

THROUGH THE LOOKING GLASS: UNDERSTANDING A COMPLEX RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE AND ACTION*

-RESUMEN-

1. INTRODUCCIÓN

Esta tesis nace con el objetivo de indagar en la compleja relación entre conocimiento y acción. Si bien es cierto que este tema ha sido tratado previamente, sigue siendo de plena actualidad. En las últimas décadas, académicos y profesionales han elevado la gestión del conocimiento en las organizaciones como algo clave y estratégico. No obstante, no se trata de gestionar cualquier conocimiento, sino aquel que es realmente importante y que puede permitir a la organización poseer una ventaja competitiva. En definitiva, gestionar aquel conocimiento que está ligado estrechamente a la acción.

Conocimiento y acción constituyen una compleja relación. En efecto, dentro del discurso de la gestión del conocimiento podemos distinguir dos principales corrientes. Por un lado están aquellos autores que han desarrollado sus teorías bajo la premisa de que el conocimiento debe estar disponible para ser *aplicado* por el individuo. De esta forma, el conocimiento es un *precedente* de la acción, que es la consecuencia. Esta corriente, que se centra principalmente en estudiar el conocimiento y sus características, anima a la posesión y acumulación del conocimiento. Como consecuencia, sus iniciativas más prácticas enfatizan la codificación del conocimiento, su almacenaje y distribución.

* A través del Espejo: Comprendiendo la Compleja Relación entre Conocimiento y Acción.

Por otro lado aparece otra corriente que está enfocada en la práctica. Ésta agrupa a diferentes autores que, en lugar de centrarse en el conocimiento y sus tipos, se concentran en el estudio de la práctica y/o en la acción de conocer (*knowing*). Esta corriente se centra en la práctica y en su relación con el individuo, el grupo o comunidad, y desprecia la idea de que exista una clara barrera entre conocimiento y acción. De hecho nos lleva a pensar que ambos términos se constituyen mutuamente. No obstante, en su discurso la relación entre conocimiento y acción tiende a ser difusa. En general, esta corriente ha estudiado el *knowing* como un todo que agrupa una amalgama de diferentes aspectos entre los cuáles está el conocimiento. Como consecuencia, estos autores no han tratado específicamente aspectos relacionados con el conocimiento, sino con el fenómeno del *knowing*. Esto explicaría porqué ciertas teorías y trabajos recientes que se enmarcan dentro de esta perspectiva no ofrecen una explicación clara sobre la relación entre conocimiento y acción.

Basándonos en esta última perspectiva centrada en la práctica, esta investigación ha tratado de llenar este vacío por medio de un detallado estudio de la relación entre conocimiento y acción. Explorar y *comprender la compleja relación entre conocimiento y acción* ha sido el eje principal que ha conducido este estudio. Persiguiendo dicho objetivo se ha realizado un estudio empírico en dos organizaciones con el fin de estudiar *in situ* la práctica de los profesionales.

Como consecuencia, la pregunta marco que enmarca esta investigación se ha desplegado en diversas cuestiones más detalladas:

- Muchos estudios han defendido y/o asumido que el conocimiento es un precedente de la acción. De esta forma, en el momento en que la acción ocurre, el conocimiento se aplica. No obstante, algunos autores han despreciado este enfoque racionalista defendiendo otras alternativas. Partiendo de estas contribuciones, esta tesis trata de aclarar *cómo el conocimiento se articula en la práctica*.

- Dentro de la literatura de la gestión del conocimiento y en muchas iniciativas prácticas, el conocimiento explícito ha prevalecido sobre otros tipos de conocimiento. En este estudio se indaga sobre *el rol de los diferentes tipos de conocimiento en el momento de la acción*.
- El estudio de la relación entre conocimiento y acción ha llevado a considerar la posible existencia de dinámicas producidas por dicha interrelación. De hecho, aclarar dichas dinámicas ha sido una parte importante de este estudio: *¿cuáles son las dinámicas de conocimiento en el momento de la acción?*
- Comprender la relación entre conocimiento y acción ha incluido, asimismo, el estudio de las diferentes variables que podían ejercer una cierta influencia en dicha relación. De esta forma, la presente investigación ha prestado atención a *cómo diferentes aspectos contextuales y organizativos afectan la relación entre conocimiento y acción*.
- Finalmente, este estudio estudia el *significado de "expertise"*, como consecuencia de la relación existente entre conocimiento y acción y sus dinámicas o evolución.

Persiguiendo dichos objetivos esta investigación incluye el estudio de la práctica de diferentes profesionales pertenecientes a dos organizaciones con misiones y estructuras diferentes. En el siguiente apartado se resumen los aspectos relacionados con su diseño y metodología.

1.2. Diseño de la Investigación y Metodología

Considerando que el objetivo es comprender un fenómeno, este estudio es exploratorio y se ha enmarcado dentro de una metodología cualitativa. Específicamente, es un multi-caso, interpretativo y que pivota bajo una perspectiva constructivista.

La elección del caso como estrategia de investigación parece ser la adecuada cuando “se investiga un fenómeno dentro de su contexto real, especialmente cuando los límites del fenómeno y contexto no son claramente evidentes” (Yin, 1981 en Yin 2003: 13). En efecto, la investigación se desarrolló con grupos de profesionales en sus ambientes de trabajo.

Por otra parte, el hecho de ser un caso instrumental es coherente con los objetivos del estudio ya que el objetivo principal es esclarecer y entender la relación entre conocimiento y acción. Por lo tanto, el caso en sí es de interés secundario y juega un rol de soporte ya que nos permite entender lo que hay detrás, el fenómeno de estudio (Stake, 1998).

El estudio incluye una serie de pasos: análisis de la literatura, diseño del estudio, estudio piloto, selección final de la muestra, recogida de datos, análisis y validación. A pesar de que las fases se explican secuencialmente, el proceso de investigación se ha constituido como un proceso interactivo más que secuencial.

Es relevante señalar que los resultados de la investigación han sido validados no sólo por los miembros de las organizaciones participantes sino también por la comunidad académica por medio de su presentación en congresos internacionales y seminarios académicos.

Para la consecución de los objetivos de investigación, se recogieron diferentes tipos de datos y de diferentes fuentes. La tabla 1 resume los diferentes tipos de información y las fuentes de evidencia¹ utilizadas.

¹ Estas Fuentes se basan en la definición y clasificación de Yin (2003).

Tipo de Información	D	R.	F.	D.O.	P.O.	I
a. Información de base sobre la organización						
a.1 Historia y Estructura Organizativa	+	++				+
a.2 Cultura	+	+		++		+
b. Comprendiendo la práctica	+	+	+	++		+
c. Papel jugado por los diferentes tipos de conocimiento en la práctica						
c.1 Documentación Explícita		+	+	+	++	+
c.2 Otras Expresiones de Conocimiento				++		+
d. Comparando diferentes prácticas				++	+	+
LEYENDA: Documentación (D); Registros (R.); Elementos Físicos (F.); Observación Directa (D.O.); Observación Participativa (P.O.); Entrevistas (I). ++ Método relevante						

Tabla 1– Tipo de Información y Fuentes

Tras la realización de un estudio piloto se decidió estudiar dos organizaciones que difirieran en el tipo de práctica y en su estructura. De esta forma, J.O.B y AKUA² formaron parte del estudio.

J.O.B. es una empresa pública dedicada a la colocación de los desempleados. Es una empresa intermediaria entre la empresa que busca trabajadores y el parado. Su estructura es simple y comparte similitudes con una organización de tipo “J” (Mintzber, 1979). Su estructura es plana, sólo hay cuatro niveles jerárquicos y las posibilidades de promoción vertical son limitadas.

AKUA es una consultora internacional perteneciente a las denominadas “Big 5”. AKUA es bastante jerárquica. Su sistema incluye una escalera vertical y se basa en la expectativa de que todo consultor o asesor exitoso llegará lo más alto posible. Su estructura cumple con los requisitos de la típica burocracia profesional (Mintzber, 1979) y el tipo de servicio que presta se clasifica como servicio profesional (Schemenner, 1986). Como consecuencia, atendiendo a su naturaleza, su servicio tiene un alto grado de interacción con el cliente y de customización.

² J.O.B y AKUA son dos seudónimos de las empresas participantes.

Estas dos organizaciones fueron escogidas porque sus estructuras organizativas difieren y prestan servicios de naturaleza distinta. Es por lo tanto un caso multiple donde los contextos de ambas organizaciones son diferentes. De esta forma, facilitamos la identificación de aspectos comunes que puedan ser generalizables en cierta medida (Yin, 2003). Además, la elección de esta muestra permite estudiar si los elementos organizativos y/o los aspectos relativos a la naturaleza del servicio pueden influir en la relación entre conocimiento y acción.

Como se ha señalado, el estudio ha utilizado métodos cualitativos, resumidos en la siguiente tabla.

Método de Recogida de datos	Empresa A (J.O.B.)	Empresa B (AKUA)
- Documentación	✓	✓
- Observación	<ul style="list-style-type: none"> • 4 reuniones • 32 horas grabadas de trabajo diario • 13 participantes • Diario de Campo • Fotografías 	Cinco proyectos de consultoría: <ul style="list-style-type: none"> • 11 reuniones • 26 horas grabadas de trabajo diario • 22 participantes • Dos reuniones de validación • Conversaciones informales • Diario de Campo
- Entrevistas	11	15

Tabla 2 – Métodos de recogida de datos

La estructura seguida fue la de un “embedded multiple case study” (Yin, 2003). La figura 1 presenta su diseño.

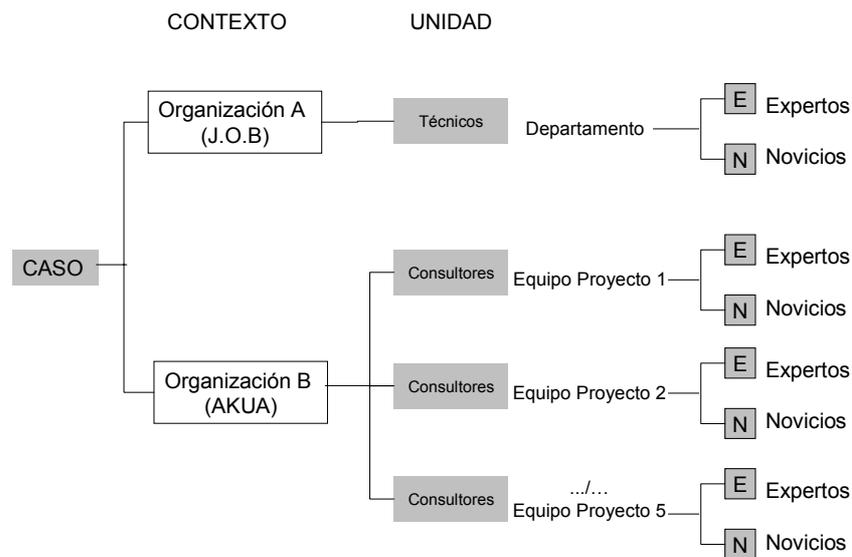


Figura 1 – Diseño del Caso

1.3. Estructura de la Tesis

Esta tesis comienza con una introducción en la que se enmarca el problema de investigación y se explica la metodología seguida. Los capítulos centrales están basados en cuatro artículos de investigación, los cuáles han sido presentados y publicados en conferencias internacionales. Dos de ellos ya se han difundido en publicaciones especializadas y los otros dos están en proceso de publicación. A continuación, en los próximos apartados se ofrece un resumen de estos artículos. La tesis finaliza con un apartado de conclusiones generales donde se identifican las limitaciones del estudio así como áreas de investigación futuras.

2. MAPAS Y TERRITORIOS: EL RETO DE REVELAR CONOCIMIENTO

Desde que Taylor (1911) desarrollara sus principios de administración científica, el uso de la estandarización y de la documentación explícita como medio para controlar y reflejar como se lleva a cabo el trabajo, se han convertido en la piedra angular de diferentes prácticas de la gestión de las empresas.

Procedimientos, manuales, flujogramas etc. son frutos de procesos de estandarización y codificación que forman ya parte de la gestión de nuestras empresas y que se consideran objetivos y fáciles de entender por cualquier persona. Tal y como Tenner y DeToro (1997:135) apuntan: *“el flujograma es una de las herramientas básicas de calidad; trasciende el lenguaje y la nacionalidad y es entendido y apreciado universalmente”*.

No obstante, a pesar de que la mayoría de profesionales traduce la forma de funcionar de su organización en documentación explícita, existen evidencias que sugieren que estos documentos no reflejan cómo el trabajo se realiza realmente (Nelson y Winter, 1982; Suchman, 1987, 1995; Symon et al., 1996). Contribuciones recientes provenientes del campo de la gestión del conocimiento han reavivado estas ideas y planteado serias dudas sobre el rol y el uso que se da en realidad a estos elementos.

Teniendo en cuenta las contribuciones del campo de la gestión del conocimiento, las raíces del problema están en la existencia de conocimiento explícito y práctico y la inseparabilidad del conocimiento explícito del tácito. De hecho podemos identificar dos escuelas principales. Mientras una corriente defiende la posibilidad de explicitar la práctica y convertir así el conocimiento tácito en explícito (e.g. Nonaka and Takeuchi, 1995; Allee, 1997; Gupta and Govindarajam, 2000; Boisot, 1995; Davenport and Prusak, 1998; Crossan et al., 1999; Probst et al., 2000), otro grupo de autores niega dicha posibilidad (e.g. Tsoukas, 1996, 2002; Gourlay, 2002; Cook and Brown, 1999; Wenger, 1998; Brown and Duguid, 2000a, 2000b).

Teniendo en cuenta dichas consideraciones hemos acompañado a los profesionales de la empresa de colocación –J.O.B.– durante el proceso de codificación de sus procesos y posteriormente, durante el desarrollo de su actividad diaria con un doble objetivo: estudiar hasta que punto la práctica real queda reflejada en la documentación explícita y, por otro lado, hasta que punto ésta última influye la práctica.

Tras el trabajo empírico se encontraron evidencias que demuestran que la práctica real no puede capturarse de manera explícita. Los procedimientos y flujogramas pueden recoger únicamente algunos aspectos de la práctica de los profesionales pero no todos, y lo que es más relevante, no pueden recoger los conocimientos clave. Este estudio muestra que la práctica está compuesta por muchos más aspectos de los que recoge la documentación. Los profesionales acuden a otros tipos de conocimiento, además del explícito, para desarrollar su práctica de manera exitosa. De esta forma, la documentación explícita no es suficiente para actuar.

El estudio ha señalado tres causas principales por las que la práctica real no puede explicitarse. Primero, la práctica real contiene conocimiento inefable que no puede verbalizarse. Segundo, la práctica es compleja en el sentido de que todas las variables que la componen no pueden ser controladas, lo que da lugar a una infinidad de posibles situaciones reales. Finalmente, la práctica no puede explicitarse porque comprende una combinación de diferentes tipos de conocimiento. Los profesionales no usan un solo tipo de conocimiento sino un conjunto de diferentes tipos de conocimiento.

Además, contradiciendo la racionalidad técnica defendida por el positivismo, los profesionales no siguen reglas a la hora de actuar. De hecho, esa es la razón por la cual estos profesionales realizan a veces acciones predeterminadas o canónicas, y en otras ocasiones se saltan los esquemas formales llevando a cabo prácticas no-canónicas.

A pesar de estas limitaciones el estudio da pruebas de que el uso de estos elementos explícitos puede ir más allá de los considerados hasta ahora. Por una parte estas herramientas son objetos “de frontera” que contienen conocimiento colectivo, teniendo sólo

significado en la comunidad o grupo en el que han sido diseñados. Es decir, el estudio sugiere que los términos explícito y tácito no se contraponen, sino que están interrelacionados estrechamente. Así los procesos de codificación se presentan como situaciones organizativas en las que se comparte y se crea conocimiento colectivo no únicamente explícito. De hecho, sólo los miembros de dicha comunidad y creadores de dicha documentación, serán capaces de comprender en su totalidad el significado encerrado en la documentación explícita.

De igual forma, el estudio evidencia que la documentación, fruto de estos procesos de codificación, afecta la práctica real, especialmente en el caso de los recién llegados. Para ellos es especialmente relevante el papel de la documentación explícita ya que es ésta la que guía a estos profesionales y les permite comprender y actuar dentro del sistema. En caso de tensiones o dudas recurren a estos elementos documentales. Como consecuencia, el mapa no sólo refleja el paisaje sino que lo produce (e.g. Derrida, 1971).

3. EXPLORANDO LAS DINÁMICAS DE CONOCIMIENTO EN ACCIÓN: COMPARANDO HACES DE CONOCIMIENTO EN LA PRÁCTICA DE COLOCACIÓN LABORAL

Partiendo del estudio de la práctica y del *knowing*, este el capítulo 3 de la tesis trata de conciliar la llamada epistemología de la posesión –enfocada en el estudio del conocimiento y sus características- y la epistemología de la práctica –centrada en el estudio de la práctica y acción-. Tomando como referencia el modelo de Cook y Brown (1999), primer modelo teórico que intentó conciliar ambas perspectivas, en esta fase de la investigación se exploró la relación entre conocimiento y acción. De esta forma se presta una atención especial a la identificación de las diferentes expresiones de conocimiento ligadas a una práctica y a las dinámicas de conocimiento en el momento de la acción.

Persiguiendo estos objetivos y considerando la literatura existente y en especial, el modelo de Cook y Brown (1999), el estudio se desarrolla con la convicción de que en la práctica real la combinación de diferentes tipos o expresiones de conocimientos constituye un “haz de conocimiento” (*bundle of knowledge*). Conocemos los diferentes ingredientes o tipologías de conocimiento por los que puede estar formado pero no las diferentes formas o combinaciones que pueden tomar en la práctica. En un sentido metafórico sería como una paleta de colores primarios (tipos de conocimiento), los cuales se combinan para formar un cuadro (la acción). Dependiendo del cuadro, estas combinaciones tendrán diferentes matices y tonos.

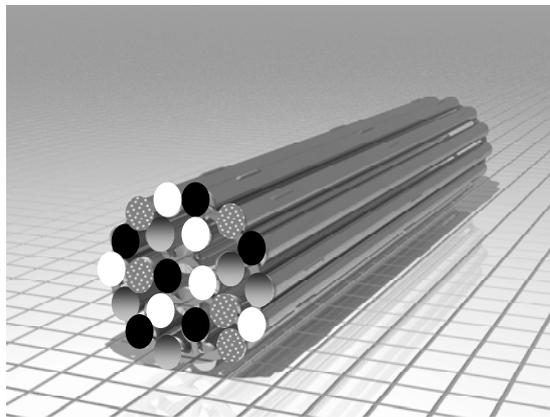


Figura 2- Haz de conocimiento.

Con el objetivo de estudiar estos “haces” de conocimiento en la acción, se inicia el estudio en la empresa J.O.B., dedicada a la inserción laboral. En la realización del estudio se acompañó a los profesionales en su práctica diaria, comparando expertos y novatos. La decisión de comparar ambos colectivos cumple un doble objetivo. Por una parte, comparar expertos y novatos permite estudiar la evolución o las dinámicas de conocimiento (si es que existieran). Por otro lado, permite identificar con mayor facilidad tipos de conocimiento ligados con la experiencia (e.g. conocimiento tácito).

Tras el estudio empírico se evidencia que los profesionales recurren a muchos tipos de conocimiento a la vez en el momento de la acción. La figura 3 muestra la composición del haz de conocimiento para la práctica de colocación.

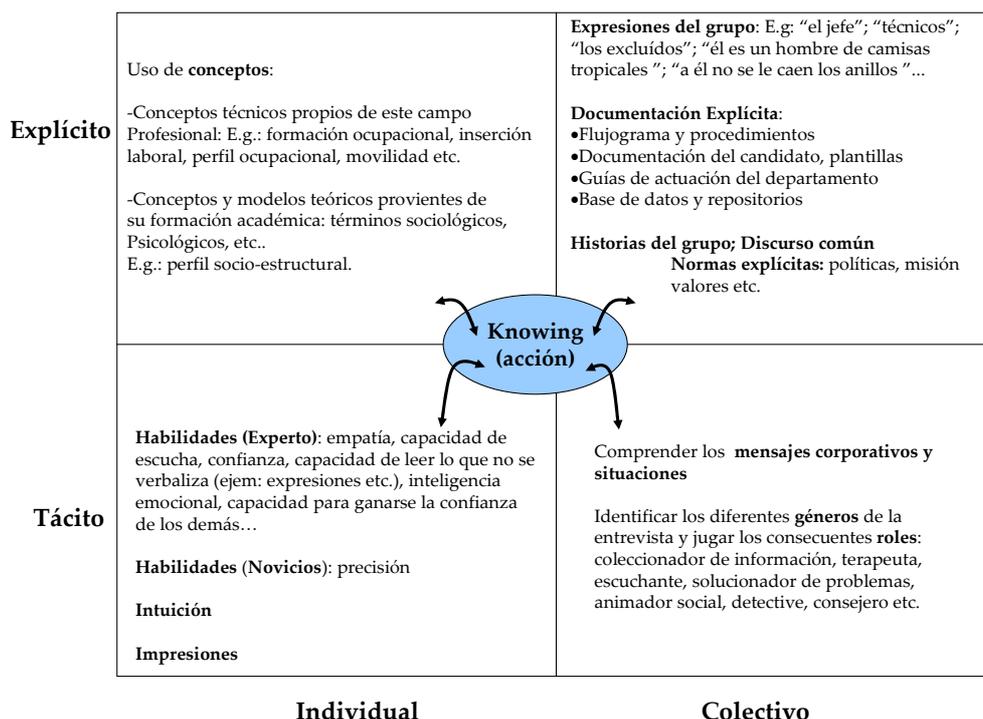


Figura 3- Composición del Haz de Conocimiento en la práctica de colocación laboral

No obstante los datos revelan que la composición de este haz de conocimiento no es estática, aspecto implícito en el modelo de Cook y Brown (1999). Evoluciona a lo largo del tiempo de manera que ni su composición ni el tipo de conocimiento más relevante para el desarrollo de la práctica es el mismo para expertos y novicios. De esta forma mientras que el novicio confía más en el conocimiento explícito colectivo e individual, el experto prioriza el conocimiento tácito individual al realizar su práctica. La figura 4 resume estos hechos.

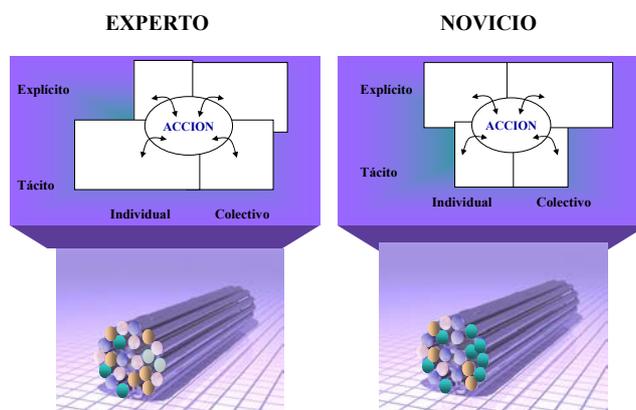


Figura 4- Comparación de Haces de Conocimiento en la práctica de Colocación

4. “CONOCIENDO” EN LA PRÁCTICA DE CONSULTORÍA: EXPLORANDO CONOCIMIENTO, PERSONAS, CONTEXTO Y ACTIVIDADES EN ACCIÓN

Basándonos en los resultados de apartados anteriores, el capítulo 4 explora como los profesionales de una empresa de consultoría internacional –AKUA- desarrollan su práctica, como llegan a conocer y actúan simultáneamente. Con este objetivo se intenta descubrir si existen elementos que pueden influir cómo conocemos en el momento de la acción.

Tras el análisis de los resultados del estudio empírico, una vez más es posible identificar el haz de conocimiento al que los profesionales de esta organización recurren para desarrollar su práctica de consultoría. La figura 5 resume dicha combinación.

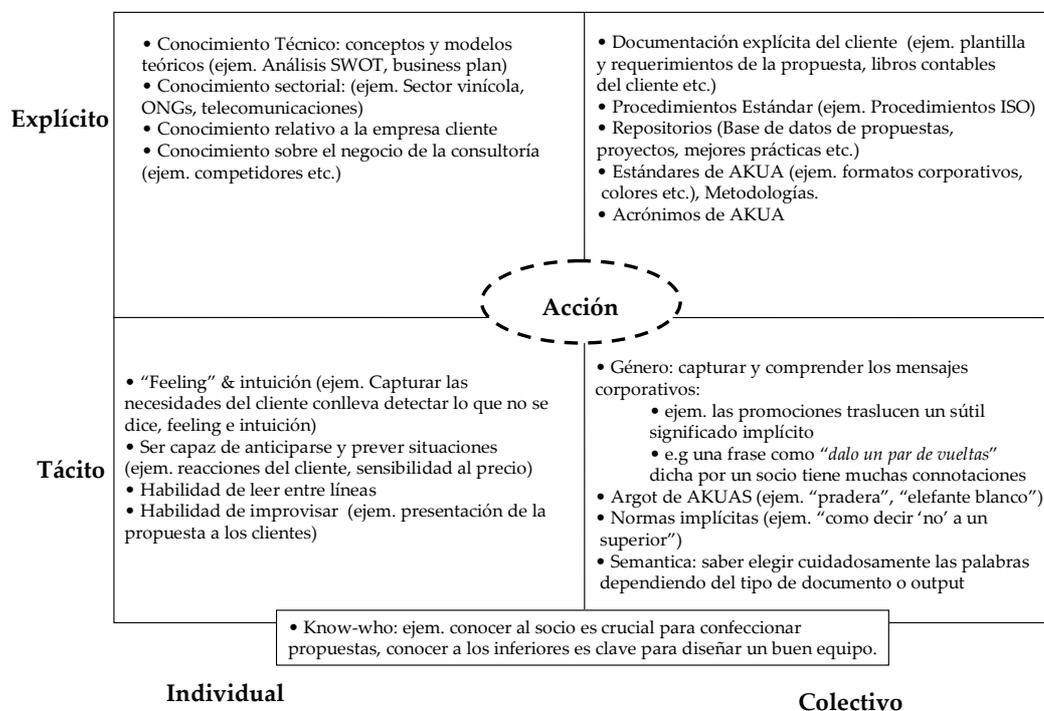


Figura 5- Combinación de Conocimiento (“Haz”) en la práctica de Consultoría

Estos resultados refuerzan la conclusión obtenida anteriormente de que los profesionales recurren a muchos tipos de conocimiento en el mismo momento de su actuación. No hay una conversión previa sino una convivencia de distintas expresiones de conocimiento. Como elemento diferenciador, en el caso de los consultores hemos identificado otro tipo de conocimiento que no se consideraba en la clasificación de Collins (1993): el “know-who”. Este tipo de conocimiento se determina clave en esta práctica e implica un conocimiento detallado y sutil de las personas (socios, inferiores etc.) o miembros que componen una colectividad.

Como en el caso de los técnicos de colocación, dicha composición de conocimiento no es estática y, una vez más, si comparamos el haz de conocimiento de expertos y novicios su composición y conocimiento clave no es el mismo. Basándose en la comparación de expertos y novatos, el estudio llega a una tipología de tipos de consultores según la composición de conocimiento al que recurren a la hora de desarrollar su práctica. La figura 6 resume esta evolución.

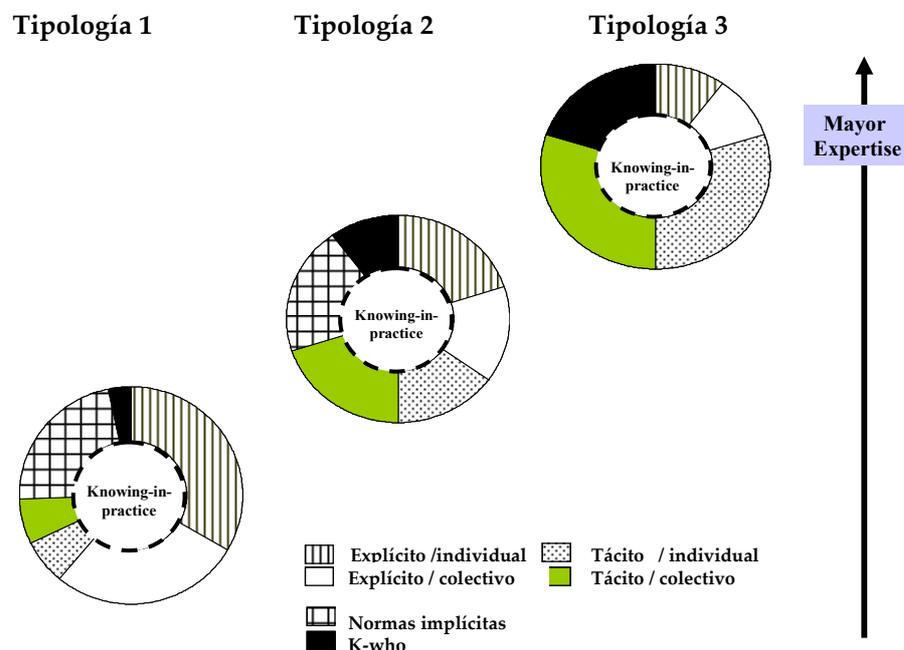


Figura 6- Haces de conocimiento según el nivel de 'expertise' del consultor

Estos hechos se explican porque en realidad y a pesar que las descripciones formales no hacen referencia a la existencia de diferentes prácticas, expertos y novatos no desarrollan la misma actividad. Es decir, su práctica es diferente como lo demuestran sus diferentes haces de conocimiento y sus diferentes escalas de relevancia. Así, por ejemplo, aunque oficialmente la diferencia entre senior managers y managers es únicamente los años de experiencia siendo sus funciones las mismas, en realidad la práctica no es la misma. Tras el análisis de los datos empíricos, la siguiente tabla resume sus semejanzas y diferencias.

<p style="text-align: center;">Expertos (Senior Managers)</p>	<p style="text-align: center;">Novicios (Gerentes)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Su práctica es más compleja. Considera muchas variables. • Se anticipa, prevé algunas situaciones • Improvisa (aunque le incomoda el admitirlo) • A menudo prioriza y como consecuencia acelera la práctica • El conocimiento técnico es subsidiario. Es “indewelled”. Esto provoca que tenga mayor confianza en sí mismo y preste atención a otros aspectos • A menudo recurre al conocimiento tácito individual (para interaccionar con clientes) y al conocimiento tácito colectivo (para interaccionar con superiores) • El Know-who se convierte en un conocimiento más complejo y sutil. Inefable. Prevalecen los componentes tácitos • Se dan órdenes de una manera muy sutil • Se recurre a narrar historias muy frecuentemente 	<ul style="list-style-type: none"> • Se consideran menos variables • Escasa anticipación • Si es posible, evita la improvisación. • El conocimiento técnico es todavía importante en su práctica diaria. • Sentimiento de inseguridad para gestionar las demandas del cliente • A menudo recurre a la necesidad de más formación formal • Existe know-who • Encuentra la manera de “romper reglas” o procedimientos formalizados para llevar a cabo la práctica no-canónica • La visualización de outputs es clave • Storytelling a inferiores • Hacerse visibles es mucho más importante
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se leen entre líneas los acontecimientos y mensajes organizativos ▪ Se gana la confianza el superior para “liberarlos” ▪ Se evalúan / comenta sobre los inferiores 	

Tabla 3- Diferencias y semejanzas entre gerentes de consultoría expertos y novicios

Estos resultados apuntan al hecho de que a medida que nos convertimos en expertos en esta organización, ésta se vuelve más opaca de forma que expresiones de conocimiento colectivo tácito como el know-who o conocimiento social adquieren una mayor importancia. En realidad en esta práctica de consultoría, el experto no se define en base a la posesión de más conocimiento individual explícito (lo que sería esperable en una burocracia profesional de acuerdo con Lam (2000)) o en base a aquel que tiene una mejor orientación a cliente. El experto es aquel consultor que es capaz de leer entre líneas los mensajes organizativos y ‘reconstruir’ el sistema en el que se mueve, identificando los “jugadores” claves y manejándose dentro de él. Es aquel que centra sus esfuerzos en un “mercado interno”, acercándose a quién conviene y alejándose de aquel que no tiene posibilidades de conseguir poder. El consultor experto en este caso se asemejaría a un habilidoso jugador político.

Teniendo en cuenta estos resultados, el hecho de que prevalezcan estos tipos de conocimiento sobre otros no es una coincidencia. Existen datos empíricos que apuntan que aspectos organizativos, individuales y también elementos relacionados con la propia actividad, influyen en el haz de conocimiento, su evolución y la definición de *expertise*. Por ejemplo, la existencia de una estructura vertical jerárquica basada en la concepción “o arriba o fuera” es determinante a la hora de que los profesionales dediquen esfuerzos para leer entre líneas los mensajes corporativos y para el desarrollo de prácticas no-canónicas (Brown y Duguid, 1991). De la misma forma, la propia naturaleza de la actividad de consultoría, hace que el cliente sea un coproductor, lo que provoca un mayor grado de variación y de incertidumbre a la acción. Como consecuencia, el consultor tiene que utilizar su discrecionalidad y hacer frente a situaciones no planeadas, lo que limita el uso de conocimiento teórico individual y favorece las habilidades individuales de índole tácito como la habilidad de improvisar o la capacidad de anticipar situaciones futuras.

Finalmente, estos resultados evidencian el *gap* existente entre la organización formal con una definición oficial de expertos y unas políticas de recursos humanos que *a priori* parecen favorecer un tipo de *expertise* que potencia el conocimiento individual explícito y la realidad. Una realidad que refleja que los consultores más expertos potencian otros tipos de conocimiento formalmente no reconocidos por la organización y que las políticas formales ni

potencian ni reconocen pero que sí que están influidos por diversos aspectos organizativos, individuales y por características de la actividad de consultoría. Ello nos lleva a la conclusión final de que prácticas de gestión, como el liderazgo y políticas como la selección, formación y promoción que tradicionalmente han privilegiado un único tipo de conocimiento (normalmente explícito) deben ser reformuladas con el objetivo de que reflejen esta realidad.

5. COMPRENDIENDO QUÉ ES SER EXPERTO (Ó EL “*EXPERTISE*”)

El capítulo 5 se inicia con una revisión bibliográfica del concepto de *expertise*, el cuál tradicionalmente ha sido estudiado por la escuela cognitivista y que se enfoca en el individuo y en los procesos que tienen lugar en su mente. Para esta escuela, el conocimiento es considerado independiente del contexto y listo para ser adquirido. De ahí que el experto es el que acumula el mayor conocimiento posible a lo largo del tiempo. Como consecuencia, su rendimiento es sobresaliente en comparación con el de los novicios.

El trabajo empírico desarrollado en J.O.B y AKUA no sustenta estas ideas. Primero, dentro de una misma práctica, la composición de los haces de conocimiento en el momento de la acción de expertos y novicios es diferente. Cada colectivo prioriza diferentes expresiones de conocimiento.

Segundo, expertos y novicios no ejecutan las mismas acciones o prácticas, aunque sus actos (que son visibles) puedan parecer los mismos. Por la tanto, la diferencia entre expertos y novicios no radica en “hacer la misma función pero mejor, o más rápido, o de manera más precisa”. En realidad, sus acciones son diferentes.

Por último, los resultados evidencian que la diferencia entre expertos y novatos no reside únicamente en los tipos de conocimientos a los que recurren o a la ejecución de diferentes acciones. En realidad, el experto es capaz de reformular o reconstruir la práctica basándose en diferentes escalas de relevancia. De esta forma, la esencia del *expertise* reside en considerar al experto como un reformulador o enmarcador (*reframer*). Implica considerar al

experto como un profesional que reflexiona y como actor creativo. Por consiguiente, el experto juega un papel activo en la transformación de la práctica o de la realidad. Es un agente creativo a la hora de reformular.

Esto explica porque el técnico experto en la práctica de colocación ha reformulado su actividad de tal manera que se ha convertido en un creador y narrador de historias de vida. De esta forma consigue ganarse la confianza de sus colegas y convencerles de que sus candidatos son idóneos para el puesto. Es capaz de hacer que personas que no han visto nunca a estos candidatos tengan fe en ellos y les defiendan para un determinado puesto. Esta práctica difiere tremendamente de la de los técnicos novicios, focalizados en acumular información, buscar el mejor candidato siguiendo parámetros objetivos y dar dicha información a los colegas que presentan los candidatos a la empresa empleadora. Aparentemente sus actos son los mismos pero el técnico experto ha reformulado su práctica.

De igual forma, el consultor experto ha reformulado su realidad, reformulando el sistema en el que se mueve. Su práctica se ha orientado más hacia la venta interna. El mercado interno cobra importancia y saber moverse y con quien es crítico. Es un habilidoso jugador político el cual ha definido su ecosistema.

Estas conclusiones nos permiten analizar la teoría del *expertise* desde una nueva perspectiva que tendrá implicaciones en el diseño de políticas empresariales, especialmente las de recursos humanos. Políticas como la selección, formación en el trabajo, el desarrollo de la carrera profesional, sistemas de evaluación y medición son aspectos que están íntimamente ligados sobre la idea de qué se considera un experto en cada organización y que pueden beneficiarse de estos resultados.

6. CONCLUSIONES

A pesar de que a lo largo de los capítulos centrales de la tesis se vislumbran las diferentes conclusiones del estudio, el capítulo 6 las unifica, presenta sus limitaciones y las implicaciones inherentes a las principales contribuciones del estudio.

Estas contribuciones se podrían agrupar en dos temáticas principales: aquellas relacionadas con el conocimiento y la acción y aquellas centradas en el concepto de *expertise*.

6.1. Contribuciones Principales

En cuanto a la relación entre Conocimiento y Acción

A lo largo del trabajo empírico, y en contraposición a la racionalidad técnica, se ha mostrado que los profesionales no aplican conocimiento explícito cuando actúan, de ahí la existencia de prácticas canónicas y no-canónicas.

El conocimiento parece que no es un precedente de la acción sino que ambos conceptos, conocimiento y acción se constituyen mutuamente. De hecho, los resultados apuntan a que los profesionales acuden a muchos tipos de conocimiento a la vez a la hora de actuar. A dicha combinación de diferentes tipos de conocimiento se la ha denominado "haz". De esta forma, el papel predominante que ha tenido el conocimiento explícito parece quedar en entredicho y consecuentemente la necesidad de codificar o convertir en explícito el conocimiento para que esté disponible cuando se necesite deja de ser relevante.

No obstante el rol que juegan los diferentes tipos de conocimiento difiere según el tipo de práctica. Además, incluso dentro de la misma práctica, el haz de conocimiento evoluciona a lo largo del tiempo y como consecuencia, el tipo de conocimiento prioritario en el momento de la acción. Conocimiento y acción mantienen, por lo tanto, una relación dinámica que evoluciona a lo largo del tiempo, lo que refleja la existencia de un aprendizaje inherente en dicha relación.

El hecho de que un tipo de conocimiento prevalezca sobre otros no es causal ni inconsecuente. El contexto es determinante de manera que éste no es un simple “continente” sino que juega un papel activo en esta relación entre conocimiento y acción.

En cuanto al ‘expertise’

Los resultados obtenidos en esta investigación retan las tradicionales ideas sobre *expertise* provenientes de un enfoque cognitivista. Primero, el trabajo empírico parece apuntar que el *expertise* tiene relación con los tipos de conocimiento. De hecho, expertos y novatos priorizan diferentes tipos de conocimiento. Segundo, aunque expertos y novatos parecen realizar la misma acción, sus prácticas son en realidad distintas. Finalmente, los resultados muestran que los expertos reformulan su práctica de acuerdo con su escala de relevancias. De esta forma, la esencia de *expertise* radica en considerar al experto un reformulador (*reframer*). Éste se configura por lo tanto, como un actor creativo que transforma la práctica.

6.2. Implicaciones

Esta investigación tiene implicaciones, teóricas y prácticas, en numerosos campos. Es especialmente relevante su contribución para el campo de la gestión del conocimiento. En especial apunta la necesidad de estudiar los aspectos del conocimiento considerando la acción. De igual forma esta investigación cubre una necesidad ya expresada por algunos autores que han manifestado la escasez de estudios empíricos que consideren las influencias contextuales (e.g. Edelman et al., 2004). Igualmente, sus resultados llevan a reconsiderar y/o rebatir teorías previas ampliamente aceptadas (e.g. modelo de Cook y Brown; teorías de la gestión del conocimiento basadas en la codificación o conversión de conocimiento etc.). Finalmente, el trabajo empírico contribuye al estudio de aspectos metodológicos relacionados con las investigaciones que exploran temas relacionados con el conocimiento.

Además de tener implicaciones en el campo de la gestión del conocimiento los resultados abarcan otras áreas. Por ejemplo es destacable la contribución en el campo de la gestión de las operaciones. Sus prácticas de gestión pivotan en la utilización de documentación

explícita, hecho que ha quedado en entredicho a lo largo de esta investigación. Dentro del campo de los recursos humanos, los resultados de esta investigación animan a reconsiderar las actuales políticas de selección, formación, promoción y evaluación de los profesionales. Éstos han privilegiado el conocimiento teórico sobre otras formas de conocimiento. Además no han considerado la evolución del haz de conocimiento a lo largo de la vida profesional del trabajador. Estos resultados deben considerarse ya que, entre otros aspectos, afectan a la capacidad de reflexión del profesional.

A pesar de sus contribuciones, esta investigación ha dado lugar a muchas áreas que podrán ser objeto de investigación en estudios futuros. Ampliar el trabajo empírico con empresas que lleven a cabo prácticas similares y otras de naturaleza totalmente diferente y con otras estructuras organizativas facilitará la construcción de un modelo teórico que permita generalizar los resultados. De igual forma, los resultados referentes al concepto de experto han abierto un área muy fructífera para futuras investigaciones.

Finalmente, las conclusiones de la presente investigación nos animan a reconsiderar muchas de las políticas de gestión que tradicionalmente se han enseñado en las escuelas de negocio y que se han desarrollado en el mundo empresarial. La organización actual se configura como un sistema de conocimiento y por lo tanto, sus políticas y prácticas deben considerar sus dinámicas dentro de la actividad diaria de la organización. Releer y adaptar estas prácticas de gestión para adecuarlas a esta realidad es un esfuerzo que merece la pena.