

Implementación de la Gestión del Conocimiento en la empresa

Humberto Pereira Alfaro
Centro de Gestión de Conocimiento, CEGESTI

¿Qué es conocimiento?

El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

¿Qué es gestión del conocimiento?

En primer lugar, el término "gestión" se define como "el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales" (Chiavenato, 2004, p. 91).

Desde este punto de vista, la gestión del conocimiento debe cumplir con este concepto, entendiendo como "recursos" al conocimiento. Debido a lo novedoso del término "gestión del conocimiento", existen un sinnúmero de definiciones, por lo que es necesario tener presentes algunas de ellas para entender y establecer en forma práctica el significado de este término:

- *"Es el proceso sistemático de buscar, organizar, filtrar y presentar la información con el objetivo de mejorar la*

comprensión de las personas en una específica área de interés" (Lavenport y Klahr, 1998, p. 195).

- *"Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital de conocimiento o capital intelectual" (Saint-Ouge, 1996, p. 45).*
- *"Es el arte de crear valor con los activos intangibles de una organización" (Sarvary, 1999, p. 107).*
- *"Es el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor" (Harvard Business Review, 2003, p. 7).*

Dentro del objeto de estudio de la gestión del conocimiento está lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercado, clientes, empleados, proveedores y su entorno; y los directivos y gerentes previsores actuarán de manera pertinente para combinar estos elementos con el fin de hacer a una empresa competitiva.

Se puede analizar, equilibrar y dirigir los activos intelectuales de una empresa, pero se requieren otros métodos e instrumentos además de la administración de los factores de

producción tradicionales. El presente artículo de la gestión del conocimiento incluye un panorama de los conceptos y métodos necesarios.

¿Cuáles actividades se pueden realizar como gestión de conocimiento en la empresa?

Las actividades básicas de la gestión del conocimiento están relacionadas con diferentes campos del saber. Los especialistas definen varias actividades que integran el ciclo de vida del conocimiento o la cadena de valor de conocimiento, de las cuales las más generales son las destinadas a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento.

Identificar el conocimiento: La empresa debe pensar qué es lo que quiere lograr y el conocimiento que necesita para ello. Se debe incluir un análisis enfocado o brechas para identificar el conocimiento que no se ha adquirido (sea tácito o explícito) a todos los niveles (estratégico, funcional, de procesos, personal, etc.). Esta información es vital para la toma de decisiones, y para obtenerla se recomienda utilizar técnicas como los mapas del conocimiento, tormentas de ideas, retroalimentación con los clientes, experiencias de proyectos realizados, bases de datos para identificar a los aliados estratégicos, monitoreo de sitios web, etc.

Adquirir el conocimiento: La empresa puede adquirir el conocimiento en múltiples mercados, pero debe distinguir entre adquirir conocimiento que se pueda utilizar directamente y aquel que puede ser útil en el futuro. La adquisición del conocimiento "externo" casi siempre genera reacciones de defensa; el conocimiento adquirido debe ser tan compatible con la empresa como sea posible, y para obtenerlo existen muchos sistemas y métodos; por ejemplo, mediante el reclutamiento de consultores especializados, la administración selectiva y cuidadosa de los tipos de clientes que vienen a la empresa, la cacería de talentos, el método de alianzas estratégicas, los convenios de cooperación, por medio del uso de la propiedad intelectual (licenciamiento o franquicias), la ingeniería inversa, el conocimiento documentado (software o CD- ROMS, entre otros).

Desarrollar el conocimiento: Es importante descubrir cómo se desarrolla el conocimiento en la empresa, teniendo en cuenta los individuos y los grupos, con el fin de considerar el flujo de ideas en procesos de innovación y mejora. Los siguientes son ejemplos de cómo desarrollar esta actividad: programas para el desarrollo de la creatividad para resolver problemas en forma sistemática, procedimientos para la

planificación de la innovación, y equipos de alto rendimiento que investiguen nuevas tecnologías.

Compartir el conocimiento: El objetivo de esta etapa es transferir el conocimiento al lugar donde sea necesario, en el momento adecuado y con la calidad requerida. Por lo tanto, el conocimiento se debe distribuir para que otras personas puedan encontrarlo y lo utilicen en procesos que añadan valor. La mayoría del conocimiento se transmite de mejor forma de persona a persona, mediante la colaboración de talleres, aprendizaje en el trabajo diario, etc.

Las herramientas que facilitan este proceso son la internet, la intranet, *webconference* (sistemas de aprendizaje de cursos en línea), Skype, cursos bajo el concepto de *e-learning*, bancos de datos, centros de documentación, rotación del personal, sesiones grupales, reuniones de áreas, teletrabajo, correo electrónico, páginas web, grupos de experiencia, arenas de aprendizaje, etc.

Utilizar el conocimiento: El conocimiento añade valor solamente cuando se utiliza en la empresa; el exceso de este no se utiliza a plenitud. El uso del conocimiento determina las necesidades de la empresa a este respecto, y debe servir como referencia para la creación, almacenamiento y las formas de compartir conocimiento.

Retener el conocimiento: La retención de conocimiento es un paso significativo en la construcción de los activos del conocimiento, puesto que el conocimiento debe incorporarse a la empresa para su reutilización y adquiere mayor relevancia en organizaciones donde existen pocos especialistas en diferentes temas de importancia, y cuya pérdida podría ser negativa para la empresa si se retiran o deciden abandonar la empresa por cualquier motivo. Para que este efecto sea menor, la empresa tiene que ser capaz de almacenar el conocimiento y resguardarlo (experiencias vividas por los trabajadores, lecciones aprendidas en proyectos anteriores, documentación de los buenos resultados en proyectos ejecutados, procedimiento a nivel de clientes para registrar las minutas formales de las reuniones anteriores, aplicación de la técnica de recordación en parejas, etc.), para que se facilite su transferencia a otros.

Este ciclo se considera un proceso integrado que apoya los procesos del negocio más amplios. Su interacción y desempeño dentro de la empresa deben ser apoyados por métodos y herramientas de gestión del conocimiento apropiadas.

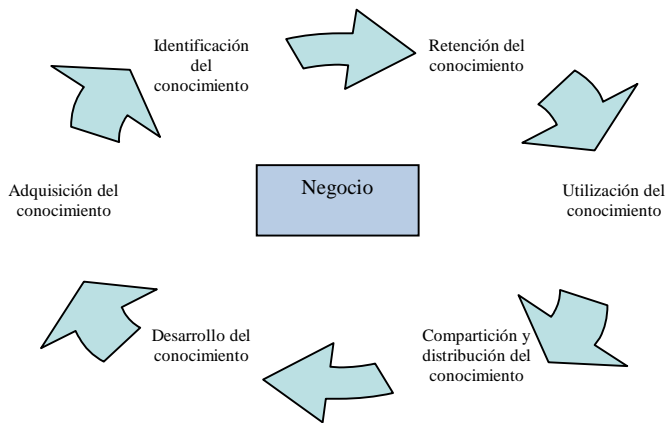


Figura N.º 1 Proceso de la gestión del conocimiento

¿Qué hace falta para poder aplicar la gestión del conocimiento en la empresa?

Se le sugiere a la empresa incorporar elementos de gestión por procesos, a partir de la determinación del marco de referencia de la elaboración de la guía metodológica.

La empresa debe tratar de alinear la gestión del conocimiento con sus objetivos estratégicos y los procesos del negocio.

La estrategia y los objetivos deben ser revisados a la luz de las nuevas demandas del mercado, el desarrollo del conocimiento en las diferentes áreas dentro y fuera de la empresa, y los resultados de la iniciativa de gestión del conocimiento.

La siguiente propuesta puede servir de guía para la ejecución de esta tarea.

Si la empresa decide empezar con una iniciativa relacionada con la gestión del conocimiento, esta debe contar con:

- ▶ Una declaración de la **misión** enfocada a la gestión del conocimiento.
- ▶ Una **visión** de la gestión del conocimiento.
- ▶ Una **estrategia** de gestión del conocimiento.
- ▶ Las **metas** de la gestión del conocimiento.

La estrategia y los objetivos de la gestión del conocimiento actuarán como puntos de referencia para guiar las tareas del proyecto durante las próximas fases.

Se sugiere el siguiente marco de referencia para la implantación del sistema de gestión del conocimiento.

Marco de referencia para la gestión del conocimiento en la empresa

Aspectos por considerar en la concepción del marco de referencia para la gestión del conocimiento en la empresa:

1. Razón de ser de la empresa

La razón de ser de la empresa debe estar en el centro de cualquier iniciativa de gestión del conocimiento, representando los procesos que añaden valor.

2. Actividades principales de la gestión del conocimiento

Las actividades básicas de la gestión del conocimiento están relacionadas con diferentes campos del saber, y de estos los más generales son los destinados a identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento.

3. Facilitadores

Incluyen dos categorías principales denominadas: el conocimiento personal y el organizacional.

a. El conocimiento personal incluye las capacidades humanas.

b. El conocimiento organizacional está constituido por las capacidades que los líderes deben establecer para facilitar el uso efectivo del conocimiento en los procesos que agregan valor, ya sea para las partes interesadas internas de la empresa (gerentes y empleados) o externos (suplidores y clientes).

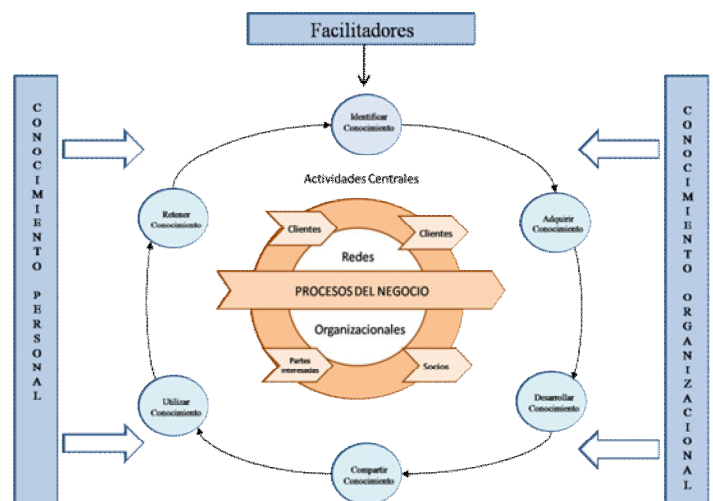


Figura N.º 2 Marco de referencia para la gestión del conocimiento en la organización

1. Creación de la estrategia de gestión del conocimiento

La metodología para elaborar la estrategia de gestión del conocimiento plantea que la implantación de la gestión comienza con el análisis de la estrategia de la empresa. Este proceso de estrategia del conocimiento consta de seis pasos básicos:

Paso 1. ¿Cuál es la perspectiva de negocio más significativa para el futuro próximo?

Paso 2. ¿Cuáles "áreas del conocimiento" son las más significativas para la perspectiva de los negocios seleccionados?

Paso 3. ¿Cuáles indicadores claves del desempeño que se utilizan en el negocio son aplicables a la perspectiva seleccionada? (este paso frecuentemente se alterna con el paso 2).

Paso 4. ¿Cuál es el impacto actual y futuro de las áreas de conocimientos en los indicadores claves del desempeño?

Paso 5. ¿Cuál es el estado de nuestras áreas de conocimiento y dónde debemos mejorar?

Paso 6. ¿Cuál es nuestro plan y cómo debemos monitorear su progreso?

Visto de esta forma, el proceso de estrategia del conocimiento se centra en la estrategia del negocio y se coordina a través de las funciones de apoyo relacionadas con él, especialmente el desarrollo de competencias, el desarrollo organizacional y la infraestructura de la administración de la información y tecnologías de la información.

2. La conceptualización del proyecto de gestión del conocimiento para su implantación

Un objetivo central del proyecto es que la gestión del conocimiento debe convertirse en un aspecto natural del trabajo diario de la organización. Para ello, la empresa en su totalidad tendrá que empezar a aprender sobre el tema de la gestión del conocimiento, debiéndose introducir de manera gradual en aspectos o procesos cuidadosamente escogidos.

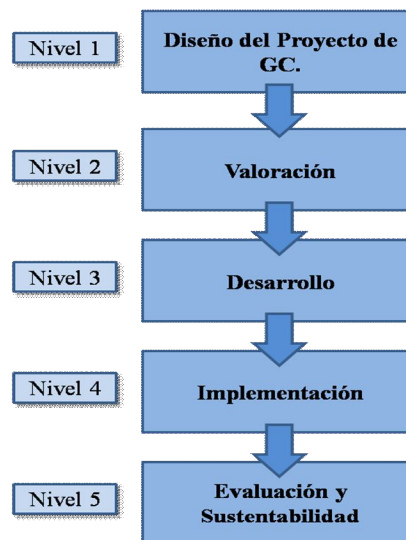


Figura N.º 3 Estructura para la administración del proyecto

De forma paralela a los niveles descritos, los coordinadores de área y la dirección ejecutiva deben considerar la realización de un proceso de cambio en la empresa, emprendiendo acciones destinadas a comunicar e involucrar a todos los directivos y personal administrativo, con el fin de generar apertura, fomentar la confianza y monitorear las distintas expectativas desde el comienzo.

La gestión del conocimiento también debe incluir comunicación interna sistemática entre las diferentes partes interesadas, acerca de los objetivos de los pasos del proyecto por considerar. La empresa debe verse como un todo para determinar dónde centrar las prioridades.

Se deben crear condiciones que permitan que la gestión del conocimiento y la gestión por procesos del negocio se complementen entre sí. Se recomienda mapear cada nivel del proceso de concepción del proyecto de gestión del conocimiento, para comprender mejor los pasos y requerimientos que tienen lugar en ellos, y facilitar, además, la identificación de las entradas, salidas, recursos y controles según las características de la empresa.

Nivel 1: Diseño del proyecto de gestión del conocimiento

1. Contar con el apoyo de la dirección ejecutiva.
2. Seleccionar correctamente a los miembros del equipo.
3. Mantener informada a la empresa sobre los niveles que se están ejecutando.

Resultados por obtener al finalizar el Nivel 1: definición de la misión, visión, estrategia, y objetivos de la propuesta de la gestión del conocimiento, alineada con la estrategia general de la empresa.

Nivel 2: Valoración (del estado actual de la gestión del conocimiento)

La organización debe realizar la siguiente actividad:

1. Seleccionar o crear una metodología para valorar o auditar el grado de madurez de la gestión del conocimiento en la empresa (Herramienta de Evaluación de Brecha)

2. Desarrollar la valoración

Agrupar los resultados en áreas críticas y procesos, según su importancia para la empresa.

Resultados por obtener al finalizar el Nivel 2: valoración general del estado actual de la gestión del conocimiento en la empresa.

Nivel 3: Desarrollo

En este contexto, es necesario formularse las siguientes preguntas:

► ¿Contamos con herramientas que puedan desarrollarse o ser adaptadas posteriormente?

► ¿Podemos obtenerlas o comprarlas a proveedores externos?

► ¿Existen soluciones alternativas?

► ¿Necesitamos ayuda externa?

► ¿Cuáles son los costos?

Las herramientas de gestión del conocimiento están en correspondencia con las seis actividades principales (identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el conocimiento).

La selección de las herramientas debe ser valorada a partir de tres perspectivas que influyen en su éxito futuro, las cuales son la tecnología, las personas y la organización.

Resultados por obtener al finalizar el Nivel 3: definición de requerimientos, evaluación de alternativas, diseño de los elementos centrales de la solución (herramientas y métodos).

Nivel 4: Implementación

El proceso abarca las tareas de la implementación de la propuesta de gestión del conocimiento en la empresa y, si fuera necesario, el entrenamiento a los trabajadores finales en el manejo de las herramientas y métodos. El comienzo de este Nivel 4 lo marca el grado de interés por parte de la organización y la necesidad de implantar la gestión del conocimiento. Posteriormente, el proyecto se ampliará a otras áreas en las que también se defina la necesidad de realizar inversiones en este aspecto, para lo cual se deberán hacer los esfuerzos necesarios.

1. Los factores más importantes por considerar son:

- a. Personas
- b. Tiempo
- c. Control del presupuesto

2. Los pasos más importantes del proceso de implantación son:

Acción No. 1. Considerar los resultados de la valoración de las competencias necesarias para el proceso de implantación. Evaluación y diagnóstico (Análisis de la Evaluación de Brecha).

Acción No. 2. Diseñar un plan de comunicación interna.

Acción No. 3. Identificar barreras y facilitadores.

Acción No. 4. Definir las funciones y responsabilidades a nivel personal y equipo departamental.

Acción No. 5. Confeccionar el plan de acción, fases, tareas, seguimiento de costos, etc.

Acción No. 6. Seleccionar las herramientas por utilizar.

Acción No. 7. Formar y aprender.

Acción No. 8. Crear un proyecto piloto y brindar retroalimentación.

Resultados por obtener al finalizar el Nivel 4: la implementación es la integración del conocimiento organizacional como un activo o como valor agregado a los servicios de la empresa, procesos internos y relaciones empresa-clientes, etc.

Nivel 5: Evaluación y sostenimiento

El objetivo final de la gestión del conocimiento es integrarse a los procesos de trabajo de la empresa, es decir, llegar a ser sostenible.

Resultados por obtener al finalizar el Nivel 5: la evaluación del proyecto debe llevarse a cabo y los resultados deben medirse.

- a. Evaluación de la solución de la gestión del conocimiento implementado.
- b. Verificar si los resultados del proyecto de la gestión de conocimiento se han integrado al trabajo diario de la empresa.
- c. Mejoramiento continuo.

¿Cuáles beneficios obtiene la empresa que implementa la gestión del conocimiento?

La gestión del conocimiento en una empresa tiene como objetivos generales identificar, adquirir, desarrollar, compartir, utilizar y retener el resultado de la unión de la información disponible y las opiniones, experiencias y puntos de vista que aportan todos los integrantes de la empresa, para utilizarlos en su beneficio.

La gestión del conocimiento, busca los siguientes beneficios específicos.

- ◆ Transferir de la forma más rápida y efectiva el conocimiento adquirido en la empresa, para que la información no pierda su valor.
- ◆ Utilizar al empleado como motor de la innovación; que la fuente principal sea interna.
- ◆ Identificar nuevas estrategias de experimentación y solución a los problemas.
- ◆ Transformar el conocimiento del personal en competencias corporativas y ventajas competitivas.
- ◆ Medir y compartir el efecto de cada uno de los empleados en la empresa.
- ◆ Aprender más rápidamente y sacar mejor provecho de nuestra experiencia.
- ◆ Capitalizar el conocimiento creado, y lograr un retorno en la inversión en formación del personal, y en el conocimiento de nuestros clientes y competidores.
- ◆ Crear en la organización una cultura de mejora y aprendizaje continuos.

Referencias bibliográficas

- Chiavenato, A. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. México: McGraw Hill.
- European Committee for Standardization. (2004). *Guidelines for measuring knowledge management (CWA 14924-4) European guide to good practice in knowledge management*. Brussels. CEN.
- European Committee for Standardization. (2004). *Knowledge management framework (CWA 14924-1) European guide to good practice in knowledge management*. Brussels. CEN.
- European Committee for Standardization. (2004). *Knowledge management terminology (CWA 14924-5) European guide to good practice in knowledge management*. Brussels. CEN.
- European Committee for Standardization. (2004). *Organizational Culture (CWA 14924-2) European guide to good practice in knowledge management*. Brussels. CEN.
- European Committee for Standardization. (2004). *SME implementation (CWA 14924-3) European guide to good practice in knowledge management*. Brussels. CEN.
- Harvard Business Review. (2003). *Gestión del Conocimiento*. España: Deusto.
- Lavenport, T.H. y Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*. 40(3), 195-207.
- Probst, G., Raub, S. y Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento*. México: Prentice Hall.
- Saint-Ouge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy & Leadership*. Mar.-Abr., 24(2).
- Sarvary, M. (1999). Knowledge management and competition in the consulting industry. *California Management Review*. 41(2), 95-107

Éxito Empresarial

Es una publicación periódica de CEGESTI.

Si desea conocer más acerca de cómo mejorar la competitividad de su empresa, accese los artículos publicados anteriormente en nuestro sitio web: www.cegesti.org