

EL CONOCIMIENTO PROFESIONAL MILITAR

Una aproximación a las funciones de un modelo para su gestión

El sugestivo título de un libro “Sí sólo supiéramos lo que sabemos”¹ nos sumerge en la gestión del conocimiento de una organización la cual debe asegurar, desarrollar e implementar un actualizado modelo del arte militar.

Por Miguel Podestá

INTRODUCCIÓN A UN TEMA DE ACTUALIDAD

En el discurso de nuestros días es habitual resaltar que nos encontramos en una sociedad del conocimiento² o que formamos parte de un tiempo que lo privilegia, entre otras cosas, por las facilidades que hoy existen para acceder a la información, a partir de un avance tecnológico sostenido que no deja de asombrarnos, a los que formamos parte de una generación mayor.

Sin embargo, en la agenda militar otros temas tradicionales como la estrategia, los escenarios actuales y futuros, las capacidades operativas a desarrollar, la logística a implementar, cuando no aspectos propios de la burocracia formal, ocupan el mayor tiempo de nuestros debates. Eludiendo esas rutinas, este artículo aspira a reflexionar sobre el tratamiento de la gestión del conocimiento en el ámbito militar, un tema en el que nos queda mucho por hacer.

La importancia contemporánea del conocimiento en una organización, según Hislop³, se debe a tres factores principales relacionados entre sí:

- › El primero, es que hacia finales del siglo XX hemos sido testigos de asombrosos cambios sociales y económicos que han transformado al conocimiento en la llave para la conducción de las organizaciones.
- › El segundo, está referido a que la naturaleza del trabajo ha cambiado significativamente desde el que privilegiaba el esfuerzo físico hacia uno que otorga una mayor relevancia a la actividad intelectual.
- › El tercero, la correcta administración de su base de conocimiento por una organización, brinda a esta una innegable ventaja competitiva sobre sus adversarios.

Ante un tema de tanta envergadura como el conocimiento, pareciera obligado delimitar nuestra propuesta a lo que sugiere específicamente el título teniendo como objetivo principal, motivar a la reflexión sobre cómo los militares gestionamos el conocimiento necesario para cumplir con nuestra misión en la sociedad.

ALGUNOS CONCEPTOS BÁSICOS

El concepto de *Knowledge Management*⁴, aunque existía con otras aproximaciones, adquiere importancia a principios de los noventa con libros que llaman la atención sobre el tratamiento del conocimiento en las organizaciones⁵. Con el tiempo empiezan las conferencias, surgen institutos, aparecen todo tipo de publicaciones y su mención alcanza una gran presencia en la *World Wide Web*⁶.

Aunque no hay criterios uniformes para una definición, según Dalkir⁷ puede decirse que:

La gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, los procesos tecnológicos y la estructura organizativa, con el fin de agregar valor a través de su reutilización e innovación.

La gestión del conocimiento es la coordinación deliberada y sistemática de las personas de una organización, los procesos tecnológicos y la estructura organizativa, con el fin de agregar valor a través de su reutilización e innovación.

Esto se logra por medio de la promoción de la creatividad, compartiendo y aplicando conocimientos, así como a través del aprovechamiento de las valiosas lecciones aprendidas y de las mejores prácticas en la memoria corporativa con el fin de fomentar el aprendizaje organizacional continuo.

Otro concepto importante es el que formulan Nonaka y Takeuchi⁸ quienes, en su teoría sobre la creación de conocimiento organizacional, desarrollan el proceso de comunicación del conocimiento en torno a modos de conversión entre el conocimiento tácito y el explícito, definiéndolos como:

Conocimiento Tácito: Este es un conocimiento muy personal y difícil de plantear a través del lenguaje formal y, por lo tanto, difícil de transmitir y compartir con otros.

Conocimiento Explícito: Es aquel que puede expresarse a través del lenguaje formal; es decir con palabras y números y puede transmitirse y compartirse fácilmente. Se expresa normalmente en algún soporte físico.

1. Grayson, J. y O' dell, C.; *If Only We Knew What That We Know*; New York; The Free Press; 1998.
2. Denominada así por Peter Drucker en su libro *La Sociedad Post Capitalista*; 1993. Otros autores que han enfatizado la importancia del conocimiento en nuestro tiempo, han sido: Alvin Toffler y Robert Reich.
3. Hislop, Donald; *Knowledge Management in Organizations: A critical Introduction*. Oxford University Press; Oxford; p. 2.
4. Denominación en idioma inglés de gestión del conocimiento.
5. Entre otros: Senge, Peter; *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*; 1990.
6. 185.000.000 de resultados arrojó la búsqueda en Google efectuada a las 10.00 horas del 12 de agosto de 2013.
7. Dalkir, Kimiz. Foreword by Jay Liebowitz; *Knowledge Management in Theory and Practice*; Second Edition; Massachusetts Institute of Technology; Massachusetts; 2011; p. 4.
8. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka; *La organización creadora de conocimiento*; México; Oxford University Press; 1999.

DELIMITANDO EL SUJETO Y EL OBJETO DEL CONOCIMIENTO

En el ámbito castrense, el sujeto del conocimiento es el profesional militar y su objeto, el empleo del componente militar de la defensa nacional.

El sujeto de conocimiento es un profesional militar cuyos pilares de formación han sido la educación que ha recibido como parte de su plan de carrera o que se ha preocupado por lograr a costa de su propio esfuerzo y la experiencia práctica que ha obtenido a lo largo de sus destinos militares.

En términos concretos, el conocimiento reside básicamente en los individuos de la organización que debe crear los contextos más adecuados para, a partir de ellos, lograr desarrollar el conocimiento organizacional necesario para cumplir con su misión.

Es interesante destacar que el conocimiento militar se vincula con las ciencias. Con las Humanas y Sociales por la profunda relación con el comportamiento humano que requiere un liderazgo militar efectivo y las consecuencias políticas y sociales de la guerra; con las de la Salud porque la misión de las Fuerzas Armadas implica normalmente el empleo de la violencia física y, finalmente, con las Básicas y Aplicadas porque el potencial militar está íntimamente relacionado con materiales en constante evolución tecnológica, circunstancia con gran impacto en las operaciones militares del presente.

Desde un enfoque contextual, en opinión de Huntington⁹:

La aptitud militar requiere un amplio fondo de cultura general para poder ser dominada.

Los métodos de organizar y aplicar la violencia en cualquier etapa de la historia están íntimamente relacionados con todo el esquema cultural de la sociedad.

Así como, en sus límites, la ley se confunde con la historia, la política, la economía, la sociología y la psicología, sucede lo propio con la aptitud militar. Aún más, el conocimiento militar tiene también fronteras con las ciencias naturales como la química, la física y la biología.

Para entender bien su oficio, el oficial debe poseer una idea de su relación con esos otros campos del conocimiento y de la forma en que ellos pueden contribuir a sus propósitos. Además, no puede desarrollar realmente su habilidad analítica, su comprensión, imaginación y juicio si solamente es instruido en disciplinas vocacionales.

Esta noción amplia que nos formula Huntington hace relevante el concepto de pertinencia, observando que en muchos de los temas que dan contexto al saber militar, el marco teórico de referencia está convenientemente desarrollado en diferentes ámbitos de nuestra sociedad y en ellos debemos abreviar.

El concepto de pertinencia, “relación de una cosa con quien tiene derecho a ella”¹⁰, nos orienta a precisar el dilatado campo del conocimiento militar, centrándonos en los aspectos de interés que surgen de la misión de las Fuerzas

El concepto de pertinencia, “relación de una cosa con quien tiene derecho a ella”, nos orienta a precisar el dilatado campo del conocimiento militar, centrándonos en los aspectos de interés que surgen de la misión de las Fuerzas Armadas, sobre los que se debe orientar el esfuerzo del conocimiento militar.

Armadas, sobre los que se debe orientar el esfuerzo del conocimiento militar.

Ese conjunto de conocimientos se debe explicitar, entre otros medios, en un cuerpo de doctrina que cumpla una doble función: la de orientar la acción y contribuir a que la cadena del continuo conocimiento adquirido por la organización no se interrumpa (o, lo que es peor, retroceda), facilitando la transición entre generaciones.

Como hemos mencionado existe otro conocimiento no pertinente exclusivamente a lo militar que está disponible en el ámbito civil en donde ha logrado un mayor grado de desarrollo y se mantiene actualizado; habrá entonces que recurrir a esas fuentes para emplearlo en nuestro oficio sin pretender replicarlo y gastar ingentes esfuerzos en ello.

SU VINCULACIÓN CON EL LIDERAZGO Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Si, como hemos visto, el conocimiento tiene un impacto relevante en una organización moderna, su correcta gestión es una responsabilidad del liderazgo indirecto¹¹.

Una posible pregunta inicial de un líder militar será ¿cuál es la situación del conocimiento en mi organización, con relación al estado del arte y la ciencia militar actual?

La cultura organizacional militar¹², como contexto en donde se desarrollará esa gestión, tendrá, además, su influencia sobre ese proceso existiendo factores a favor, como la capacidad para rápidamente instrumentar ideas, y, en contra, como la poca inclinación hacia la innovación y el cambio.

La organización militar ha descansado tradicionalmente en sus elementos de doctrina para producir conocimiento explícito y en los institutos militares para difundirlo pero, como podemos fácilmente deducir, el tema adquiere, en nuestros días, una complejidad mayor.

Centros de estudios, áreas de investigación militar, centros de adiestramiento operacional, simuladores, bibliotecas, institutos, cursos en el ámbito civil y en el exterior, foros, comunidades de práctica, son algunos de los elementos que deben ser articulados de tal forma que faciliten una gestión moderna del conocimiento militar.



Existe, además, un conocimiento tácito de alta especificidad que reside en determinados integrantes de la organización quienes poseen un dominio especial sobre un determinado tema o disciplina, una creatividad fuera de lo común, una capacidad de comprensión de los contextos situacionales, etcétera, que requieren de un tratamiento particular por la dificultad para transformarlo en conocimiento explícito. Este proceso se conoce como la gestión del talento disponible en la organización.

Este concepto se inserta dentro de la gestión del conocimiento y tiende a evitar que personas singulares, cuya preparación ha costado mucho al Estado Nacional o que demuestren una alta potencialidad intelectual, abandonen prematuramente la institución militar produciendo una pérdida de la “memoria corporativa” o que aun permaneciendo en ella sus competencias no sean correctamente aprovechadas.

Ejemplos históricos para reflexionar sobre la gestión del talento potencial, pueden ser:

En 1882 al Teniente Segundo Pablo Riccheri (22 años), que había egresado hacía dos años del Colegio Militar evidenciando destacadas aptitudes profesionales, se lo autorizó a

estudiar en Europa. Con el tiempo se transformaría en el organizador del ejército de principios del siglo XX¹³.

En 1904, el Alférez de Navío José María Sobral (24 años), después de haber integrado la expedición sueca¹⁴ a la Antártida, para la cual fue seleccionado por sus cualidades profesionales, solicitó autorización para realizar estudios en Suecia. Habiéndole sido denegada esta posibilidad, pidió con pesar su baja e ingresó a la Universidad de Uppsala, donde se graduó como doctor en ciencias naturales y tuvo una distinguida trayectoria en el ámbito civil¹⁵.

LAS FUNCIONES BÁSICAS DE UN MODELO POSIBLE

La organización militar tiene que formular su propia definición de gestión del conocimiento y desarrollar un modelo para su implementación.

En este artículo pretendemos hacer un breve análisis de lo que consideramos las seis funciones principales de un posible modelo: relevar, actualizar, generar, experimentar, guardar y difundir.

La función de **relevar** implica identificar cuál es el conocimiento militar necesario en un determinado contexto histórico y cuál ha perdido vigencia y debe ser derogado. Una primera aproximación para este análisis resulta de la pregunta: ¿qué conocimiento necesito para cumplir con la misión principal y las subsidiarias que han sido impuestas?¹⁶

Si nos referimos a la actualidad, temas como el empleo de aviones no tripulados, ciberguerra o acciones más sencillas como el empleo de fuerzas militares en situaciones de apoyo a la comunidad necesitan de un conocimiento profesional.

Incluye, también, el saber en qué personas de la organización se encuentra el conocimiento requerido y aquí es donde

9. Huntington, Samuel; *El Soldado y el Estado*; Círculo Militar, volumen 547; Buenos Aires; 1964; p. 64.

10. Diccionario de la Lengua Española; vigésima segunda edición; primera acepción de la palabra.

11. Para niveles de liderazgo ver: Podestá, Miguel; “El Liderazgo Militar y sus Niveles”; revista *Visión Conjunta*; Nro. 3; 2011; pp. 13 a 16.

12. Podestá, Miguel; “La Cultura Organizacional Militar”; revista *Visión Conjunta*; Nro. 6; 2012; pp. 26 a 33.

13. Brown, Fabián y Noro, Lauro; *Riccheri- El Ejército del Siglo XX*; Fundación Soldados; Buenos Aires; 1999.

14. A cargo de Otto Nordenskjöld (1869-1928) en el barco *Antarctic*.

15. Destefani, Laurio, *El Alférez Sobral y la Soberanía Argentina en la Antártida*; Instituto de Publicaciones Navales; Buenos Aires; 1974; pp. 252, 253 y 266.

16. Directiva de Organización y Funcionamiento de las Fuerzas Armadas vigente.

adquiere gran relevancia la tarea de las áreas de educación y de personal de las fuerzas.

El objeto de esta función es relevar el conocimiento necesario y las personas que efectivamente lo poseen. Asimismo, puede suceder que pensemos que disponemos del conocimiento pero que no haya personas que lo posean o, a la inversa, que pensemos que no disponemos del conocimiento y algunos integrantes lo tengan, merced a su esfuerzo de auto-preparación¹⁷.

Esta función de relevamiento es una tarea básica de las organizaciones de doctrina que pueden apoyarse en los centros de estudios de cada fuerza y en el personal destinado en el exterior.

Determinado el conocimiento necesario, este puede estar disponible y debe ser **actualizado** o **generado** porque se carece de él. En el primer caso, se debe convocar a los expertos¹⁸ con que cuenta la institución. En este punto pareciera necesario aclarar que la alta especificidad de los temas no hace aconsejable que cualquier persona, más allá de su sobresaliente desempeño profesional en otra área, participe de un equipo de actualización.

Otro punto que adquiere relevancia es la especificación del método empleado para su elaboración. Nuestros reglamentos, en general, carecen de este apartado que resulta básico a la hora de encarar cualquier actualización posterior.

El tema más complejo se nos presenta cuando se debe generar nuevo conocimiento, que puede estar disponible en el país o en el exterior, lo cual exige capacitar profesionales como estadio previo a la elaboración de la doctrina, de forma tal que luego el conocimiento adquirido se transforme en conocimiento organizacional.

En este punto, las áreas de investigación militar están llamadas a cumplir un rol relevante, si las líneas de investigación coinciden con las vacancias de conocimientos necesarios.

En este aspecto constituye una tarea importante del liderazgo el dirigir el esfuerzo de generación de conocimiento hacia temas centrales que tengan aplicación concreta para la organización, considerando que los recursos a aplicar serán normalmente escasos.

Gran parte del conocimiento militar será empleado en situaciones de conflicto por lo que su **experimentación** real o virtual en tiempo de paz adquiere una significación especial.

Las ejercitaciones que se realicen en el terreno o en el gabinete constituyen de hecho el laboratorio natural para probar y validar la doctrina disponible. Se hace necesario, entonces, prestar atención a sus protocolos de ejecución y a la forma en que se recopilan las experiencias adquiridas para permitir que luego sean transformadas en conocimiento explícito, refinando los conceptos existentes o reemplazándolos por nuevos.

En ese sentido, desde una perspectiva histórica, las Escuelas Militares como las de Estado Mayor han constituido

normalmente un ámbito de reflexión, desarrollo y ensayo de los conceptos de empleo y una evidencia de ello es el hecho que dos de los más grandes pensadores militares de la historia hayan sido el director a cargo de la Academia General de Guerra de Berlín (1818-1830)¹⁹, Carl von Clausewitz (1780-1831) y el director del Colegio de Guerra Naval de los Estados Unidos (1886-1889 y 1892-1893), almirante Alfred Thayer Mahan (1840-1914).

La **guarda** del conocimiento explícito es otra de las funciones. Al conocido formato papel se le suma la necesidad de contar con repositorios digitales²⁰ que aseguren el almacenamiento del conocimiento producido, más allá del doctrinario, como son las publicaciones de la fuerza o los trabajos finales y tesis de posgrado de interés militar.

Estos repositorios facilitan el acceso al conocimiento, permiten conocer el interés por lo publicado, generan comentarios enriquecedores y, con el debido respeto de la propiedad intelectual, originan nuevas aproximaciones a los temas.

Difundir el conocimiento es otro paso que implica compartirlo a través de soportes, enseñarlo en la educación militar formal y estar dispuesto a discutirlo y revisarlo permanentemente y, quizás, esto último sea lo más difícil de implementar.

Si educamos a nuestros hombres en el espíritu crítico al paradigma establecido para que, a partir de argumentos vá-

POSIBLES FUNCIONES DE UN MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Fuente del autor

lidos, lo acepten o intenten mejorarlo, la gestión del conocimiento militar debería adquirir una particular dinámica, que probablemente no sería la de Wikipedia²¹, pero sí debe contemplar y estimular la activa participación de los integrantes de la institución.

Otro sostén de esta afirmación, que pudiera parecer temeraria, es que el conocimiento necesario ya no se encuentra como se presumía antaño en la cúspide de la organización sino que está diseminado entre las personas que la integran y su efectiva participación generará una natural motivación que redundará en un mayor compromiso con sus tareas profesionales.

La habilidad para moverse entre los contextos de conocimiento de manera flexible y rápida, para formar un ciclo dinámico de conocimiento, determina en última instancia la capacidad de la organización para crear conocimiento²².

CONSIDERACIONES FINALES

La gestión del conocimiento de una organización es una responsabilidad del liderazgo indirecto (estratégico y organizacional) que debe concebir e implementar un modelo que asegure un estado actualizado del arte militar, vinculado a la misión de las Fuerzas Armadas en un contexto histórico determinado.

Un primer paso puede ser el de incluir el tema en el debate militar habitual, generando las condiciones para encontrar los caminos más adecuados para el modelo a formular.

Nuestra cultura organizacional nos puede conducir a una situación en donde florezca una profusa normativa, pero los resultados concretos del conocimiento de calidad efectivamente producido y difundido sean escasos.

Tradicionalmente esta gestión ha sido asumida por los elementos de doctrina de las fuerzas pero hoy la envergadura de la problemática, la dinámica de la información disponible, el impacto de la tecnología y la diversidad de elementos intervinientes, entre otros aspectos, aconsejan el estudio e implementación de un modelo superador²³ donde las relaciones funcionales tendrán un rol relevante.

El Centro Educativo de las Fuerzas Armadas está llamado a ocupar un lugar importante en el diseño propuesto porque en él confluyen cuatro escuelas militares de posgrado

Miguel Podestá

General de brigada en situación de retiro. Oficial de Estado Mayor del Ejército Argentino y del Ejército de Tierra del Reino de España. Máster por la Universidad de Palermo en Educación Superior. Desde el 2008, se desempeña como profesor de la Escuela Superior de Guerra Conjunta de las Fuerzas Armadas en las materias Conducción y Planeamiento.

La guarda del conocimiento explícito es otra de las funciones. Al conocido formato papel se le suma la necesidad de contar con repositorios digitales que aseguren el almacenamiento del conocimiento producido, más allá del doctrinario, como son las publicaciones de la fuerza o los trabajos finales y tesis de posgrado de interés militar.

que concentran, precisamente, un importante caudal del conocimiento militar de nuestro país.

Unas fuerzas armadas con un conocimiento de avanzada, que sea una evidencia de su elevada capacidad profesional, no solo contribuyen a hacer creíble la tan mentada disuasión, sino que, también, hacen deseable para los países amigos incrementar la vinculación de su factor militar acelerando los procesos de integración regional.

El formar parte de una institución que además de una visión de futuro de sí misma posea un conocimiento actualizado que contribuya a la percepción social sobre su idoneidad profesional provoca, en sus integrantes, un natural orgullo que incrementa su sentido de pertenencia. Sin estas condiciones, el talento existente tenderá a desalentarse y buscar nuevos horizontes de desarrollo, llevándose con él parte del conocimiento de la organización.

> ARTÍCULO CON REFERATO

17. En el año 2004, el Instituto de Enseñanza Superior del Ejército recibió la orientación de formular una carrera de Seguridad e Higiene Ocupacional para cubrir esa área en las instalaciones militares. En el análisis previo se comprobó que había medio centenar de personas en actividad que habían obtenido una titulación vinculada en el ámbito civil, merced a su esfuerzo de autopreparación.
18. Puede ser útil el criterio de la Comisión Nacional de Evaluación Universitaria (CONEAU) que exige una destacada formación específica a la persona que aspira a convertirse en par evaluador de una determinada disciplina.
19. Según su esposa, Marie von Clausewitz, sería precisamente la oportunidad y el tiempo (doce años) que empleó para escribir su libro más importante *De la Guerra*. Cabe señalar que este libro constituye solo el 25% del total de su obra. Extraído de: Clausewitz, Carl von; *De la Guerra*; Ministerio de Defensa del Reino de España; Madrid 1999; p. 169.
20. Puede ser de interés, al respecto conocer el Sistema Nacional de Repositorios Digitales. <http://repositorios.mincyt.gob.ar/>
21. Enciclopedia virtual de contenido libre en donde todos pueden editar siguiendo normas de respeto mutuo y la búsqueda de la objetividad.
22. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka; op. cit.; p. 189; *La organización creadora de conocimiento*; México; Oxford University Press; 1999.
23. Dalkir, Kimiz; op. cit. Sostiene que la figura del Director de Gestión del Conocimiento todavía es difícil de encontrar en las organizaciones, aunque algunas industrias como la farmacéutica, la aeroespacial o las de energía se encuentran en ese camino.