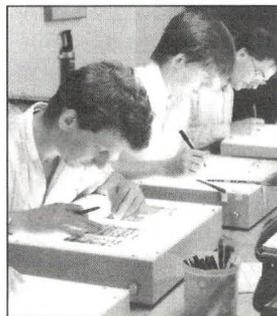


GESTION DE CONOCIMIENTO. MOTOR DE LA EFICIENCIA

PATHFINDER

"El conocimiento libera al hombre
y le otorga poder"

Aristóteles



Saber más que un colega no significa tener más poder que él. Por el contrario, las empresas exitosas ponen el énfasis en la necesidad de que

todos sus integrantes compartan el *conocimiento*. Maximizar el potencial de este *recurso estratégico*, en una época de sobre-abundancia de información, implica analizar los contenidos que son valiosos para la organización, asegurarse de que la cultura no levantará barreras que impidan la difusión del saber, desarrollar procesos para que llegue a las actividades cotidianas, y diseñar una infraestructura que permita acceder a él con facilidad.

Parecieran no quedar dudas de que, para las empresas el conocimiento es un recurso estratégico de suma importancia. Y cada vez más, en los últimos años, muchas se preguntan cómo deben hacer para descubrir lo que saben y optimizarlo. Algunas están apelando al proceso denominado "*knowledge management*" o "*gestión de conocimiento*".

Se trata de un *proceso* ideal para maximizar el potencial de los recursos de conocimiento con los que cuenta una organización. La meta es hacer que *todo conocimiento valioso* esté a disposición de quienes integran la

empresa, sin excepciones (principio rector: "*si lo sabe, compártalo*").

Parece conveniente y atrayente poder beneficiarse del conocimiento de otras personas sin tener que invertir una cantidad de tiempo y esfuerzo exageradas y sin necesitar tener la experiencia, pero siendo capaz de poner en práctica todo ese conocimiento.

Esto permitiría *tomar mejores decisiones*, actuar con mayor rapidez y seguridad y desarrollar nuevas ideas en menos tiempo. La Organización, Empresa o Institución sacaría mejor partido de su experiencia y estaría en condiciones de crecer con más rapidez y ser más rentable o eficiente, según el papel que cumpla.

Esos son los objetivos de la *Gestión de Conocimiento*, una de las tendencias en alza en la década de los 90. Dicha gestión combina información, tecnología y la cultura de modo completamente diferente a lo que se venía haciendo hasta ahora. A entender de los expertos, se convertirá en un imperativo para los negocios.

La nueva "moneda" de los negocios.

El conocimiento se está convirtiendo en la nueva moneda de los negocios, y la *propiedad intelectual es un activo* más importante en algunas industrias que la tradicional *tríada* de capital *inmobiliario, laboral y financiero*.

Los altos ejecutivos se están fijando en los activos intelectuales de sus compañías como una fuente de ventajas competitivas, crecimiento y beneficios. Los directores financieros y de operaciones buscan el mejor rendimiento posible de los activos bási-

cos, que incluyen la información y el conocimiento. Los directores de tecnología están trabajando para integrar de la mejor manera posible sus sistemas y la información que éstos contienen con los objetivos y estrategias del negocio.

En todos los negocios, las compañías están intentando administrar directamente lo que han aprendido, su experiencia, lo que saben, reutilizar ideas, conseguir que los especialistas en conocimiento -preciados activos corporativos- sean más eficientes, conservar ese útil conocimiento cuando los empleados se marchan, acelerar las innovaciones, y descubrir y aprovechar oportunidades de nuevos productos o servicios.

Conocimiento: Información y Experiencia, en acción.

En los negocios, el "conocimiento" es la información y la experiencia acumuladas por una compañía y llevadas a la práctica.

Conocimiento e Información no son lo mismo. El conocimiento es menos cuantitativo, más dinámico y más orgánico. Está almacenado en diferentes sitios, en bases de datos y archivos de oficinas, por supuesto; pero también está "oculto" *en el cerebro de las personas* y en los *procesos* y las *relaciones* que las vinculan.

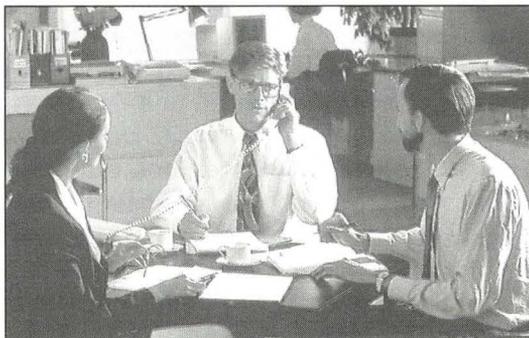
En sentido estricto, quizá nunca seamos capaces de gestionar el conocimiento en sí mismo, porque, a fin de cuentas, el conocimiento es una acumulación muy personal, casi espiritual, de experiencias únicas, de lecciones, de observaciones y de perspectivas.

Así pues, aunque no seamos capaces de administrar el conocimiento en sí mismo, sí podemos crear un ambiente dentro del cual se pueda compartir, utilizar, reutilizar, y transformar mejor el conocimiento. Y ello porque el conocimiento es, en esencia, información puesta en práctica, utilizada por personas que entienden cómo, por qué y dónde utilizarla. *Cuanto más se comparte y se utiliza el conocimiento, tanto más crece.*

Se entiende por "*gestión de conocimiento*", al concepto que define *el hecho*

de crear un ambiente que fomente una continua creación, recopilación, utilización y reutilización del conocimiento para desarrollar nuevos valores en la Organización. Se relaciona con herramientas, servicios y actividades intelectuales que faciliten el proceso de compartir conocimiento.

Compartir conocimiento significa "identificar, capturar, almacenar, recuperar e intercambiar activos de información claves, en principio para hacer que el conocimiento existente en los documentos sea más accesible y útil al grupo de usuarios". Los especialistas y expertos, creen que con el correr del tiempo, los métodos de compartir conocimiento pasarán a afectar directamente temas culturales para, por fin, cambiar la manera en que las compañías u organizaciones ponen en práctica su bagaje.



La información se convierte en conocimiento mediante un proceso social.

Dado que la información se convierte en conocimiento mediante un "proceso social", la gestión de conocimiento necesita de un enfoque diferente, más humano que la administración de información. En opinión de los expertos, para que la gestión del conocimiento tenga éxito hay que tener en cuenta a las personas, su cultura laboral y sus necesidades de información, así como utilizar la tecnología para aumentar su colaboración. La gestión del conocimiento será mucho más efectiva si hace hincapié en la *importancia de las personas y de sus prácticas y cultura laborales.*

Una conjunción excepcional de tendencias.

¿Por qué tan repentino interés por la gestión de conocimiento?

Desde hace poco tiempo, cinco tendencias se han combinado en el mercado global y cambiante, y han puesto la gestión del conocimiento en el tapete.

Primero, el contenido de conocimiento en los productos -software, por ejemplo- está aumentando.

Segundo, se está acortando el ciclo de vida de la utilidad del conocimiento, debido a la evolución de la tecnología, a la reducción de los plazos de lanzamiento y a que el sector industrial cambia a un ritmo cada vez más acelerado.

Tercero, Internet ha hecho el mundo más pequeño, al proporcionar estructura y acceso a ingentes cantidades de información, lo que posibilita que algo que se conoce en un lugar sea, al menos en teoría, susceptible de ser conocido en cualquier otro.

Cuarto, las presiones de la competitividad mundial han obligado a las compañías a ser selectivas a propósito de los negocios en los que participan y de los activos intelectuales que necesitan para tener éxito en ellos; como consecuencia, la productividad del trabajo relacionado con el conocimiento será uno de los temas más importantes y desafiantes durante el comienzo del próximo siglo.

Por último, los negocios están más centrados que nunca en el crecimiento. Tras haber adoptado sistemas de control de calidad en sus negocios y remodelado procesos básicos, muchas empresas se encuentran en una nueva fase de crecimiento.

Existen, desde luego, muchos más factores, pero el crecimiento se está viendo impulsado enormemente por la innovación, incluida la del campo del conocimiento. Varias empresas, especialmente en la industria de la computación, están utilizando sistemas de gestión de conocimiento para dar servicio y apoyo a sus clientes en períodos de crecimiento excepcional.

Sentando bases para Compartir el Conocimiento.

Ningún producto, ningún servicio ni tecnología mejorará de forma definitiva el uso de los activos intelectuales a menos que se asiente en una cultura que fomente el concepto de compartir y que los apliquen racionalmente a los problemas reales de la información y del modo de trabajar de las personas.

Para estos efectos, se sugiere que las empresas persigan cuatro grandes objetivos para gestionar el conocimiento.

El más claro se refiere a los *depósitos de documentos*. Las compañías tienen que crear bibliotecas digitales que contengan sus mejores ideas y experiencias más valiosas, al tiempo que necesitan mejorar a pasos agigantados la velocidad y la precisión con la que las personas pueden buscar en ellas.

El segundo se refiere a satisfacer las *necesidades de grupos de especialistas en conocimiento*. La dirección de las compañías debería ayudarlos con un entorno -apoyado tecnológicamente- que promueva la participación espontánea, que recompense el hecho de compartir, que permita descubrir la actividad de otros miembros del grupo, y que proporcione un acceso fácil a las experiencias y conocimientos de los demás.

El tercer elemento es la *navegación*. Las compañías necesitan de nuevos sistemas de navegación que cartografíen, clasifiquen, visualicen, resuman y busquen sus activos de conocimiento es decir, que les den sentido.

El cuarto elemento es el *flujo de trabajo*. Si el conocimiento se mueve por toda la organización, se expandirá y crecerá, con lo cual se creará nuevo conocimiento mientras se comparte. El objetivo es lograr un sistema que observe y aprenda los patrones de comunicación y los usos de quienes buscan o introducen conocimiento parecido, para que, automáticamente, la información y el conocimiento se intercambie entre ellos.

Todo esto implica la responsabilidad de cambiar las costumbres, si es necesario; la necesidad de crear un entorno que promueva compartir el conocimiento, y no monopolizarlo.

Por otra parte, una aplicación excesivamente rápida de la tecnología,



Crear un entorno que promueva compartir el conocimiento y no monopolizarlo.

que no tenga en cuenta el aspecto humano, puede desbocar en la desmoralización del empleado, en una renovación de la planilla y en unas mejoras inferiores a lo esperado por las inversiones efectuadas.

Prestando atención a estos elementos, las organizaciones pueden dejar atrás el statu quo, es decir, una combinación frustrante e improductiva de saturación de información y carencia de conocimiento.

Factores claves de un Proceso de Gestión de Conocimiento.

Es posible distinguir "cuatro elementos básicos". En primer lugar; *el contenido*: la razón fundamental del conocimiento. En segundo lugar; *la cultura*:¹ hay que asegurarse de que el programa funcione dentro de ella, teniendo en cuenta sus barreras y faci-

litadores. En tercer lugar; *los procesos*: porque el desarrollo de la Gestión de Conocimiento debe llegar a lo más profundo de las actividades cotidianas. Y por último, *la infraestructura*, de la que forma parte la *tecnología*. Armar bases de datos no hará desaparecer los problemas vinculados con cómo compartir lo que se sabe dentro de una organización, pero ayuda bastante a solucionarlos. Expertos² señalan que la tecnología representa un 20% de la solución. Gran parte del desafío consiste en que la gente interactúe para

compartir lo que sabe, que todos quieran hacerlo, y que este proceso se lleve a cabo de manera eficiente.

Estructura Orgánica y Gestión de Conocimiento.

A primera vista, parecería que es más fácil implementar la Gestión de Conocimiento en organizaciones sin muchos niveles jerárquicos. En una organización pequeña es muy fácil, porque sucede en forma natural. Se trabaja en una estructura pequeña y

1. El objetivo no es cambiar la cultura, sino modificar algunos de los elementos que disparan determinada manera de pensar y de actuar. El hecho de que en la organización se crea que el saber otorga poder, por ejemplo, produce un gran daño, porque la gente tiende a proteger lo que sabe y a no compartirlo con los demás. Experiencias demuestran que "el conocimiento es poder" se transformó en "compartir el conocimiento es poder". Se han intentado diferentes enfoques, consiguiéndose implementar un conjunto de procesos que recompensan a quienes comparten lo que saben, y sanciona a quienes no lo hacen. Los ascensos, los incentivos, las recompensas, e incluso mantener el puesto de trabajo, dependen de compartir el conocimiento. Así, no se trata de cambiar la cultura sino de modificar algunas reglas para que la gente actúe de manera distinta.
2. Laurence P. Chait, Vicepresidente de Arthur D. Little. Asesor de empresas a nivel mundial, en la implementación de procesos de knowledge management, planeamiento estratégico y tecnología de la información.

abierta. Todas comparten lo que saben. Pero cuando una organización empieza a crecer aparecen los compartimentos; alguien aprende a solucionar un problema, y al otro día nadie recuerda qué pasos se siguieron. Si hay muchos niveles jerárquicos, la información sólo fluye verticalmente, y ésa no es la forma de difundir el conocimiento. Sin embargo, el hecho de que la organización sea plana no siempre garantiza que el conocimiento se comparta. Todo depende del comportamiento de las personas: si creen que el saber otorga poder, entonces no importa que sea plana o jerárquica. La cultura de comando y control crea una barrera, pero el concepto de "conocimiento da poder" crea una valla semejante. La falta de jerarquías no es la respuesta; lo que importa es el comportamiento de los individuos.

Conocimiento: el imperativo de los negocios del siglo XXI.

Aristóteles dijo: *El conocimiento libera al hombre y le otorga poder.* En ninguna otra parte es más cierto esto que en el mundo de los negocios de nuestros días, donde el conocimiento se ha convertido en un activo corporativo crucial, así como un arma competitiva.

Al aumentar el contenido de conocimiento del trabajo, al acelerarse el ritmo del trabajo y al ampliarse más que nunca nuestros horizontes, el éxito o el fracaso dependen cada vez más de dominar el propio conocimiento y ponerlo en práctica. Las personas se están haciendo más eficientes, se toman las decisiones más rápidamente, basadas en información más precisa, y los beneficios están aumentando al encontrar las compañías nuevos valores económicos en aquello que conocen.

Para que los enfoques de la gestión del conocimiento tengan éxito, *se ha de comenzar con las personas*, introducir las a nuevas culturas y estructuras organizativas y de recompensa, así como fomentar su creatividad colaboradora mediante tecnologías de punta en el almacenamiento, la búsqueda y

la navegación de ingentes cantidades de información, tanto en formato impreso como digital.

El conocimiento se está convirtiendo en el "motor de la eficiencia" en esta época en que la información se mueve tan rápidamente. Su gestión es uno de los mayores imperativos de los negocios del siglo XXI.

Reflexiones finales.

1. El hecho de que haya mucha información es una de las razones que explica la importancia de la Gestión de Conocimiento. Al haber demasiada información, ya sea tácita o explícita, no se sabe cuál es la que importa. Por lo tanto, hay que analizar el contenido, y evaluar qué categorías son importantes para quién, por qué, y qué se obtiene de esa información. Eso permite establecer prioridades y, en consecuencia, desarrollar planes para obtener el conocimiento que se necesita, y aprovecharlo eficazmente.



Desarrollar planes para obtener el conocimiento que se necesita y aprovecharlo eficazmente.

2. El pasar de lo que "sólo existe en la mente de una persona", a algo que pueda ser compartido por toda la organización, está ligado a la cultura de la empresa. De vuelta, hay que preguntarse si la cultura inhibe la posibilidad de compartir el conocimiento porque existen muchas jerarquías, o

una cadena de comando y control, o porque la gente cree que el conocimiento es sinónimo de poder y quiere atesorarlo. Luego, para manejar la transición debe existir un proceso: una forma de reunir el conocimiento, analizar el valor que tiene, codificarlo, almacenarlo y encontrar la manera de acceder a él. Por lo tanto, se necesita un sistema que sea capaz de brindar información a todos.

3. Cuando alguien se interesa en entender qué tipo de información es vital para la organización, está creando una cultura del conocimiento.
4. El desafío consiste en que la gente interactúe para compartir lo que sabe,

y que este proceso se lleve a cabo de manera eficiente.

5. La Gestión de Conocimiento, permite el tomar mejores decisiones, actuar con mayor rapidez y seguridad y desarrollar nuevas ideas en menos tiempo. La Organización, Empresa o Institución sacará mejor partido de su experiencia y se encontrará en condiciones de crecer con mayor rapidez y ser más eficiente. El conocimiento se ha transformado en un activo de mucho valor, vital para *aprovechar oportunidades* y para *enfrentar las amenazas* que se presentan, a diario, en un *mundo cambiante y globalizado*.

BIBLIOGRAFIA

- Chait, Laurence P.; "Si lo sabe, compártalo". Revista Gestión, Volumen 3, Gestión 5, septiembre-octubre 1998, Buenos Aires, Argentina.
- Kotter, John P.; "El Líder del Cambio". McGraw B Hill, México, 1997.
- Xerox, The Document Company. "Compartir Documentos para compartir Conocimiento". Digital Perspectives, Volumen 1, Número 5, Corporate Integrated Marketing, Xerox Corporation, agosto 1998.

