

Aprender del error : la Gestion del Conocimiento en las Grandes Organizaciones

Yolanda Gonzalo Balmisa y Damián Martínez Ferreras
Centro de Documentación Andersen Consulting

Resumen:

Ante la nueva perspectiva del Profesional de la Información como *Gestor del Conocimiento* (GC) se inmerso en la sociedad de la información, se analizan una serie de situaciones en las que dicho profesional se ve sometido a una nueva categoría de obstáculos.

En primer lugar pasaremos a *vislumbrar* la definición de la disciplina *Gestion del Conocimiento* en las Organizaciones, que queda en la mayoría de las ocasiones fuera del alcance de los mortales. Como segundo estadio de análisis se recopilarán algunos casos, que fruto de la observancia y del cambio que esta aconteciendo día a día, nos preocupan.

Descriptor: Gestión del conocimiento, Organizaciones inteligentes, Estudios de caso

Abstract:

This paper reviews the future perspective, challenges and visions to the figure of the information professional how a barrier career. In the last years we are witness of a big revolution named *Information Society* and others phenomena such as globalization of economics and multiplicity of complex processes. This new kind of professional is currently re-thinking as *Knowledge Manager*.

First of all, we try to analyze the *Knowledge Management* as scientific discipline and give up an appropriate definition from. In a second analyses we describe some study cases from the real business life and its evolution.

Keywords: Knowledge Management, Learning Organizations, Case Studies

1.- Introducción

La Gestion del Conocimiento, con mayúsculas, engloba hoy por hoy un desafío acuciante para el Profesional de la Información de una empresa, compañía o gran organización un punto de arranque para nuevos proyectos y servicios de información.

El concepto de Gestión del Conocimiento es sugerente, como ya lo ha dicho en algunas ocasiones el Profesor Cornella. Y un sinónimo eficiente, y aún más sugerente puede ser *Capital Intelectual*, por lo que puede entrañar de *beneficioso*.

¿Qué es Capital Intelectual?

Toda aquello que sea en sí mismo, y que además genere por sí mismo información, todos los conocimientos, todos los valores intelectuales que nacen y evolucionan desde la propia interinidad y experiencia de la organización, empresa, compañía y/o institución.

Gestionar un **Centro de Información y Documentación Inteligente** (CIDI) es también una proyección de la gestión del conocimiento, y debe al mismo tiempo encontrarse inmerso en su propia organización, y debe fundamentarse en los elementos inherentes a la propia gestión que caracteriza a la empresa que le cobija.

De esta manera el CIDI reflejará una los mismos pilares: importancia de sus recursos humanos, de la comunicación entre el equipo, de la conciencia de pertenencia a este equipo que trabaja precisamente por alcanzar y gestionar un conocimiento propio que pueda exportarse al resto de la organización para alcanzar su verdadera utilidad.

El **aprendizaje continuo**, y en numerosas ocasiones aprendizaje originado por el propio error cometido y en la experiencia profusa de lo negativo hace que las organizaciones (concepto en el que incluimos empresas, grandes compañías, etc.) hagan confluir cuatro pilares básicos para alcanzar aún con los dedos, rozar si cabe, el capital intelectual que se produce: aprendizaje, calidad y marketing de servicios son básicos.

Las cuatro grandes áreas o *pilares intelectuales* en los que debe fundamentarse la Gestión del Conocimiento en las organizaciones son básicamente los siguientes:

- El **valor de las personas** en cuanto a su creatividad, capacidad de liderazgo, cualidades y habilidades, que se acumulan en las mentes y las manos de los miembros de las organizaciones.
- El **valor de la propiedad intelectual** en cuanto a diseños e implantaciones, metodologías, programas y sistemas informáticos, patentes, derechos de copyright, etc. En definitiva, todos los conocimientos del saber que justifican el *savoir faire* de una organización determinada.
- El **valor de la infraestructura** en cuanto a funcionamiento e implicación de la infraestructura tecnológica de la propia organización, sistemas de gestión de Recursos Humanos, sistemas de gestión contable, sistemas de información, etc.
- El **valor del activo de negocio y mercadotecnia**, en relación con la marca y el cliente, su control, gestión y distribución.

La *conciencia de cultura corporativa* que produce y ejerce un poderoso acicate, un aglutinante para que la organización realmente funcione **integrada**.

Por supuesto la tecnología, su conocimiento, difusión y aprendizaje, desarrollan un papel no solo importante sino esencial en este proceso aglutinante: los sistemas de gestión de comunicación corporativa (sistemas *workflow* y *groupware*)

Posibilitan que la información, y en definitiva, el conocimiento fluyan entre los componentes más importantes de la organización: **las personas**.

Análisis de casos observados:

El nuevo profesional o Gestor del Conocimiento está sometido a un nuevo concepto de *mercado de la información* que producen situaciones barrera, bloqueos y procesos de desconocimiento que es necesario descifrar y erradicar.

Su papel en la organización puede entrar en franco retroceso si no desarrolla ciertos comportamientos integradores que le hagan huir del miedo al cambio.

Las necesidades de información y la gestión de los costes que éstas generan producen un sentimiento de culpabilidad y deficiencia intelectual producto muchas veces del error de consideración en el que los profesionales de la información han estado catalogados. Revalorizarse es vital.

Y dado que la eficacia del nuevo profesional se mide por generación de beneficios, debe elegir un comportamiento que le aleje del sentimiento de mero servicio de compraventa.

Todo este conjunto de sentimientos y cambios produce de manera directa un cambio en las relaciones con el usuario, que acaba por convertirse peligrosamente en un *cliente*.

Uso y utilización del conocimiento en las organizaciones: modelos de aplicación de la Gestión del Conocimiento.

Dos ejemplos ilustrativos de servicios de Gestión del Conocimiento en la empresa, desarrollados siguiendo las pautas a las que hemos aludido con anterioridad y que sirven para gestionar con carácter óptimo el capital intelectual de las empresas-cliente.



Cluster del Conocimiento en Gestión

Cliente: Gobierno Vasco.

Departamento: Departamento de Industria, Agricultura y Pesca.

Responsable: Sabin Azúa.

Fecha realización: 1996.

Area de trabajo: Estrategia, Políticas Públicas.

Descripción de las tareas realizadas:

Definir el ámbito de la industria del conocimiento, analizando su situación y las necesidades de las empresas, proponiendo estrategias de actuación.

Se crearon diversos grupos de trabajo que propusieron acciones a desarrollar en diversos campos.

Se definió un plan estratégico para la mejora de la Industria del Conocimiento en Euskadi, con acciones prioritarias a desarrollar y la estructura organizativa necesaria, dando lugar a la creación de la Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial.

Logros obtenidos: Identificar las necesidades de las empresas vascas en materia de Conocimiento en Gestión, e impulsar la creación de la agrupación y la puesta en marcha del plan estratégico definido.

Definición de un modelo para la Gestión del Capital Intelectual de las Empresas Cliente:

Euroforum.

Responsable: Sabin Azúa.

Fecha realización: 1997.

Area de trabajo: Gestión del Conocimiento.

Descripción de las tareas realizadas:

Evaluación de las diferentes alternativas de medición y gestión del capital intelectual existentes, incorporando las opiniones de empresarios, directivos, académicos y consultores, definición de un modelo previo depurado en sucesivos encuentros con empresas, realización de ejercicios prácticos de medición del valor del Capital Intelectual en varias empresas y difusión del modelo en mesas redondas, seminarios, etc.

Logros obtenidos: Definición de un modelo de medición y gestión del capital intelectual (humano y estructural), con aplicación probada en varias empresas.

Difusión entre el mundo empresarial de un instrumento que permite acercar el valor real de mercado de las empresas al valor contable a través de la evaluación de aspectos distintos a los económico-financieros.



Creación de un Programa de Conocimiento sostenible

Basado en ejemplos prácticos entre un amplio espectro de clientes, la propuesta desarrollada por esta consultora desarrolla los siguientes temas:

- Cómo crear un plan de negocios para justificar la adopción de la Gestión del Conocimiento.*
- La selección de proyectos de ensayo y la identificación y medición de beneficios.*
- La creación de un mapa de conocimiento de la organización.*
- La conexión de proyectos de conocimiento a ejercicios de mejora de proyectos.*

- *Los componentes esenciales en el diseño y la implementación de sistemas de capital intelectual.*
- *La evaluación y elaboración de informes del capital intelectual.*

Su máximo responsable es Dave Snowden, Director del Programa de Conocimiento y Diferenciación.

Conclusión: soluciones ante este nuevo planteamiento

Elaboración de productos de información versátiles, dinámicos y adaptados verdaderamente a las necesidades de información de la organización. En definitiva adaptación e integración.

Participación activa en la organización: el profesional de la información y su gestión debe estar en directa comunicación con la propia gestión del conocimiento

No acatar el mercadeo por el beneficio y la compra-venta de servicios, sino la producción de calidad y la consecución de ser considerado por su propia calidad de servicios, por su propia profesionalidad.

Bibliografía

BROKING, Annie. "Intellectual Capital", 1998.

CORNELLA, Alfons. Serie de arts. Depositados en Extra-Net!

ESPECIAL Gestión del Conocimiento. *En Línea Informática*, Enero 1999. Pp. 38-58.

GARCÍA GÓMEZ, Javier. "Los pilares de la Gestión del Conocimiento". *Dirección y Progreso*, pp. 17-22, 1998.

LEIVOWITZ, Jay. Knowledge Management. 1998.