



Factores clave para el éxito de la gestión del conocimiento en las organizaciones

Por **Fabiana Lucero**
Denali CRT

Mucho se ha dicho acerca de la gestión del conocimiento; la mayoría de las organizaciones han implementado el *Knowledge Management* y si bien muchas obtienen buenos resultados, en ocasiones este proceso queda más en el terreno de una elaboración teórica con muy buenas intenciones que como herramienta para generar un valor competitivo para la organización.

¿Por qué, si contamos con estrategias bien diseñadas y modernas tecnologías que nos permiten acceder a más y mejor información, la gestión del conocimiento muchas veces no logra alcanzar su principal objetivo, entendiendo que el fin último de este proceso es capitalizar el activo intangible que toda empresa posee: el conocimiento?

Entonces tendríamos que tener en cuenta que hace falta algo más que contar con una correcta estrategia y con la mejor y última tecnología, ya que ellas facilitan el proceso pero son incapaces por sí mismas de "extraer" el conocimiento de las personas.

Consideremos algunos puntos



Figura 1.

Cuando hablamos de gestionar el conocimiento, lo que en realidad estamos gestionando son las condiciones y propiciando el entorno para que este conocimiento sea creado, organizado y se transmita, circule por toda la organización.

Como vivimos en una época en la que las tecnologías se renuevan todo el tiempo, los mercados cambian, la competencia aumenta, entonces se vuelve mucho más crítico el conocimiento como herramienta para obtener una ventaja competitiva a largo plazo.

Pero el *Knowledge Management* va mucho más allá de organizar y hacer accesible la información. Es un proceso con dos pilares fundamentales: las personas y la comunicación.

Ahora bien, ¿cómo se genera y se transmite el conocimiento?



Figura 2. Espiral del conocimiento

La generación de nuevo conocimiento no es una actividad especializada de algunos; cada una de las personas que trabaja en una empresa trae conocimientos previos, algunos de ellos son explícitos y por lo tanto pueden ser fácilmente sistematizados y transmitidos, pero otros son tácitos, es decir difíciles de comunicar, ya que al ser subjetivos es improbable que puedan ser enunciados, generalmente son experiencias personales, modelos mentales que sólo son factibles de expresar en acción.

El filósofo y economista Michael Polanyi decía que “podemos saber mucho más de lo que podemos expresar”.

Nonaka y Takeuchi (1995) señalan que para la creación de conocimiento en una organización ambos tipos de conocimiento deben circular de manera dinámica en ambas direcciones y en un flujo ininterrumpido:

1. *Tácito a tácito (socialización)*: El ejemplo más claro es la manera en que un aprendiz aprende de su maestro, observando, imitando y practicando. Es una transferencia limitada, que no puede sistematizarse.
2. *Explícito a explícito (combinación)*: Consiste en combinar varios conocimientos explícitos, por ejemplo elaborar un informe basado en informaciones diferentes para establecer un nuevo conocimiento. No amplía sustancialmente el conocimiento existente en la organización.
3. *Tácito a explícito (exteriorización)*: Cuando una persona expresa formalmente los fundamentos de sus conocimientos tácitos, puede explicar y compartir su experiencia.
4. *Explícito a tácito (interiorización)*: A partir del conocimiento explícito (por ejemplo, un curso de capacitación), cada persona lo interioriza, ampliando, extendiendo y modificando su propio conocimiento.

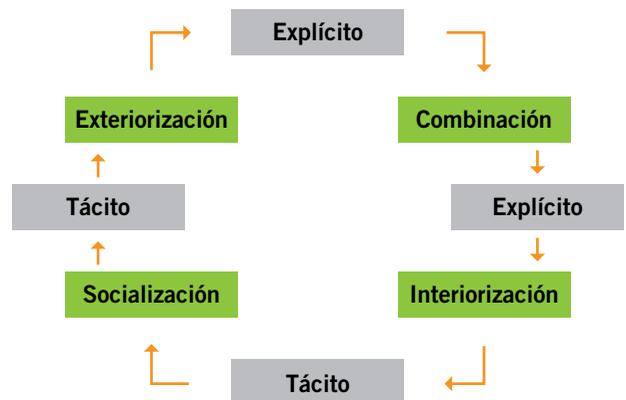


Figura 3. Procesos de conversión del conocimiento en la organización.

Estos dos últimos casos, en los que se produce un intercambio de ambos tipos de conocimiento, son los que aportan mayor valor.

La exteriorización (convertir conocimiento tácito en conocimiento explícito) y la interiorización (utilizar el conocimiento explícito para ampliar la base de conocimiento tácito) son los dos pasos fundamentales de esa espiral del conocimiento, ya que ambas requieren el compromiso personal de cada empleado.

La importancia de la comunicación

La comunicación es parte fundamental del proceso. Porque ella, además de posibilitar el intercambio, desarrollo y aprehensión de saberes y experiencias, permite la estimulación y generación del conocimiento.

Saber aprovechar los conocimientos personales y a veces casi intuitivos de los empleados, para ponerlos luego a disposición de la empresa, constituye la actividad fundamental del proceso para lograr una organización que sea generadora de conocimiento.

Ahora bien, para que esto sea viable es necesario contar con el compromiso de los empleados, la alineación de los objetivos personales a los de la empresa, que las personas se afirmen como parte fundamental de este proceso, que sientan que su aporte es importante para el crecimiento de la compañía.

Porque en definitiva son ellas las que deciden compartir o no el conocimiento propio. Por este sencillo motivo, cualquier empresa que desee iniciar y llevar a buen puerto un proceso de gestión del conocimiento, deberá plantearse antes qué desea conseguir, y qué cultura (o culturas) y clima laboral existen en la empresa. De nada sirve tener los sistemas tecnológicos más avanzados, si las actitudes de las personas no favorecen el proceso de compartir el conocimiento.

En este punto adquiere relevancia entonces el contexto de trabajo, ya que es lo que permite interpretar y transmitir el conocimiento. Un contexto laboral que permita a las personas cambiar el enfoque tradicional de considerar que el acumular conocimiento le otorga poder o las vuelve "imprescindibles" a concluir que el intercambiar el conocimiento le permite su propio crecimiento personal y el de la empresa.

Interacción y responsabilidad jerárquica en el proceso

En cuanto a los responsables de la dirección del proceso sugerimos partir de algunas preguntas:

¿Se sienten los empleados satisfechos de trabajar en la organización?, si no es así ¿por qué no lo están?

¿Cómo podrán comprometer su esfuerzo adicional a las tareas propias de sus puestos de trabajo los empleados que no se sienten cómodos ni bien retribuidos en la organización?

¿Cómo se podrá interpretar correctamente el conocimiento tácito para sistematizarlo y ponerlo a disposición de la empresa, si quienes ejercen la dirección no tienen la convicción de que cada una de las personas que trabajan allí es un creador de conocimiento, y por lo tanto parte fundamental del proceso?

Es importante aclarar que esto no significa que en la empresa no exista una diferenciación en las funciones y responsabilidades. En realidad, la creación de nuevo conocimiento es producto de una interacción dinámica entre los diferentes niveles jerárquicos:

Los *empleados de base*, quienes poseen un valioso conocimiento específico sobre cada una de las distintas tecnologías,

productos o mercados, pero que por la misma razón y al estar centrados en su propia y estrecha perspectiva, pierden de vista el contexto más amplio de la empresa.

Los *mandos medios*, cuya labor es crucial porque son el puente para trasladar los esquemas generados en la alta dirección, "lo que debería ser" a la línea de base y también encauzar la información y las prácticas informales generadas en estos niveles hacia los objetivos planteados por la empresa, viabilizando así que el conocimiento tácito se transforme en explícito, y por lo tanto sea utilizable y pueda alinearse a las necesidades de la empresa.

La *alta dirección*, a través de la toma de decisiones estratégicas y orientando el proceso mediante el establecimiento de normas y valores que proporcionen a los empleados un marco conceptual que les sirva para dar sentido a su experiencia propia.

Conclusiones

Para que un proceso de gestión del conocimiento resulte exitoso, no es suficiente una correcta estrategia y no debemos centrarnos en la tecnología.

Son pilares fundamentales en este proceso las personas, por ser el agente capaz de crear el conocimiento y la comunicación, porque permite el intercambio y circulación de este conocimiento.

Será crítico entonces que quienes ejerzan la dirección propicien un contexto laboral de intercambio, de participación de todos los empleados posibilitando su libre expresión.

Esto no será posible si ellos mismos no tienen un claro compromiso con el tema y no poseen la convicción de que el conocimiento es el activo principal de la organización. Aquellas empresas cuyos objetivos tiendan a favorecer y acrecentar el conocimiento en forma constante podrán acceder a mayores ventajas competitivas. ■

Fabiana Lucero es fundadora y directora de Denali CRT, consultora especializada en RRHH y Management, dedicada a brindar soluciones estratégicas a las organizaciones en el desarrollo de su más preciado recurso: las personas. Posee más de 15 años de experiencia como consultora, brindando asesoramiento a grandes empresas. Lucero es psicóloga y doctoranda en Neuropsicología; actualmente está haciendo su tesis doctoral orientada a investigar y crear herramientas de evaluación de las funciones ejecutivas para ser aplicadas en organizaciones.