



Introducción a la Gestión del Conocimiento

Lic. Daniel Piorun (Prof. MBA-UBA) – compilación de varios autores y experiencias

Tomando la frase de Lew Platt: (ex presidente de HP) “Si HP supiera lo que HP sabe, seríamos tres veces más rentables”. La mayoría de los empleados de una compañía no saben quién es el que sabe sobre algo que ellos no saben. No es un juego de palabras, es una realidad incuestionable, que hace a las organizaciones sumamente ineficientes y que, para aquella organización que sea capaz de conseguir una solución, más o menos completa, para gestionar el conocimiento, minimizando el pernicioso efecto del desconocimiento descripto, supone una ventaja competitiva de primer orden.

Definiciones básicas conocidas

Dato: es la representación de un hecho de la realidad para que un hombre o una máquina pueda procesarlo.

Información: significado que puede deducirse de los datos procesados, en un contexto significativo y útil, comunicado a un receptor para la toma de decisiones.

Tecnología: conjunto de herramientas y “nuevos conocimientos” al servicio del mejoramiento de la producción de bienes y servicios

Tecnología de la Información: conjunto de elementos integrados de hardware, software, bases de datos y redes de comunicación, que provén la infraestructura necesaria para soportar el funcionamiento de los sistemas de información en las organizaciones.

Sistema de información: conjunto de componentes interrelacionados y personas, que permiten capturar, procesar, almacenar y distribuir información para la toma de decisiones en la organización.

Nuevas definiciones

Conocimiento: es una mezcla fluida de experiencias, valores, información contextual y apreciaciones expertas que proporcionan un marco para su evaluación e incorporación de nuevas experiencias e información. Se origina y aplica en las mentes de los conocedores. En las organizaciones está, a menudo, embebido no sólo en los documentos y bases de datos, sino también en las rutinas organizacionales, en los procesos, prácticas y normas

Aristóteles ya estudiaba y distinguía el conocimiento en tres ejes: Experiencia (conocimiento de las cosas concretas), Ciencia (conocimiento de las causas de las cosas) y la Inteligencia (conocimiento de los primeros principios indemostrables a través de la experiencia solamente).

Que es Gestión del Conocimiento

Una empresa no es una máquina, sino un organismo vivo. Como todo individuo, puede tener un sentido colectivo de identidad y propósito fundamental. Este es el equivalente orgánico del auto-conocimiento, una visión compartida de lo que la compañía representa, hacia dónde va, en qué tipo de mundo quiere vivir y, más aún, cómo hacer realidad ese mundo. Crear nuevo conocimiento NO es una actividad especializada del departamento de I + D, marketing o planificación estratégica. Es una manera de comportarse, una forma de ser en la que todos somos knowledge workers.

En consecuencia., la gestión del conocimiento es administrar los flujos de conocimiento dentro de la organización, a efectos de lograr que las personas puedan acceder al mismo en tiempo y forma para reutilizarlo.

Los sistemas de gestión del conocimiento, soportan la creación, captura, almacenamiento y distribución del conocimiento y la experiencia de la organización.

Organizaciones que aprenden

El aporte más importante de Peter Senge al paradigma de la gestión del conocimiento es el concepto de Learning Organization descrito en su libro The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization (1990).

En resumen, “las Learning organizations son compañías que crean y re-crean continuamente su futuro transformándose como respuesta a las necesidades de los individuos que las componen y también las de las empresas, organizaciones e individuos con las que se relacionan (clientes, proveedores, grupos sociales, etc.) ; asumen que el aprendizaje es una actividad continua y creativa de sus empleados, proporcionando el apoyo necesario para asegurar que el aprendizaje tiene lugar asociado al puesto de trabajo y al proceso de aumentar las competencias y capacidades de la organización con el objeto de gestionar el cambio y competir en el mercado.

Senge identifica como la quinta disciplina el “Pensamiento Integral“ (consiste en pensar en las empresas y sus entornos como sistemas conexiónados, de manera que una acción en una parte afecta al sistema en su conjunto), dado que involucra las otras 4 que la gente en una empresa inteligente aplica, que son: Modelos mentales – Perfeccionamiento personal – Visión compartida – Aprendizaje en equipo.

Polanyi define 2 niveles del conocimiento: Conocimiento sobre el objeto o fenómeno observado y el Conocimiento sobre el “proceso” o instrumento para interpretar lo observado.

Drucker acuñó el término Knowledge worker en 1959, para definir individuos que aportan su propio conocimiento profesional, previamente adquirido, a su trabajo. En 1966 fue más allá, “cada trabajador del conocimiento es responsable de dar una contribución que afecte a la capacidad de la organización para realizar y obtener resultados”.

Son trabajadores que se gestionan a sí mismos, la innovación es parte de su trabajo, necesitan formación continua, su productividad se basa en calidad no en cantidad y deben ser tratados como un activo de la organización.

Bill Gates en 1999 definió en su libro – Los negocios en la era digital -: la gestión del conocimiento tal como yo la entiendo aquí no es un producto de software, ni tampoco una categoría de software. No es ni siquiera una cuestión de técnica. Es algo que empieza con los objetivos y los procesos de la empresa y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La gestión del conocimiento no es más que gestionar los flujos de la información y llevar la correcta a las personas que la necesitan de manera que sea posible hacer algo con prontitud.

Categorías del conocimiento

Dado que el conocimiento tiene origen en las mentes de las personas y en medios físicos, Domingo Valhondo en su libro Gestión del conocimiento, los clasifica:

Conocimiento tácito: es el conocimiento personal, almacenado en las cabezas de los individuos, difícil de formalizar, registrar y articular.

Conocimiento explícito: es el conocimiento almacenado en medios físicos, en cualquiera de las formas.

Una de las formas de transmisión del conocimiento es con la interacción de los individuos (conocimiento tácito interactuando con conocimiento tácito) esto se denomina **socialización**. Honda implantó dicha metodología hace años con los brainstorming.

Otra forma es la **externalización** donde se transforma conocimiento tácito a explícito y documentarlo.

La **internalización** es la transformación de conocimiento explícito a tácito y la **combinación**, conocimiento explícito a explícito.

Estado del arte de la tecnología

Mucho se ha hablado sobre el papel de la tecnología en la gestión del conocimiento, la mayoría de las veces subrayando su papel como elemento *facilitador*. No cabe duda de que son las personas quienes realmente crean el conocimiento de las compañías, pero no conviene olvidar que, sin el complemento de la tecnología ninguna organización puede hoy día competir, ni podría siquiera subsistir.

El avance de la globalización la competitividad que trasciende las fronteras, la dispersión geográfica, son factores que hacen que el papel de la tecnología sea vital. No es válido decir como se escucha frecuentemente, que la tecnología representa solo el 20% de lo que significa la gestión del conocimiento, porque esto equivaldría a aceptar que sin tecnología una corporación podría eventualmente conseguir un 80% de la excelencia en la gestión del conocimiento, algo que es manifiestamente inalcanzable. Es más aceptable la posición que sostiene que los tres componentes básicos: procesos, personas y tecnología, constituyen condiciones “*sine qua non*” de una armoniosa y provechosa gestión del conocimiento.

Procesos de la gestión del conocimiento

1. **Descubrimiento y captura:** (datamining, DHW, entrevistas, estudios casos, observación, análisis documentación, etc. y herramientas de registración)
2. **Clasificación:** (taxonomías o grupos jerárquicos)
3. **Recuperación:** (Push emisión automática y Pull requerimiento)
4. **Distribución:** (tecnologías basadas en internet, workflows, mensajerías, etc.)

¿Por qué clasificar antes de almacenar nuestro conocimiento?

Según Charles Sieloff, un director de gestión del conocimiento de HP: “Hicimos un gran esfuerzo añadiendo un motor de búsqueda en nuestra Intranet, para descubrir que el acceso a millones de documentos sin clasificar nos llevaba a la pérdida del uso del contenido en sí mismo”. “Ahora el enfoque es reunirlos en un portal corporativo, con una taxonomía y posibilidades de personalización para ayudar con la carga excesiva que se creó con el sistema de búsqueda. Necesita un filtrado más inteligente y aunar los intereses con los perfiles del usuario”.

Gates, por su parte, expuso en mayo de 1999 en la Conferencia a directivos de las 1000 Fortune companies lo siguiente: “Aunque hemos realizado excelentes progresos en ciertas áreas- p.e. eliminando formularios en papel- todavía tenemos lagunas en otras, tales como nuestra habilidad para compartir las mejores prácticas a través de la organización... los documentos de un proyecto son rara vez consultados fuera del equipo que integró el proyecto.

El hecho de que a otros les lleve, digamos 30 ó 45 minutos localizar los documentos y buscar en ellos hasta encontrar la información apropiada hace que, en la práctica, es como si los documentos no existiesen.”

Conocimiento (saber) y Habilidad (hacer)

Según Valhondo hay una diferencia importante entre lo que se ha dado en llamar conocimiento o *saber* y la habilidad o *saber hacer*. Para comprender la diferencia puede servir el siguiente ejemplo: Si vemos a un mago hacer un truco utilizando bolas que parecen surgir de la nada, es evidente que no sabemos cómo realizar el truco. Si nos develan el mismo, pasaremos a la situación de que tenemos el conocimiento sobre el truco (sabemos) pero no tendremos la habilidad de ejecutarlo (saber hacer), para lo que necesitaremos muchas horas de práctica.

Es la habilidad y destreza del mago alcanzada con los años, conjuntamente con su conocimiento del truco, lo que hace que nos quedemos sorprendidos ante su magia.

El 90% de los conocimientos que posee cualquier organización está en la mente de sus empleados. El gran desafío es ¿cómo se pueden liberar esos conocimientos que son tácitos por naturaleza? ¿Cómo articular el saber tácito para que toda la empresa lo pueda conocer y aprenda a utilizarlo en el hacer?.

La función de los **gerentes y mandos medios** es clave en la creación de conocimiento, es la de servir de puente entre las concepciones de alto nivel que deben emanar de los directivos y la compleja realidad de la primera línea, entre lo que debería ser y lo que es.

IBM reconoce que los resultados concretos de aplicar gestión del conocimiento han influido en el impacto de los negocios, ej. La reducción del tiempo de concreción de oportunidades de negocio en un 50%, el tiempo necesario para preparar propuestas han pasado de 200 a 30 horas y el de elaboración de informes se ha reducido en el 40%.

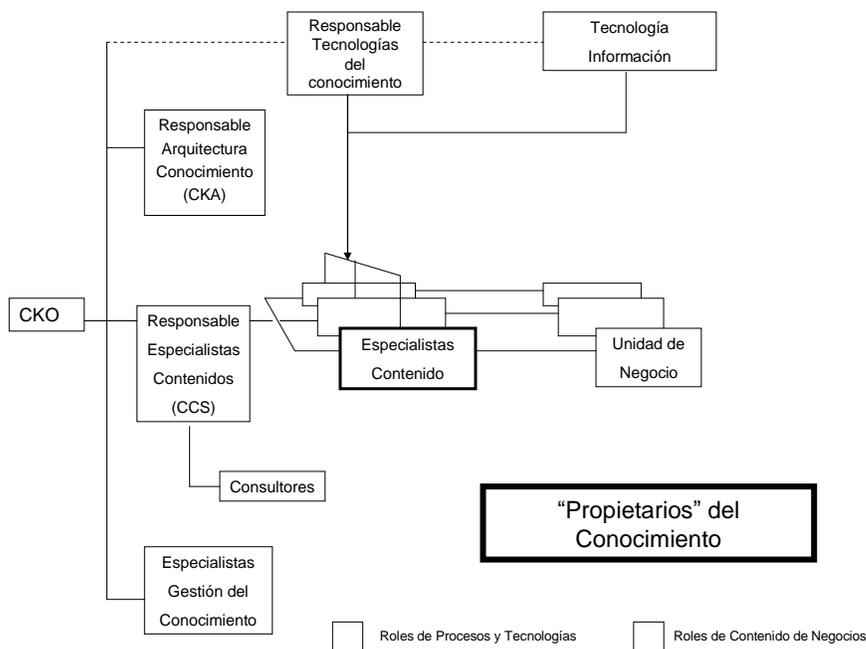
Construcción de sistemas de gestión del conocimiento:

Los programas de gestión del conocimiento tienen que abordar, de una u otra forma, las facetas culturales, tecnológicas y de procesos. Cada empresa tiene una combinación peculiar de estas facetas, de modo que uno de los primeros pasos que ha de llevarse a cabo para iniciar una política orientada a la gestión del conocimiento es identificar los puntos fuertes y las debilidades de cada una de las facetas, lo que permitirá posteriormente adaptar los programas de implantación de acuerdo a esta posición relativa inicial y los objetivos que se marquen.

La gran disyuntiva ha sido si la gestión del conocimiento debe darse solo desde un área de la organización o bien si debe darse solamente distribuida entre todos los que la conforman.

Más bien, es una mezcla de ambos extremos los que pueden llevar a resultados positivos: definir y potenciar los roles netamente identificados con la gestión del conocimiento, cuya acción vaya sentando las bases para que la misma forme parte del día a día de todos los empleados.

Un puesto clave es el de administradores del conocimiento, cuyo trabajo está centrado en la captura, almacenamiento y mantenimiento del conocimiento que otros producen.



Etapas de un proyecto de Gestión del Conocimiento según Tiwana

- 1- Analizar la infraestructura existente
- 2- Alinear la G.C. con la estrategia de negocio
- 3- Diseñar la infraestructura de G.C.
- 4- Auditar los sistemas de G.C.
- 5- Diseñar el equipo de G.C.
- 6- Crear un anteproyecto de G.C.
- 7- Desarrollar el sistema de G.C.
- 8- Desplegar el sistema con la metodología orientada a resultados
- 9- Gestionar el cambio, la cultura y las estructuras de incentivo
- 10- Evaluar rendimiento, medir retorno y refinar el sistema

En una organización orientada al aprendizaje y la gestión del conocimiento, es fundamental tender a consolidar la retención del personal, la baja rotación, el aprendizaje continuo y planificado del personal, el monitoreo del valor agregado por empleado, el monitoreo de los aprendizajes de clientes, etc. con el fin de consolidar el modelo y generar una cultura de innovación y crecimiento tanto de la organización como de las personas.

Expectativas versus realidades

En una encuesta realizada por KPMG a 423 directivos de organizaciones en USA y Europa, surge que:

El 75% ven a la gestión del conocimiento como extremadamente significativa o significativa

El 71% creen que lleva a una mejor toma de decisiones

El 65% opina que beneficia a la innovación

El 93% prevén utilizar tecnologías de Internet

Solo un **16%** tiene implementado un sistema específico de gestión del conocimiento, de esa porción de empresas:

-el **90%** está transitando los primeros pasos de madurez

-el **10%** tiene implementado un alto grado de madurez en la gestión del conocimiento

-solo un **1%** tiene implementado el máximo grado de madurez (nivel 5 de 5) en la gestión del conocimiento

EL GRAN DESAFIO CONSISTE EN GENERAR LA CULTURA E INSTITUCIONALIZAR LOS PROCESOS DE GESTION DEL CONOCIMIENTO, LOGRANDO ASI QUE SU UTILIZACION SEA UNA PRACTICA COTIDIANA

Principales herramientas utilizadas en la gestión del conocimiento

- Intranets
- Groupware
- Workplace - Portal personalizado
- Gestión documental
- Suites de gestión del conocimiento (SharePoint, Lotus Notes)

Nuevos Temas en curso de experimentación

Comunidades de práctica: Son redes de profesionales que aprenden, generan y comparten conocimiento y experiencia en un área de especialización, alineada a los objetivos del negocio.

Análisis de redes sociales: Son herramientas de medición y análisis de estructuras sociales “informales” que emergen de las relaciones entre las personas, identificando relaciones y flujos no escritos y detecta patrones de interrelación.

Bibliografía

Davenport, Thomas H.- Working Knowledge
Drucker, Peter – El management del siglo XXI
Gates, Bill- Los negocios en la era digital
Senge, Peter – La quinta disciplina
Valhondo, Domingo – Gestión del Conocimiento
Tiwana, Amrit – The knowledge Management Toolkit
Laudon & Laudon – Sistemas de información gerencial

Recuperado de:

https://www.google.com.co/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=2&ved=0CDcOFjAB&url=http%3A%2F%2Fwww.econ.uba.ar%2Fwww%2Fdepartamentos%2Fsistemas%2Fplan97%2Ftecn_informac%2Fsimoes%2Fsimoes%2FGestion%2520del%2520conocimiento.doc&ei=RF9HUpWLC4P28wS4xICwBA&usg=AFQjCNGqX5AYJE5ub8dqvP8Dvhx_HihHjw&sig2=uv_oEIDCKlOdk3cWd4Ow&bvm=bv.53217764,d.eWU