diseñadas para identificar las fuentes de conocimiento dentro de una organización. Al mismo tiempo que resultan de utilidad para mostrar el conocimiento disponible contribuyen también a identificar lagunas, esto es, el conocimiento que se debe obtener de fuentes externas. Las *páginas amarillas* permiten identificar, de manera precisa, fuentes y redes de experiencia por lo que se emplean para gestionar el conocimiento, agrupándolas en categorías, áreas de experiencia o especialización a través de toda la organización. (Ponce y Falcon 2005; Lara 2002; Macedo 2000b; Meroño 2003).

Creando las páginas amarillas

Cuando se decide crear un repertorio del conocimiento experto se deben considerar algunas recomendaciones (*cfr.* Cosude, 2007):

- Establecer de manera clara y precisa sus objetivos: ¿a qué propósito servirán las páginas amarillas?
- Compartir la responsabilidad de su construcción y actualización con los usuarios de las páginas amarillas

² Los mapas de conocimiento son representaciones gráficas que permiten identificar qué conocimientos están disponibles en la organización, dónde se ubican y quiénes son los portadores de los mismos. Representan los flujos de conocimiento, sujetos y nodos de relación, facilitadores y barreras que explican los procesos de creación, distribución, aplicación y reutilización del conocimiento en una organización

- Equilibrar la información formal e informal. La información personal, complementada con una fotografía ayudará a construir los contactos.
- Incorporar nombre, posición en el trabajo, equipo, descripción del trabajo, proyectos actuales, calificaciones profesionales, currículum vitae, áreas de conocimiento y especialización, áreas de interés, contactos importantes (internos y externos), producción intelectual, membresía en asociaciones profesionales, pertenencia a redes de conocimiento o comunidades de práctica e información del contacto.
- Incorporar mecanismos de interacción inmediata mediante la red.
- Diseñar los formatos de registro para facilitar la captura y recuperación.
- Mantener su actualización de manera continua y definir los periodos de actualización.
- Implementar acciones orientadas a motivar la curiosidad de las personas y promover su consulta.

Conocimiento tácito y explícito

En el ambiente de la administración del conocimiento se han establecido dos tipos de conocimiento,³ (El conocimiento explícito, que se refiere a una forma susceptible de documentar y relativamente fácil de difundir mediante bibliotecas digitales o las bases de datos de texto completo (como instrucciones, libros, artículos, guías, ensayos o patentes) . Por otra parte, el conocimiento tácito, el cual por estar íntimamente ligado a las vivencias, experiencias, creencias y valores de quienes los poseen, es difícil su transferencia, ya que requiere del contacto humano entre quienes tienen y los que quieren acceder a éste.

Las estrategias para gestionar el conocimiento tácito giran principalmente alrededor de las páginas amarillas, las que deberán ser diseñadas para fomentar la cultura organizacional y los contactos informales entre los miembros de una organización. Con este recurso podemos resolver de manera expedita las necesidades de conocimiento, por ejemplo, si necesitamos en un momento dado conocimientos de programación en un servidor o de objetos de aprendizaje, podemos encontrar en las páginas amarillas los expertos en el tema, junto con su número telefónico y su correo electrónico para contactarlos (*cfr.* Canals y Pérez, 2001).

Por la naturaleza de su contenido, las páginas amarillas operan también como herramienta de soporte en la gestión de comunidades de colaboración, al identificar intereses comunes y afinidad entre pares, permitiendo la cohesión y confianza entre los participantes en las comunidades virtuales, fomentando el intercambio transversal de conocimientos y la difusión intensiva de la información en ámbitos especializados del conocimiento y, fundamentalmente importante, identificar quienes pueden conducir y orientar el trabajo colaborativo en red.

Comentarios finales: Componente humano

Disponer de personas y equipos, técnica y mentalmente preparados para generar y utilizar el conocimiento mejor que otras organizaciones es una condición necesaria pero no suficiente, además de la actitud y la competencia se requiere del desarrollo y disponibilidad de mecanismos lógicos e instrumentos de creación, captación, almacenamiento, ubicación, acceso selectivo, transmisión e interpretación del conocimiento y la información para constituirse en una organización que aprende de sus experiencias pasadas y de la interacción intensiva con los portadores del

³ El término conocimiento no debe confundirse con dato o información. *Dato* es la representación de un hecho de manera que pueda comunicarse, mientras que *información* es la significación que adquieren los datos cuando son situados en un contexto apropiado y conforme a un propósito de aplicación. El conocimiento es resultado de procesar la información e incorporar la inteligencia y estructura requerida para permitir la acción y la resolución de problemas. El conocimiento para que pueda documentarse precisa de su conversión en información y en datos estructurados susceptibles de representar, almacenar de manera impresa o como un registro digital.

conocimiento ya sea con las personas o con los equipos de trabajo. Pero no basta que las personas aprendan, se precisa que conviertan el conocimiento adquirido en un activo útil para la organización, sólo si se cumple esta condición estaremos frente a un *proceso real de aprendizaje organizacional* (cfr. Macedo, 2000a).

El éxito de un *sistema de gestión del conocimiento* requiere sin duda, de la figura del experto, quien además de aportar información al conjunto de la organización; sabe dónde encontrar el conocimiento y contribuye a asegurar el flujo de información y socializar el conocimiento de manera que esté disponible, fácil de localizar y accesible en todo momento, con independencia de su ubicación. Pero el acceso físico no es suficiente, se requiere necesariamente de la interacción del experto con sus pares y de la posesión de habilidades para el análisis y reelaboración del conocimiento de tal manera que éste se convierta en acción o innovación. Igualmente se requiere de la disposición y de la actitud para compartir el conocimiento,⁴ así como de un clima de confianza y colaboración que anime a todos a explicar y compartir sus ideas y lo que pueda ser de utilidad para mejorar los resultados de su trabajo (Rosa, 2000).

El sólo hecho de disponer de un registro de expertos no implica necesariamente que será utilizada por la comunidad a la que se destina, ni resuelve el problema de la pertinencia de los datos. Las páginas amarillas deben mantenerse actualizadas de manera periódica. Las personas constantemente están cambiando de ubicación, asumiendo funciones diferentes e incorporando nuevos conocimientos y habilidades. Es conveniente que éstas se articulen con el sistema de recursos humanos, lo que asegura que de manera automática se actualicen los detalles del trabajo e información del contacto, de otro modo, si las personas tienen la responsabilidad de actualizar sus registros, se requiere de un proceso de recordatorio en el sistema, como un correo electrónico que se envía a los usuarios que no han puesto al día sus registros desde una cierta fecha (cfr. Cosude, 2007).

Tener la infraestructura para compartir y redistribuir información y conocimiento no propicia el aprendizaje organizacional a menos que exista la actitud y la voluntad. En este contexto, la ventaja de contar con la tecnología es insoslayable como se aprecia en las condiciones que se sugieren en el libro de Rudy Rugles (2000), *Ventajas de la administración del conocimiento*, texto **que he adecuado para destacar** la relación entre la acción humana y el apoyo de la informática:

La tecnología constituye una parte decisiva en el acceso a la información interna y externa, pero lo más importante es el componente humano, de tal manera que la importancia de la capacidad intelectual se estima en 80% y a la importancia de la tecnología de la información sólo 20% se le asigna.

Recabar información, sintetizarla, reflexionar sobre la misma, discutirla, reelaborarla y transformarla en conocimiento es la aportación fundamental del componente humano, actividad esencial a la administración del conocimiento; la tecnología tiene que apoyar esa actividad humana pero en su calidad de herramienta y no como objetivo; no obstante, la articulación de la actividad humana con la tecnología hace posible:

- Disponer de una taxonomía para categorizar, organizar y ubicar el conocimiento tácito y explícito en una extensa base de conocimientos.
- Contar con una persona con quien interactuar, que dé respuesta a preguntas y que ayude a transferir la información y generar el conocimiento organizacional.
- Acceder a una plataforma tecnológica para desplazar y compartir ideas, información y conocimiento y relativamente fácil de difundir mediante bibliotecas digitales o las bases de datos con textos completos al interior de la organización.

⁴ El conocimiento crece cuando lo compartimos, a diferencia del capital que se agota si lo compartimos.

Para Hernando Zorrilla (1998), las organizaciones encaminadas a una efectiva gestión de su conocimiento, requieren de una alta dosis de esfuerzo humano, lo que resulta costoso pero que se acomoda mejor en algunos aspectos del manejo del conocimiento. Cuando se busca entender el conocimiento, interpretarlo en un contexto amplio, combinarlo con otros tipos de información, o sintetizar varias formas no estructuradas de conocimiento, los humanos resultan ser la mejor opción, en tanto que las computadoras y los sistemas de comunicación son buenos para otro tipo de tareas como la captura, transformación y distribución de conocimiento altamente estructurado.

La introducción de la gestión del conocimiento en las organizaciones provoca la revaloración de la figura del experto y los convoca a compartir sus *saberes especializados* y aportar su experiencia más allá de lo que tradicionalmente se había logrado. El directorio de expertos contribuye precisamente a que esa experiencia y el *saber hacer* trasciendan el plano individual y se expandan por toda la organización, con lo que se propicia su pleno aprovechamiento y se transita hacia una organización inteligente; es decir, en la que sus integrantes, al compartir información y conocimiento, incrementan de manera sinérgica y simbiótica su capacidad para resolver problemas y generar los resultados que dan soporte a los objetivos de la organización.

Con la gestión del conocimiento experto se propone:

- Identificar y revalorar los talentos de la organización e incorporarlos en la gestión del conocimiento y la información, no como un fin en sí mismo sino como estrategia de apoyo al cumplimiento de sus objetivos.
- Participación activa de los expertos de la organización motivada por su reconocimiento explícito en el sistema de promoción, y estímulos.
- Incorporación del conocimiento experto en los procesos de gestión integrada del conocimiento y la información con efectos en el incremento del capital intelectual de la organización y de la calidad e innovación de sus productos o servicios.
- Articulación estratégica de personas, saberes, procesos y quehaceres
- Introducción racional de la tecnología de la información para potenciar la acción de los expertos y extender su impacto en toda la organización.

¿Quién decide que conocimiento experto debemos recuperar?

Esta es una pregunta difícil. Por ejemplo, hablando de educación, independientemente de la competencia experta en una asignatura o en un área de la investigación o la gestión educativa, toda institución educativa requiere de la competencia en diferentes campos, ya sea en programación por objetos, diseño y operación de instrumentos de evaluación, análisis de información, vigilancia del entorno, juegos de estrategia, inteligencia competitiva, danza folclórica, normalización, gestión de la calidad, gestión documental, diseño de formularios en línea, pensamiento crítico, gestión de la información, diseño de interfaces, moderación de foros virtuales, etcétera.

Aunque existe la necesidad de acotar los tópicos de interés y definir categorías de conocimiento requerido o deseable, la variedad de posibles áreas de experticia es abundante, y potencialmente cualquier miembro de la organización puede ser un experto en alguna actividad o conocimiento especializado capaz de aportar valor a la organización. Más que pensar en descartar conocimiento deberíamos pensar en incorporar estrategias para aprovechar plenamente la competencia experta.

En un sentido amplio, todos tenemos un área de competencia experta y todos necesitamos ayuda en algún momento o circunstancia de trabajo. No obstante, es frecuente la confusión entre disciplina o especialidad con el concepto de experticia; ser experto no implica necesariamente ser un "sabio" en la materia o asunto, sino conocer un poco más acerca del tema, lo que es reconocido por los pares y por tanto, se está en posibilidad de contribuir a los objetivos de la organización. (cfr. Todoexpertos 2006)

Aunque se ha hecho una revisión de la literatura disponible en la red, quedan muchos pendientes, de tal manera que éste no es el final de una reflexión necesaria sino, el inicio de un trabajo compartido. Estas líneas, se proponen contribuir al debate destinado a precisar conceptos y motivar el interés en el desarrollo de mejores herramientas para compartir el conocimiento, sin soslayar que la mejor herramienta de la que se pueda disponer, será del todo inútil si no existe el ambiente y la disposición para compartir.

Partiendo de la premisa que propone José Luis Lara (2002):

[...] para que las organizaciones se vean impulsadas a innovar, éstas deben ser sometidas a un grado variable de incitación al cambio, se abre entonces esta propuesta como una abierta provocación a la colaboración y la gestión intensiva del conocimiento.

Referencias

- Alonso Andaluz, Joaquín. Una herramienta de futuro: las Comunidades Virtuales de los Círculos de Innovación. *Revista Madri+d*. Disponible en: <http://www.madrimasd.org/revista/revista14/Directa/directa.asp>
- Bohr, Niels (2005) *Quotations page*. Disponible en: http://www.quotationspage.com/quotes/Niels_Bohr/
- Canals Parera, Agusti y Mario Pérez Gutiérrez (2001) Hacia la gestión del conocimiento. *La Vanguardia*. Disponible en: http://www.uoc.edu/web/esp/art/uoc/canals/canals_imp.html
- Carrión Maroto, Juan (2001) *Nuevos modelos en internet para gestionar el talento humano y el conocimiento*. Disponible en: <http://www.metrikolutions.com/biblioteca7.htm>
- Castilla la Mancha (2006) *Gestión del conocimiento*. Disponible en: <http://www.clminnovacion.com/documentacion/organizacion/gesticono.htm>
- Chase, W. G. and H. A. Simon (1973) Perception in chess. *Cognitive psychology*. N. 4. p. 55-81
- Chiquero, Lorenzo (2007) *Para qué hace falta evaluar el potencial humano*. Disponible en: <http://www.een.edu/articulos/recursos-humanos/para-que-hace-falta-evaluar-el-potencial-humano.html>
- Coffey, John W. et al. (2002) *A Concept Map-Based Knowledge Modeling Approach to Expert Knowledge Sharing*. Florida Institute for Human and Machine Cognition. Disponible en: <http://www.ihmc.us/users/acanas/Publications/IKS2002/IKS.htm>
- COSUDE (2007) *Yellow pages: Who is the person with the knowledge I am looking for?* Disponible en: http://www.daretoshare.ch/en/Home/Knowledge_Management_Toolkit/Yellow_Pages?officeID=73
- Falivene, Graciela Mónica y Graciela María Silva (2003) La formación de directivos para la gestión del conocimiento en las organizaciones públicas, En: *Segundo Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Estado y Administración*. Disponible en: <http://www.aaeap.org.ar/ponencias/congreso2/Silva-Falivene.pdf>
- Goldman, Susan. R., A. J. Petrosino and the Cognition and Technology Group at Vanderbilt (1999) Design principles for instruction an content domains: Lessons from research on expertise and learning. En F,T. Durso et al. *Handbook of applied Cognition*. p. 592-627. New York: John Wiley & Sons.
- Guilar Corbi, Raquel (2003) *Adquisición de habilidades cognitivas. Factores en el desarrollo inicial de la competencia experta*. Universidad de Alicante. Departamento de Sociología II. Psicología, comunicación y didáctica. Tesis de Doctorado en diseño e intervención psicopedagógica.
- Hayes, John R. (1989) *The Complete Problem Solver*.- 2nd Ed. Lawrence Erlbaum. isbn-10: 0805803092

Hernández Silva, Frank E. y Yohannis Martí Lahera (2006) Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. *Acimed* v. 14, n. 1, 2006. Disponible en: http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol14_1_06/aci03106.htm

Hoffman, Robert R. (1998) How can expertise be defined? Implications of research from cognitive psychology. En: William, R. *Exploring expertise. Issues and perspectives*. p. 81-100. London: Macmillan.

Jarche, Harold (2006) *Who are the experts?* Disponible en: <http://www.jarche.com/?p=800>

Lara, José Luis (2002) *El Estado Argentino y su Capital Humano en la Era del Conocimiento*. Disponible en: <http://www.santafe.gov.ar/tribunal/congreso/Data/Lara,%20Jos%E9%20Luis.htm>

López de Ávila Muñoz, Mario (2006) *Expertise*. Disponible en: http://nodos.typepad.com/nodos_prime/2006/09/expertise.html

Macedo Duarte, Freddy (2000a) Modelo de Gestión del conocimiento de KPMG: conceptos básicos. Disponible en: <http://es.geocities.com/freddymacedo/gercon/modeloKPMG.htm>

Macedo Duarte, Freddy (2000b) Páginas amarillas En: *Intranet* [Disponible en] <http://es.geocities.com/freddymacedo/gercon/intranet.htm>

Martínez Aldanondo, Javier. *El suicidio de la Gestión del Conocimiento* / División de Gestión del Conocimiento de Catenaria Disponible en: http://www.documentalistas.org/colaboradores/firmas/p3/jm_aldanondo.php

Meroño Cerdán, Ángel L. (2003) *Tecnología de la información y gestión del conocimiento: integración en un sistema*. Disponible en: http://www.mityc.es/NR/rdonlyres/CA23E7A0-9C37-4BF6-BA68-4778177C72D1/0/11_AngelMerono_357.pdf

Meta4 (2001) KnowNet: *El conocimiento de las personas al servicio de los objetivos de negocio*. Disponible en: <http://www.innovapyme.com/conocimiento/demos/knownet.pdf>

Molina, José Luis y Monserrat Marsal Serra (2001) *La gestión del conocimiento en las organizaciones*. Disponible en: <http://seneca.uab.es/antropologia/jlm/576-Lagestion.pdf>

Nieves Lahaba, Yadira y Magda León Santos (2001) La gestión del conocimiento: una nueva perspectiva en la gerencia de las organizaciones. *ACIMED*, vol.9, no.2 (may-ago), p.121-126. Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1024-94352001000200004&script=sci_arttext ISSN 1024-9435.

Ochoa, María Alejandra (2004) *Desarrollo de sistemas basados en conocimiento / Sistemas Expertos: 1 Inteligencia como base de la ingeniería del conocimiento*. Disponible en: <http://www.fi.uba.ar/materias/7550/Desarrollo-SBC.pdf>

Orta M., Raymond (2003) *La Experticia Grafotécnica en el Proceso Civil Ordinario Venezolano*. Disponible en: http://www.raymondorta.com/blog/?page_id=47

Pérez Ortega, Andrés (2006) *Expertos, gurús y otros gestores de Marca Personal*. Disponible en: <http://www.marcapropia.net/2006/09/expertos-gurs-y-otros-gestores-de.html>

Pernas, Mariana (2000) Cómo aprovechar el capital intelectual. *Clarín digital*. (21 de mayo) Disponible en: <http://www.clarin.com/suplementos/economico/2000/05/21/e-02401e.htm>

Perrone, Graciela y Andrea Masri Galli (2005) Gestión del Conocimiento en la BNM. *BNM Noticias: Boletín electrónico*, año 3, n. 18 (jul.). Disponible en: http://www.bnm.me.gov.ar/barras/novedades/boletin_electronicoBNM/boletin_18/bnm_accion/gestion_cono.c.htm

Ponce Arencibia, Ariel y Pedro Falcón Villaverde (2005). *Metodología para realizar la Introducción de la Gestión del Conocimiento en las Organizaciones* Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos28/gestion-conocimiento/gestion-conocimiento.shtml>

Portillo Rodríguez, José (2005) Implicancia de la investigación en pediatría. *Archivos Argentinos de Pediatría*, v.103, n.5, Buenos Aires (set.-out.)

Real Academia Española. *Diccionario de la lengua española*. Vigésima segunda edición. Disponible en: http://buscon.rae.es/draeI/SrvltGUIBusUsual?TIPO_HTML=2&LEMA=experto

Rosa, Juan Miguel (2000) *Gestión del conocimiento*. Disponible en: http://www.laboris.net/Static/em_diccionario_gestion-conocimiento.aspx

Ross, Philip E. (2006) The Expert Mind. *Scientific American*. (Aug) Disponible en: <http://www.sciam.com/article.cfm?chanID=sa006&articleID=00010347-101C-14C1-8F9E83414B7F4945&pageNumber=1&catID=2>

Salinas, Jesús (1998) *Redes y desarrollo profesional del docente: Entre el dato serendipiti y el foro de trabajo colaborativo*. Universitat de les Illes Balears. Disponible en: <http://www.uib.es/depart/gte/docente.html>

Sternberg, R.J. and P.A. Frensch (1992) On being an expert: A cost benefit analysis. En. Hoffman, Robert R. (ed.) *The psychology of expertise: cognitive research and empirical AI*. New York: Springer Verlag, p. 191-203

Todoexpertos (2006) Por qué ser un experto. Disponible en: <http://www.todoexpertos.com/ayuda/pqserexperto>

University of Amsterdam (2007) *Managing the expertise of employees*. Disponible en: <http://ilps.science.uva.nl/Teaching/PIR0506/Projects/P3/>

University of New England (2004) Expert Knowledge In: *Knowledge Management Systems Lecture Notes*. Disponible en: http://turing.une.edu.au/~comp292/Lectures/HEADER_KM_2004_LEC_NOTES/node6.html

Rugles, Rudy (2000) *Ventajas de la administración del conocimiento*. México: Editorial Cecsá. Comentario también disponible en: <http://html.rincondelvago.com/ventajas-de-la-administracion-del-conocimiento.html>

Zorrilla, Hernando (1998) La gerencia del conocimiento y la gestión tecnológica (Ecopetrol) Programa de Gestión Tecnológica, Universidad de Los Andes. Disponible en: <http://ar.geocities.com/managementensalud1/Boletines/44/Boletin44.htm>

Abstract

Expert and yellow pages concepts are described in the knowledge management context and their operation in the shared knowledge frame and the access to the tacit knowledge inside the intelligent organizations.

Key Words

Yellow pages; Directory of experts; Shared knowledge; Experts; Expert knowledge; Experts' communities; Knowledge management. Intelligent organizations.

Resumo

São descritos os conceitos do perito e das páginas amarelas no contexto da gestão de conhecimento e sua operação na armação do conhecimento compartilhada e o acesso ao conhecimento tácito dentro das organizações inteligentes.

Palavras chaves

Páginas amarelas; Diretório de peritos; Conhecimento compartilhado; Peritos; Conhecimento experto; As comunidades de peritos; Gestão de conhecimento. Organizações inteligentes.

Semblanza del autor

Noel Angulo Marcial

Nacido en la Ciudad de México

Bibliotecólogo egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Maestro en Ciencias en Metodología de la Ciencias en el Instituto Politécnico Nacional.

Ha publicado 5 libros y diversos artículos en revistas internacionales, en el campo de la bibliotecología y la información.

Ha sido director de la Escuela Nacional de Biblioteconomía y Archivonomía (ENBA).

Líder de proyecto en el diseño del Modelo de Operación del Sistema de Bibliotecas del IPN.

Actualmente se desempeña como Jefe de Redes de Colaboración en el Centro de Formación e Innovación Educativa del IPN

Es iniciador y coordinador académico del Seminario Virtual de Administración del Conocimiento y la Información

e-mail: noangulo@hotmail.com nangulo@ipn.mx