



# Gestión del Conocimiento: Del tácito al explícito

## 20 años después

por Eduardo Contreras<sup>1</sup>

AL REVISAR TEXTOS SOBRE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, LLAMA LA ATENCIÓN EL CONSENSO RESPECTO A LA IMPORTANCIA DEL CONOCIMIENTO TÁCITO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA Y DE CREACIÓN DE VALOR EN LAS ORGANIZACIONES. ESTE CONOCIMIENTO SE ENTIENDE COMO AQUEL ALTAMENTE PERSONAL, DIFÍCIL DE FORMALIZAR Y DE COMUNICAR; ES EL REVERSO DEL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO, QUE SERÍA AQUEL QUE PODEMOS VERBALIZAR Y ENVASAR EN TEXTOS O TRANSMITIR A TRAVÉS DE LOS MÉTODOS EDUCATIVOS TRADICIONALES.

**H**ace casi 20 años, Nonaka (1991) identifica el conocimiento tácito y modela su transformación en conocimiento explícito como parte del proceso SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización; Nonaka y Takeuchi, 1994), el que define como clave en la búsqueda de un desempeño superior. En palabras de Nonaka y Takeuchi: “a menos que el conocimiento compartido se vuelva explícito, no puede ser potenciado fácilmente por la compañía en su conjunto”. Dada la importancia atribuida a esa parte del proceso SECI (denominada “externalización”), parece relevante profundizar en él.

### CONOCIMIENTO TÁCITO: TRES INTERROGANTES

Del análisis de las propuestas de Nonaka, surgen interrogantes:

¿Es conveniente que el conocimien-

to tácito se transforme en explícito?

De acuerdo a Chakravarty (2003), es vital para la firma proteger el conocimiento, y en ese sentido propone tres fuentes de “defensa del conocimiento” contra la copia. Ellas son mantener el conocimiento tácito como tácito, potenciando su aplicación mediante el “aprender haciendo”; la rotación en puestos de trabajo; y el trabajo en equipo, más bien en la perspectiva de la “socialización” que en la de la “externalización”.

Una segunda pregunta que emerge de la lectura de Nonaka es: ¿tenemos una definición compartida respecto a qué es conocimiento tácito?

La tercera y última interrogante se refiere las propuestas de Nonaka sobre cómo transformar conocimiento tácito en explícito: ¿son necesarias y suficientes esas propuestas como para operacionalizar dicha transformación?

El objetivo de este trabajo es profundizar en las dos últimas interrogantes, con particular énfasis la de



Universidad de Chile

Eduardo Contreras  
Ph D en Cs Empresariales



externalización del ciclo SECI para convertir el conocimiento tácito en explícito. Sin embargo, queda abierta entonces la primera interrogante respecto a la conveniencia de no potenciar la externalización.

### 1. Definición de conocimiento Tácito

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi, se caracteriza el conocimiento tácito como altamente personal, difícil de formalizar y comunicar, parcialmente formado por habilidades técnicas (lo que se ha dado en llamar *know-how*) y por dimensiones cognitivas: modelos mentales, creencias y perspectivas tan arraigadas que a la persona no le resulta fácil expresarlas. Citando a Polanyi “podemos saber más de lo que podemos decir”.

La pregunta sobre la definición de conocimiento tácito se relaciona con aquella sobre cómo transformarlo en explícito. Grant (1996) identifica conocimiento tácito con *knowing how*, y bajo esa premisa afirma que ese conocimiento no es apropiable porque no puede ser transferido directamente, y que puede ser apropiado sólo mediante su aplicación en la actividad productiva.

Nonaka entrega recomendaciones para transformar conocimiento tácito en explícito (se analizan en 1.2). Si bien podría no haber contradicción entre las recomendaciones de Nonaka y la afirmación de Grant de que el conocimiento tácito “...puede ser apropiado sólo mediante su aplicación en la actividad productiva”, cabe preguntarse si están hablando del mismo conocimiento tácito.

Analizando los orígenes de las distinciones de Nonaka, llegamos a Polanyi (1966), quien asimila el conocimiento tácito al *knowing how* de Gilbert Ryle. Aquí vemos que la definición empleada por Grant coincide con la de Polanyi. Ryle, por su parte, contraponen el *knowing that* con el *knowing how*, que se entiende como conocimiento adquirido en la práctica. Se trataría de una disposición, no una similar a un reflejo, sino una ejercitada en la observancia de reglas y cánones de aplicaciones de criterios (Pollard, 2004). Hay algún grado de ambigüedad en la separación de *knowing how* y *knowing that*, y por ende entre tácito y explícito, ya que la disposición basada en observancia de “reglas y cánones de aplicaciones de criterios”, admite algún grado de dependencia con el *knowing that*, es decir, con el conocimiento explícito si

se sigue la analogía de Polanyi.

Más aún, de acuerdo a Tsoukas (2002), la interpretación de Nonaka y Takeuchi sobre conocimiento tácito es errónea y contraria a los argumentos de Polanyi. No podría haber entonces conocimientos tácitos esperando ser trasladados o convertidos en conocimiento explícito. Tsoukas propone dejar de insistir en convertir el conocimiento tácito y centrarse en desarrollar nuevas formas de autoanalizarnos, de interactuar con otros y con el mundo, y de llamar la atención de los otros sobre las cosas, pensando en desplegar el conocimiento tácito en lo que hacemos, sin necesidad de que se expliciten ese conocimiento sino simplemente potenciando el desempeño de nuestras habilidades.<sup>5</sup>

En esta controversia, un aporte muy práctico es el de Suliman Al-Hawamdeh (2002), quien plantea que si bien muchos citan la frase célebre de Polanyi ‘*we can know more than we can tell*’, en el sentido que el conocimiento tácito sólo puede existir en la mente humana y no se puede explicitar, también se puede concluir (vía casos prácticos experimentados por el propio Al-Hawamdeh) que no todos los tipos de conocimientos están ocultos, y propone que el “*know how*” (en un



Fuente: Petrizzo Paez (2008)<sup>2</sup>

significado distinto al *knowing how* de Ryle) o conocimiento implícito, es aquél conocimiento no explícito que sí puede ser explicitado. Al – Hawamdeh concluye entonces que ese “*know how*” es a lo que Nonaka y Takeuchi se refieren cuando hablan de conocimiento tácito. El conocimiento tácito no explicitable quedaría compuesto de habilidades y competencias, a lo cual se pueden agregar las emociones, basado en las propuestas de Humberto Maturana (Vignolo, 1998).

Se concuerda entonces con Grant, Polanyi y Tsoukas en el sentido que no todos los tipos de conocimientos pueden ser capturados y codificados. Habría entonces tres tipos de conocimientos de los cuales debemos preocuparnos cuando queremos generar ventajas competitivas:

1. Conocimiento explícito (codificable como información)

2. “*Know how*” o conocimiento implícito (puede ser capturado y codificado como información)

3. Conocimiento tácito (no puede ser capturado ni codificado).

Continuaremos bajo la premisa de que hay una parte de lo que Nonaka y Takeuchi denominan conocimiento tácito, que efectivamente es posible explicitar. Dada la gran difusión que ha tenido la acepción de conocimiento tácito propuesta por ellos, cuando analicemos la tercera pregunta sobre cómo operacionalizar la transformación de conocimiento tácito en explícito, mantendremos la denominación de tácito, pero nos estaremos refiriendo a aquella parte externalizable del conocimiento no explícito, es decir, nos estaremos refiriendo al conocimiento implícito (*o know how*).

## 2. Externalización del conocimiento tácito

El planteamiento inicial de Nonaka es que “convertir el conocimiento tácito en explícito es encontrar la forma de expresar lo inexpresable”. Asumiremos que el conocimiento tácito “externalizable” será el que hemos denominado conocimiento implícito. Para ello Nonaka recomienda:

- Usar metáforas para direccionar a los individuos (y sus conocimientos) hacia una meta, apelando a su intuición, mediante el uso de imágenes y símbolos. Generalmente alguna cuota de contradicción embebida en la metáfora (entre la realidad y la meta) contribuiría a gatillar la creatividad.
- Usar analogías para reconciliar las contradicciones que se pudiesen haber generado con las metáforas, y para establecer distinciones. Constituye un paso intermedio hacia el pensamiento lógico.
- Usar modelos para hacer trans-

ferible el concepto a través de una lógica sistemática y consistente.

Las metáforas, analogías y conceptos tendrían posteriormente implicancias en los procesos organizacionales de creación, difusión y aplicación de conocimiento; en particular recomiendan basarlos en la redundancia o superposición.<sup>5</sup>

Se señala que los empleados más operativos e imbuidos en el día a día son los portadores de ese conocimiento útil (tácito y explícito) que les es difícil transmitir por su perspectiva especializada. A los mandos medios se les atribuye la responsabilidad de orientar ese conocimiento hacia la creación de conocimiento útil – serían los “*knowledge engineers*” de la organización – y en particular de sintetizar los conocimientos tácitos de los trabajadores especializados con los de los ejecutivos y mandos superiores, para incorporarlos en nuevas tecnologías y productos. Por último, la alta gerencia sería la generadora de las metáforas, símbolos y conceptos (que podríamos resumir en lo que se denomina “visión” en planificación estratégica).

Algunas interrogantes que plantean estas propuestas son:

La generación de visiones primordialmente desde la alta gerencia ¿no es una limitante para la generación de conocimiento? Se podría pensar en explorar el conocimiento tácito de los mandos medios y operarios para desde ahí generar nuevas visiones. El pretender revelar el conocimiento tácito incorporado en esos mandos medios y operarios en la perspectiva de realizar visiones generadas por otros, probablemente no permite identificar cierto conocimiento tácito útil para otras metas.

Adicionalmente, podríamos pensar en explorar el conocimiento tácito de los proveedores y de los clientes, buscando objetivos comunes en los que todos ganen colaborando en diseños compartidos<sup>6</sup>. Este planteamiento no necesariamente es coincidente con el de la “visión” emanada desde

la alta gerencia, ya que la interacción con clientes y proveedores podría dar origen a nuevas visiones y por ende a la articulación de conocimiento tácito distinto.

Por último, analicemos la tercera interrogante:

¿son necesarias y suficientes las propuestas de Nonaka y Takeuchi como para operacionalizar la transformación de conocimiento tácito en explícito?

### PROPOSICIONES PARA LA EXTERNALIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO TÁCITO

#### 1. Conocimiento tácito: Bajo qué perspectivas lo buscamos

Se puede realizar la “exploración” de conocimientos tácitos en un orden inverso al que se deduce de los planteamientos de Nonaka y Takeuchi. Más en la línea de las propuestas de “*empowerment*”, la idea es buscar esos conocimientos en los integrantes de la organización y en su entorno, en forma independiente de las metas implícitas en las metáforas, analogías y modelos de la alta dirección.

Para ello se requiere analizar cómo esos individuos toman decisiones, considerando que la mayor parte de éstas no siguen un proceso formal racional, sino que son más bien de “respuesta automática” (Goleman), actuando desde nuestro conocimiento tácito sin reflexionar respecto a nuestro actuar.

Esa búsqueda del conocimiento tácito no debiese partir entonces necesariamente desde la actual visión de un grupo, sino del análisis del conocimiento tácito disponible al interior de la organización (a todo nivel) y también en nuestros clientes y proveedores.

¿Cómo buscamos el conocimiento tácito?

En la búsqueda al interior de la organización, Shah & Overy (2005) proponen que la sistematización de

métodos de colaboración tradicionales permitiría facilitar el proceso de transformación de conocimiento tácito a explícito. Entre dichos métodos citan reuniones departamentales y de equipos, formación de equipos de proyectos, realización de jornadas fuera de la oficina, sesiones de tormenta de ideas, elaboración de resúmenes de conclusiones al terminar un proyecto, desarrollo de talleres de trabajos y seminarios, y formación de comunidades de especialistas.

Respecto a las tecnologías habilitantes, se señala que si bien las tecnologías de información (TICs) han sido utilizadas para la transmisión de conocimiento explícito (en la perspectiva de la combinación, según ciclo SECI), hay ciertas herramientas que ayudan a la transmisión de conocimiento tácito, y se citan las videoconferencias, las discusiones en línea en intranets o extranets, junto a herramientas tan tradicionales como el teléfono.

Este tipo de métodos además permite identificar conocimiento tácito que no necesariamente es identificado si se lo “invoca” desde una visión preconcebida por la alta dirección. En el caso de los foros, la clave estaría en que la proposición de temas para ellos pudiese salir desde todos los niveles de la organización. Las herramientas web 2.0 (facebook, comunidades virtuales, etc.) habilitan lo anterior tanto dentro de la organización como hacia su entorno.

Si los espacios de trabajo son virtuales, la organización puede automáticamente capturar esas interacciones y expandir la escala de conocimiento reutilizable.

¿Podemos formalizar la incorporación de conocimiento tácito desde fuera de la organización?

Una actividad complementaria es la de medir el conocimiento tácito, para luego poder potenciarlo. En esa perspectiva, se puede pensar en que una forma de capturar conocimiento tácito es comprándolo. Lo anterior es

planteado por Grant (1996), quien indica que, dada la imposibilidad de que el mercado transfiera el conocimiento tácito, es un rol de la firma el hacerlo contratando trabajadores adecuados. Ahora bien, lo anterior requiere definir perfiles de conocimiento tácito requerido en la organización.

Max Choi (2001) condujo una investigación en la cual se recopilaban situaciones a las que se ven enfrentados los tomadores de decisiones, que permitían testear conocimiento tácito. A partir de esa investigación se desarrollaron un test sicométrico y varias simulaciones de negocios que hacen posible evaluar conocimientos tácitos.

El test sicométrico enfrenta al entrevistado a un rango de situaciones en las cuales debe asignar puntajes a la efectividad de ciertas acciones. Las situaciones del test han sido seleccionadas con el criterio de que sea muy poco probable que el entrevistado las haya experimentado con anterioridad, por lo tanto se está apelando a que las respuestas estén basadas en experiencia y conocimiento tácito.

Previamente se había recopilado una gama de situaciones de gestión, para cada una de las cuales se determinaron las acciones más apropiadas. Para lo anterior se identificó a un grupo de directivos competentes dentro de organizaciones competentes. Podemos interpretar que este grupo de gestores se constituyó en el *benchmark* contra el cual se comparan luego los individuos a los cuales se les aplica el test de Choi.

La aplicación del test ha validado el instrumento, mostrando resultados que corroboran las relaciones que a priori se espera encontrar. Por ejemplo, se esperaría que los directivos más experimentados tuvieran más conocimiento tácito. Es lo que efectivamente se encontró al aplicar el instrumento a grupos de recién egresados, jefes de equipos y altos directivos de mucha experiencia. Un resultado interesante es que el conocimiento

tácito medido resultó estar poco correlacionado con el conocimiento explícito (medido este último mediante tests tradicionales de C.I.).

En síntesis, podríamos concluir que el desarrollo de estos instrumentos permite introducir métricas de conocimiento tácito. Ellas posibilitan seleccionar mejor los perfiles requeridos para la organización y hacer más eficiente la incorporación de conocimiento tácito.

**¿Es posible explicitar el conocimiento tácito de nuestros clientes e incorporarlo a la organización?**

Sí, con el apoyo de TICs y de ciertas disciplinas. De manera general, el CRM (*Customer Relationship Management*), así como la minería de datos (*Datamining*), permiten captar no sólo conocimiento explícito, sino también tácito, desde los clientes. Lye (2005) coincide en este punto al señalar que los avances en los procedimientos para capturar conocimiento tácito son críticos para el éxito de los desarrollos en CRM.

Un primer ejemplo es la caracterización del interés de las personas en ciertos documentos. Mediante conocimiento tácito las personas son capaces de definir con una rápida mirada (una “lectura en diagonal”), si cierto documento les resulta o no interesante; sin embargo, cuando se les pregunta por qué algunos les resultaron atractivos y otros no, no saben explicarlo (típico conocimiento tácito).

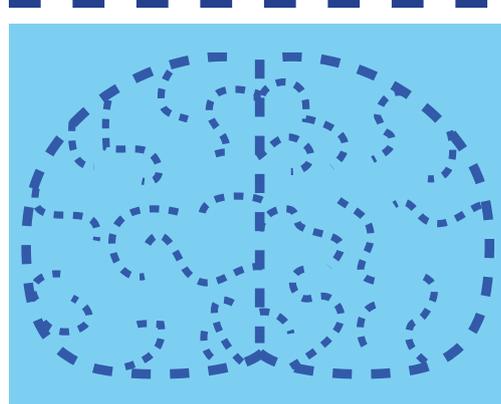
Stenmark (2000) parte de que el interés es precisamente un tipo de conocimiento tácito. Propone, para su explicitación, el uso de sistemas web de recuperación basados en agente. Estos sistemas son diseñados precisamente para detectar los intereses de los navegantes de la red, buscando clasificar a los individuos según sus patrones de búsqueda y según la retroalimentación que los individuos van dando a estos sistemas al contestar ciertas preguntas que se le formulan.

Los resultados que se han obtenido incluyen la simplificación de la búsqueda para el navegante y el que éste entregue más información que contribuya a precisar su perfil. No sólo se hace más expedita la conexión usuario – información, sino que además se extiende el uso de las conexiones usuario – usuario. También se construyen “perfiles de agentes similares”, los cuales agrupan personas homogéneas en cuanto a intereses.

El segundo ejemplo se inscribe en la misma línea. Corresponde al trabajo de Adrian Cheng (2001). También diseña sistemas para extraer la gran cantidad de conocimiento implícito en el comportamiento de los usuarios que accedan a la información *on-line*. En su trabajo se presenta el *Knowledgescapes*, una herramienta probabilística aplicable a cualquier sistema de recuperación de información, que mediante técnicas de minería de datos captura el conocimiento tácito desde los logins de acceso del servidor de la web.

Cheng formuló un modelo probabilístico para evaluar cuál es la información de corto plazo buscada por los usuarios. Con ese soporte se genera un ordenamiento dinámico de las respuestas a las consultas, reordenando los resultados de acuerdo al historial reciente de requerimientos del usuario.

Trabajos recientes buscan optimizar el “web usage mining” mediante la entrega de patrones de comportamiento de compra y sugerencias de navegación que mejoran la experiencia del usuario web en el sitio. Una de las principales fuentes de datos son las sesiones (secuencias de páginas) de los usuarios web, que pueden ser reconstruidos a partir de los archivos Log. Investigadores de nuestra unidad académica (Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile - DII) han estado desarrollando



métodos y modelos para este tipo de análisis (ver por ejemplo Román, Velásquez y Dell, 2009).

El uso de frameworks y el modelamiento de procesos son dos ejemplos adicionales. En el Magíster en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de Información del DII se han desarrollado tesis en ese sentido, entre ellas un framework para la generación de soluciones verticales de procesos de negocio sobre una herramienta CRM (Bravo, 2009), y un sistema de gestión del conocimiento para el programa de textos escolares del Ministerio de Educación (Alvarado, 2009).

## **2. Algunas conclusiones sobre la transformación de conocimiento tácito en explícito**

Llegado este punto, se puede dar una respuesta a la pregunta **¿son necesarias y suficientes las propuestas de Nonaka y Takeuchi como para operacionalizar la transformación de conocimiento tácito en explícito?**

Podemos resumir el análisis presentado en el punto precedente:

- Se puede cuestionar al planteamiento de Nonaka y Takeuchi en cuanto a que la búsqueda del conocimiento tácito no debiese necesariamente partir desde la actual visión de un grupo, sino del análisis del conocimiento tácito disponible al interior de la organización (a todo nivel) y también de sus clientes y proveedores (en estos últimos casos aplican los

## BIBLIOGRAFÍA

- AL-HAWAMDEH, S., 2002. Knowledge Management: Re-Thinking Information Management and Facing the Challenge of Managing Tacit Knowledge. Nanyang Technological University. Singapore.
- ALVARADO, J.L., 2009. Sistema de Gestión del Conocimiento para el Programa de Textos Escolares. Tesis del Magíster en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de Información. DII. Universidad de Chile.
- BRAVO, E., 2009. Framework para la generación de soluciones verticales de procesos de negocio sobre una herramienta CRM. Magíster en Ingeniería de Negocios con Tecnologías de Información. DII. Universidad de Chile.
- CHENG H.A., 2001. Knowledgescapes: A Probabilistic Model for Mining Tacit Knowledge for Information Retrieval.
- CHOI, M., 2001. Assessing Tacit Knowledge - Why and How? Paper presented at the 'New Developments in Assessment & Development' conference. Quest Partnership Ltd.
- GOLEMAN, D., 1991. La inteligencia emocional. Javier Vergara Editor (Edición en Español).
- GRANT, R., 1996. Toward a knowledge-based theory of the firm, Strategic Management Journal, Vol 17.
- LYE, A., 2003. How Do You Capture Tacit Knowledge?
- NONAKA, I., Y TAKEUCHI, H., 1994. La organización creadora de conocimiento. Edición en español de 1999. Oxford University Press.
- NONAKA, I., 1991. The knowledge - creating company, Harvard Business Review.
- PETRIZZO PAEZ, María Angela. El desarrollo endógeno y aprendizaje institucional: Una relación recursiva. Revista Venezolana de Gerencia. [online]. mar. 2008, vol.13, no.41 [citado 25 Enero 2010], p.30-48. Disponible en [http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1315-99842008000100005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org/ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842008000100005&lng=es&nrm=iso) ISSN 1315-9984.
- POLLARD, B., 2004. Knowing how and knowing that <http://homepages.ed.ac.uk/wpollard/knowinghowthat.pdf>.
- POLANYI, M. 1966. The tacit dimension. London: Routledge and Keagan Paul.
- ROMÁN, P., VELÁSQUEZ, J. Y DELL, R., 2009. Un método de optimización lineal entera para el análisis de sesiones de usuarios web. Revista de Ingeniería de Sistemas. Volumen XXIII.
- SHAH, B., ALLEN & OVERY, 2005. Capturing tacit knowledge: Do you know more than you think? An examination of the challenges involved in capturing tacit knowledge. <http://www.practicallaw.com/jsp/article.jsp?item=52959>
- STENMARK, D., 2000. Turning Tacit Knowledge Tangible. Volvo Information Technology, and IT & Organisation, Viktoria Institute, P.O.Box 620, SE-40530 Göteborg, Sweden
- TSOUKAS, H., 2002. Do we really understand tacit knowledge? Athens Laboratory of Business Administration, Greece. & University of Strathclyde Graduate School of Business, UK
- VIGNOLO, C., 1998. Nuevos paradigmas en Management: Una aproximación desde la experiencia de modernización de los sistemas públicos de salud en Chile. Serie Gestión, DII. Universidad de Chile.

métodos de *data mining*).

- Se pueden proponer métodos más formales para facilitar la transformación de tácito a explícito: sesiones de discusión, seminarios, discusiones en foros de Intranets y Extranets, sesiones de tormenta de ideas y otros, que permiten además identificar conocimiento tácito que no necesariamente es detectado si se lo "invoca" desde una visión preconcebida por la alta dirección.

- El conocimiento tácito existente fuera de la organización puede ser incorporado a la misma, para lo cual debe ser identificado. Se han desarrollado métricas de conocimiento tácito

que permiten seleccionar mejor los perfiles requeridos para la organización y hacer más eficiente la incorporación de ese tipo de conocimientos.

- Para la incorporación de conocimiento tácito desde el entorno, en particular desde los clientes, se han desarrollado métodos con apoyo de tecnologías de información, tales como el *groupware*, la indexación de información, los sistemas de recuperación de documentos, el *data warehousing*, y la gestión de documentos e imágenes en la web.

Esta síntesis, es posible precisar la definición de conocimiento tácito e in-

corporar métodos diversos para explicitar el conocimiento tácito (más bien el definido como implícito en este trabajo). Adicionalmente podemos afirmar que las propuestas de Nonaka y Takeuchi para externalizar conocimientos tácitos, si bien siguen siendo válidas, han sido sustancialmente mejoradas con métodos apoyados en tecnologías, con la aplicación de herramientas provenientes del ámbito de la psicología, y con la simple decisión de salir a buscar el conocimiento tácito sin predefinir para qué ni dónde lo buscamos.

© Trend Management

1. Se agradece la revisión del profesor Gastón Held, del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

2. Que traduce a partir de [http://www.12manage.com/methods\\_nonaka\\_seci\\_es.html](http://www.12manage.com/methods_nonaka_seci_es.html)

3. Este planteamiento parece consistente con el de Grant, en el sentido que el conocimiento tácito puede ser apropiado sólo mediante su aplicación en la actividad productiva.

4. No se profundiza mucho más en el libro (Nonaka y Takeuchi, 1995) posterior al artículo citado de 1991.

5. Aún cuando estas redundancias impliquen ineficiencias desde una lógica occidental. Como métodos para crear redundancias se señalan: 1) la generación de grupos competitivos internos, trabajando con diferentes aproximaciones en torno a un mismo proyecto, 2) la rotación periódica de los empleados en distintos trabajos al interior de la compañía, y 3) el libre acceso a toda la información disponible por parte de todos los empleados.

6. Para facilitar la disposición a explicitar y para que ninguna parte sea expropiada de sus conocimientos sin compensación.