

CÓMO IMPLANTAR UN PROYECTO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Qué es la gestión del conocimiento
- Aspectos que hay que tener en cuenta
- El proceso de gestión del conocimiento

- Qué es la gestión del conocimiento

“En una economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es gestionar el conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente generen nuevo conocimiento, lo distribuyan por toda la empresa y lo reutilicen e incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Estas son actividades que definen a la empresa creadora de conocimiento, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada” (Ikujiro Nonaka).

Cada vez más se está reconociendo la importancia del conocimiento de las organizaciones como recurso estratégico, y por tanto vital para que logren valor y competitividad. Pero lo que realmente genera valor en una empresa no es la mera acumulación del conocimiento, sino una correcta gestión y administración de ese conocimiento que le permita aplicarlo en su actividad.

Aunque existen varias definiciones de gestión del conocimiento, podemos definirlo como un proceso integrado en las actividades de una organización que implica la utilización y planificación eficaz de sus recursos de información - ya sean humanos, tecnológicos u organizativos- para la consecución de unos objetivos definidos. De este modo, el conocimiento generado en la empresa se mantiene en la organización, se reutiliza el conocimiento existente, se genera nuevo conocimiento y toda la información es accesible y puede ser reutilizada por quien la necesite para un correcto enfoque del negocio y una adecuada toma de decisiones.

El conocimiento es un activo intangible que reside en las personas, que sólo resulta útil cuando se aplica, y que aumenta su valor con el uso. Además, con su intercambio, se genera nuevo conocimiento.

Tradicionalmente, el conocimiento se clasifica en tácito (que es creado por los individuos, reside en su mente y es difícil de codificar) y explícito (transmisible mediante lenguaje formal). El principal desafío de la gestión del conocimiento es lograr un contexto adecuado para que el conocimiento tácito de las personas que integran la organización se haga explícito y pueda ser compartido por toda la empresa, y la superación de este desafío puede resultar costosa, pero no imposible.

- Aspectos que hay que tener en cuenta

- Toma de decisiones

El proceso de gestión del conocimiento implica, entre otros aspectos, diferenciar la información valiosa de la que no lo es. Los conocimientos valiosos son los que se van a poner a disposición de todos los miembros de la organización, impidiendo que otras empresas puedan conocerlo o utilizarlo. Además, la aplicación de esos conocimientos en el trabajo diario permitirá a la empresa diferenciarse de su competencia.

Gestionar el conocimiento mejora la resolución de problemas, porque facilita la toma de decisiones, ya que la persona dispone del conocimiento adecuado en el momento necesario, lo que le permitirá encontrar y aplicar soluciones. Por tanto, la gestión del conocimiento supondrá para la empresa reducción en los tiempos de respuesta, reducción de costos, incremento en la rentabilidad, etc..

- Ventaja competitiva

Es necesario señalar que las ventajas competitivas que obtiene una empresa a través de la gestión del conocimiento no van a surgir de la cantidad de conocimiento que reúna, sino del uso que haga de él.

- Obtención de valor

Sin duda, una empresa que lleve a cabo un proceso de gestión del conocimiento va a obtener un valor medible, pero no de manera inmediata, ya que, como se ha indicado, la gestión del conocimiento implica un proceso que conlleva un importante cambio en la organización y en su cultura.

- Mejora del conocimiento del cliente

La empresa que comparte conocimiento conoce lo que su clientela necesita, y el tiempo de respuesta y la calidad del producto será superior, por lo que logrará clientes más satisfechos. Igualmente, mejora el conocimiento de otros agentes como, por ejemplo, los proveedores.

- Cambio cultural

Es un hecho que los cambios culturales son difíciles y llevan tiempo. Compartir el conocimiento no suele ser una actitud natural, y mucho menos en el ámbito laboral. El conocimiento está en la mente de las personas, y sólo se transmitirá lo que se desee. Para hacer frente a este escollo, las labores de información y motivación de las personas que integra la empresa serán esenciales.

La base del proceso de gestión del conocimiento es lograr el compromiso de las personas que trabajan en ella, que son las que poseen el conocimiento.

- Motivación

Si el proceso de gestión del conocimiento se implanta internamente de forma planificada y comunicada, también supondrá para la empresa un mayor nivel de satisfacción de las personas que trabajan en ella. Se sentirán integrados en una organización que es una fuente de aprendizaje, que fomenta la innovación, la creatividad y la participación, por lo que estarán comprometidos y motivados para compartir sus experiencias y conocimientos.

- Planificación

Por otro lado, si no se realiza un planteamiento adecuado, la medición de los resultados del proceso de gestión del conocimiento puede resultar infructuosa. Por eso es conveniente dedicar el tiempo y los recursos suficientes a establecer indicadores que puedan ser utilizados antes y después de su implementación.

- Tecnología

Los procesos de captura y posterior acceso al conocimiento tienen que estar bien diseñados y adaptados a las necesidades reales de la empresa. Determinar qué personas son las más apropiadas para localizar en la organización el conocimiento realmente valioso es importante, como también lo es el disponer de las herramientas tecnológicas adecuadas.

- Tipo de empresa

La gestión del conocimiento se puede llevar a cabo en cualquier empresa u organización, independientemente de su tamaño. Además, se puede llevar a cabo a través de proyectos concretos para luego ir extendiéndola en la organización.

- El proceso de gestión del conocimiento

Antes de implantar un proceso de gestión del conocimiento en una empresa, y para asegurar el éxito de esa implantación, es fundamental integrar el proceso en la estrategia de la empresa y lograr en la organización una cultura favorable, sin olvidar el papel facilitador que juegan las tecnologías.

- Estrategia

La gestión del conocimiento debe formar parte de la estrategia global existente en la organización y su implantación implica un compromiso previo por parte de la dirección, así como su consideración como un activo estratégico.

Por tanto, será determinante establecer qué objetivos se quieren conseguir (la gestión del conocimiento no es un objetivo en sí mismo) y qué valor añadido va a obtener la empresa con la gestión del conocimiento, ya que no se debe olvidar que se trata de un proceso dirigido a incrementar la competitividad de la compañía. Igualmente, deberá establecerse un equipo de dirección del proceso.

Es recomendable que la empresa acometa la gestión del conocimiento en uno o varios de sus procesos clave, para luego extenderla al resto de los procesos de la compañía. Por supuesto, para el adecuado desarrollo del proceso, la dirección habrá de asignar los recursos materiales y humanos necesarios.

Algunas preguntas que deberá realizarse la empresa, en este ámbito, son:

- qué es para la empresa la gestión del conocimiento, y qué importancia se le va a dar.
- cuáles son las razones para acometer la gestión del conocimiento.
- qué quiere conseguir con la gestión del conocimiento.
- qué procesos están más relacionados con el proyecto de gestión del conocimiento que se va a llevar a cabo.
- cuál es tipo de conocimiento fundamental para su organización.
- qué conocimiento relevante reside fuera de la empresa, dónde se encuentra y cómo puede accederse a él.
- dónde se da el mayor sentido de urgencia o necesidad de gestión del conocimiento.

En cualquier caso, la dirección de la empresa debe saber que la gestión del conocimiento no es una implantación más o menos rápida de medidas, sino que está ante un cambio, de cultura, de comportamiento y de mentalidad, de todas las personas que integran la organización, a largo plazo.

- Recursos humanos

También es esencial lograr en la organización una cultura fundamentada en el hecho de compartir conocimiento, que es la base para su gestión. En este ámbito, el papel de la dirección y del área de recursos humanos es muy importante para lograr que toda la organización se involucre en la nueva forma de trabajo que va a implicar la gestión del conocimiento, la acepte y colabore.

La capacidad de generar, absorber, analizar, distribuir y gestionar la información que existe en su entorno (interno y externo) y transformarlo en conocimiento es lo que caracteriza a una organización basada en el conocimiento. Las labores de información son, por tanto, indispensables, ya que hay que lograr vencer los miedos y las resistencias al cambio, y conseguir que todas las personas de la empresa comprendan y valoren el objetivo común que se persigue: compartir el conocimiento. Las labores de información se deben complementar con otras más centradas en la motivación, como el reconocimiento y la valoración económica de las aportaciones (a través de algún tipo de remuneración).

Uno de los mayores miedos es pensar, erróneamente, que la gestión del conocimiento es un sustituto de las personas. Pero en la actualidad, las personas y los grupos que transmiten y potencian el aprendizaje en torno a ellos son muy valorados. Entre los objetivos de una empresa basada en el conocimiento siempre debe figurar el desarrollo profesional y personal de las personas que trabajan en ella, el reconocimiento de su equipo de trabajo, y la continua innovación y mejora de productos y servicios. Se trata, por tanto, de una organización que depende del conocimiento de sus empleados para la consecución de sus objetivos.

Es un hecho que existen comportamientos organizativos e individuales que dificultan el compartir conocimiento, pero también existen otros que lo favorecen. Por eso, en el primer caso, hay que identificar cuáles son las barreras que impiden el compartir conocimiento, para superarlas, y, en el segundo, identificar y apoyarse en las personas o elementos que lo favorecen.

- Soporte (tecnología)

La tecnología (siempre entendida como facilitadora y como un soporte a la estrategia), debe dar una respuesta a la necesidad o necesidades identificadas por la empresa. Existen herramientas que ofrecen la posibilidad de capturar, crear y compartir conocimientos, localizar información relevante, lograr un entorno para la puesta en común y el intercambio de conocimiento, etc..

La tecnología es necesaria en el proceso, pero su grado de complejidad tendrá que estar directamente relacionado por el tipo y tamaño de la empresa, ya que no es lo mismo una organización con sedes en diferentes ciudades que una multinacional o una pyme o micropyme.

Ante los actuales niveles de informatización de las empresas, es conveniente definir la infraestructura tecnológica implantada en la compañía y las funciones que desempeña. Esta labor pasa, en primer término, por identificar las diferentes áreas informatizadas de la organización y los sistemas y aplicaciones o paquetes informáticos implantados en ellas. En el caso de grandes empresas, también es necesario definir los puestos de trabajo en relación a su acceso y uso de los diferentes sistemas o aplicaciones informáticas.

Tras este análisis, y a la hora de establecer qué herramientas informáticas van a ser necesaria para la empresa, hay que tener en cuenta que no existe “la herramienta” que dará solución a todos los requerimientos planteados.

En el ámbito de la tecnología, la empresa se encontrará un elenco de herramientas que, combinadas adecuadamente, darán una respuesta a sus necesidades. Por eso es conveniente que cuente con un asesoramiento experto apropiado que cubra todos los niveles: el análisis de la información, el análisis de los requerimientos que la herramienta deberá tener, el diseño de la solución informática y su desarrollo e implantación en la empresa.

- Proceso

No existe un modelo único de implantación de un sistema de gestión del conocimiento, ni es algo cerrado. Pero en todas las definiciones de gestión del conocimiento se detectan unos elementos comunes. Gestionar el conocimiento implica que la empresa acometa una serie de acciones encaminadas a identificar, crear, conservar, almacenar, distribuir, transferir y utilizar el conocimiento de la organización.

- Identificar el conocimiento.

En esta fase es necesario analizar tanto los recursos de información y conocimiento que genera la empresa como los que logra, o echa en falta, del exterior. Se analizará el conocimiento formalizado y no formalizado (tácito) existente. También se definirán los objetivos para el uso y aprovechamiento de esa información, de forma que se asegure el correcto cumplimiento de los objetivos planteados.

Esta actividad debe permitir a la empresa determinar las fuentes y recursos de conocimiento, los conocimientos disponibles (tanto a nivel interno como externo) y su clasificación en estratégicos o accesorios. También posibilitará determinar los flujos de información existentes y sus deficiencias y mejoras.

- Desarrollar mecanismos de captura

Una vez identificados, es necesario establecer, para cada tipo de conocimiento, la mejor manera de capturarlo, para transmitirlo y compartirlo. Es muy conveniente que el mecanismo o mecanismos que se determinen han de formar parte del trabajo diario de la empresa, y no suponer una tarea adicional.

Es necesario acometer la definición y el diseño de los procedimientos de captura del conocimiento, así como los mecanismos para su almacenamiento, clasificación y organización (que vendrán determinados por el tipo de conocimiento), ya que posteriormente otras personas accederán a él y lo reutilizarán.

- Desarrollar mecanismos de evaluación.

Si se propone un sistema de evaluación sobre los conocimientos, que valorizan a las personas, resulta más apropiado establecer un mecanismo de consolidación del conocimiento (basado más bien en una lectura técnica y deontológica) y uno de evaluación que lleve a la empresa a conocer si los sistemas puestos en marcha responden realmente a las necesidades de su personal.

- Desarrollar el sistema de distribución y utilización.

En este punto es necesario concretar los mecanismos que van a permitir acceder a los conocimientos y su uso eficiente para resolver los problemas que puedan surgir en la empresa. De este modo, la empresa se asegura de que toda persona de la organización sabe dónde encontrar los conocimientos y accede correctamente a las herramientas diseñadas.

Se trata, esencialmente, de establecer cómo se distribuye el conocimiento y quién puede acceder a qué tipo de información, sin olvidar la formación de las personas usuarias en la correcta utilización de las herramientas informáticas implantadas.

- Desarrollar el sistema de aplicación y actualización.

La aplicación tiene que ver con el uso eficaz del conocimiento en el día a día del negocio (en la resolución de problemas, en la preparación de una documentación, etc.) y con lograr crear la capacidad de asimilación del conocimiento. Por ejemplo, concretar sistemas que permitan constatar que no se duplican esfuerzos, qué nuevas actividades, en función de los conocimientos disponibles, se pueden desarrollar, etc..

Además, y dado que el conocimiento es un activo dinámico, también es necesario revisarlo y actualizarlo. Hay que detectar conocimientos que quedan con el tiempo desfasados por diversas razones y actualizarlos, o incluso, eliminar los que han quedado obsoletos.