



La misión crítica de las organizaciones

Por *Ing. Roberto Rodríguez*

Considerado como básico para la economía actual, el conocimiento es fuente de ventaja competitiva que permite la generación y mejora de productos y servicios para la empresa y para los clientes, con características innovadoras y de calidad reconocida

Los términos “sociedad”, “era” o “economía del conocimiento”, tan en boga actualmente, son conceptos aún en exploración y sobre los cuales seguramente seguirán escribiéndose muchos libros.

Deseo comenzar este artículo partiendo de la idea fundamental que se desprende de esos conceptos –que consideran al conocimiento como la base de la economía actual– y que, a la vez, hace necesario reconocer el protagonismo de las personas como sujetos del conocimiento.

El conocimiento se ha convertido en el recurso económico clave y en la principal fuente de ventaja competitiva, decía el experto en gestión de organizaciones austríaco Peter Drucker.

En cualquier organización –con o sin fines de lucro– los sujetos del conocimiento, junto con la ayuda de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC), constituyen los factores clave para la administración y optimización de los procesos de captura, creación, almacenamiento, disseminación, y utilización del conociemien-

to en pos de la generación y mejora de los productos y de los servicios para sus clientes, con características innovadoras y de calidad reconocida.

La planificación, ejecución y mantenimiento de estos procesos constituyen la denominada “gestión del conocimiento” (GC), que podríamos definir de diferentes maneras:

- El conjunto de diligencias relacionadas con el conocimiento que conducen al logro de un negocio.
- El arte de crear valor mediante el afianzamiento de los activos intangibles.
- La actividad de creación del entorno social e infraestructura para que el conocimiento pueda ser accedido.

Las organizaciones enfrentan la necesidad de estructurar y formalizar dicha gestión haciéndola formar parte de sus organigramas y asignándole recursos para su funcionamiento.

Aparece, entonces, la figura de la gerencia o del gestor del conocimiento, cuya función será la de administrar el capital intelectual (CI) de la organización, con objetivos propios y alineados con los del negocio.

El CI de una organización está formado por tres componentes:

Capital humano: es el conjunto de habilidades, conocimientos y experiencia acumulada de las personas.

Capital organizacional: es el conjunto de procesos y procedimientos documentados, las bases de datos, la propiedad intelectual, la cultura, etc. Es decir, lo que permanece siempre dentro de los límites físicos de la organización.

Capital relacional: son las relaciones con los clientes, proveedores y demás agentes externos (cámaras empresarias, Gobierno, universidades, etcétera).

La administración del componente humano constituye el aspecto más complejo y delicado de la misión, dado que se trata del activo intangible más valioso para la organización, tal y como es el conocimiento que poseen las personas que trabajan para ella.

Dependiendo del tipo de organización y de las características del negocio, el escenario puede volverse aún más complejo cuando los recursos humanos con los conocimientos y habilidades requeridos escasean en el mercado laboral, y más aún cuando se trata de talentos jóvenes, y el sistema educativo no alcanza a satisfacer en cantidad y calidad los requerimientos de las organizaciones.

Se comprende, entonces, la misión crítica de la GC, que deberá encarar la implementación y administración de algunos procesos con especial cuidado e interés, de acuerdo con las necesidades particulares del negocio.

Procesos de la gestión del conocimiento

Los procesos de la gestión del conocimiento constan de varias etapas:

- Creación y captura.
- Clasificación y almacenamiento.
- Diseminación, transmisión y compartición.

- Utilización.
- Medición del valor del conocimiento.
- Innovación.

Creación y captura

Las organizaciones necesitan identificar dónde está el conocimiento necesario para ejecutar sus procesos de negocio. Esto, dicho en forma clara y sencilla, significa saber qué conoce cada persona y dónde se encuentra la documentación de utilidad, ya sea digitalizada o impresa. El proceso de captura del conocimiento de las personas consiste en hacer explícito el conocimiento tácito y la experiencia acumulada por ellas, y al mismo tiempo, la construcción de un inventario o mapa de conocimientos y habilidades de cada persona, debidamente clasificados, y relacionar esta información con los requerimientos de la función desempeñada. Este mapa evidenciará las carencias, debilidades y fortalezas de la organización y de su GC.

El proceso de creación del conocimiento está directamente ligado a los subprocesos de aprendizaje y descubrimiento. Por ejemplo, las áreas de investigación y desarrollo son fuentes generadoras de conocimientos asociados a nuevos productos y servicios.

Y cada vez en mayor medida, por razones estratégicas y de costos, las organizaciones deciden implementar programas internos de formación, capacitación y entrenamiento de su personal, permitiéndole incorporar nueva información y conocimientos en forma continua.

Clasificación y almacenamiento

Bill Gates afirmó que la información de un proyecto rara vez es consultada por gente ajena a este. En la práctica, el tiempo que les lleva encontrar la misma información es el mismo que tardarían si los documentos no existiesen.

Esto pone de manifiesto la necesidad de clasificar la información y los conocimientos aplicando taxonomías apropiadas para las necesidades de las personas y del negocio.

El almacenamiento y resguardo se convierten en hechos sustancialmente tecnológicos.

Parte de la tarea de GC será determinar qué conocimiento debe ser desechado.

Es un error “almacenar de todo” por si acaso, porque dificulta las tareas de clasificación y de búsqueda y, además, aumenta los costos.

Diseminación, transmisión, compartición

Existen técnicas de diseminación masiva que se apoyan en las técnicas de información y conocimiento (TIC) para lograr efectividad en la comunicación y acceso a la información y conocimientos.

Es vital la disponibilidad del conocimiento necesario en el momento y lugar donde se lo requiere. El factor humano y la cultura de las organizaciones juegan un rol preponderante en estos procesos. Colaborar con la tarea de otra persona y compartir conocimientos entre ambas son procesos críticos que exigirán de la GC modificar conductas e incentivar actitudes que vengán la natural tendencia a acaparar y monopolizar el conocimiento como mecanismo de defensa de una posición de poder o del propio puesto de trabajo.

Utilización

El conocimiento es un bien que no se deteriora con su reutilización. Será objetivo de la GC lograr el fácil acceso al conocimiento explícito, debidamente clasificado y almacenado para permitir su posterior explotación, para estandarizar procesos, reproducir servicios y automatizar su ejecución, o resolver problemas repetidos o similares a través de soluciones probadas, lo que posibilita aumentos de productividad y economías de escala.

Medición del valor del conocimiento

El objetivo de este proceso es determinar cuáles son los bienes intangibles que aportan valor a la organización, analizar su evolución y cuantificar su valor total, según el concepto de CI, utilizando metodologías, indicadores o fórmulas consistentes a lo largo del tiempo.

Su cuantificación permitirá reflejar de manera más acertada el valor real de la organización.

Por lo tanto, la GC deberá centrarse en la protección y administración de los activos que generan valor para el negocio.

Innovación

La innovación también puede ser considerada como un proceso más de la GC, pero, en realidad, es el gran objetivo de todos los otros procesos de la GC.

Es algo que las organizaciones necesitarán poner en práctica para sobrevivir y crecer.

Exigirá una actitud del equipo directivo proclive a la aceptación de nuevas ideas de los colaboradores, e involucrar al cliente en los procesos de definición, diseño y mejora de los productos y servicios que recibe.

La innovación es un proceso social. Se produce cuando los colaboradores y los equipos de trabajo utilizan el conocimiento y las actividades de colaboración como una fuente de ideas y de componentes reutilizables para renovar procesos, productos y servicios.

La GC permitirá maximizar el valor de una organización, ayudando a su personal a innovar y a adaptarse a los cambios.

Las nuevas formas de organización del trabajo confieren un mayor valor a las habilidades y conocimientos de los colaboradores que los modelos más antiguos asociados al gerenciamiento científico y a la tradición de la ingeniería industrial.

Las organizaciones necesitan que los colaboradores desarrollen habilidades para entender las expectativas y necesidades de los clientes internos o externos, y traducir esto en un mejor servicio o producto a entregar. Y si el colaborador encuentra que no está produciendo el efecto deseado, entonces debe ser capaz de sugerir cambios o modificar sus procedimientos.

Es vital capitalizar las experiencias vividas y transformarlas en verdaderas lecciones aprendidas, para no repetir los errores cometidos y poder transmitirlos a otros y así multiplicar los beneficios.

El trabajo en equipo, con coordinación de esfuerzos y comunicación eficiente, permite el reconocimiento de las fortalezas y debilidades de cada uno de los integrantes, y aprendizajes más rápidos, tras objetivos comunes.

Los colaboradores competentes aumentan su productividad cuando se les otorga el poder de hacer lo mejor que puedan con sus habilidades, conocimientos y experiencia.

Pueden trabajar en varios proyectos al mismo tiempo, y sabrán cómo repartir su tiempo y multiplicar los resultados de sus esfuerzos a través de la inteligencia emocional y de la confianza.

La resolución de problemas y el diseño de soluciones requieren cada vez más de la intervención de equipos multidisciplinarios y multigeneracionales.

La GC dentro de un modelo de excelencia en la gestión de las organizaciones

Cada organización necesita gestionar el conocimiento y su materia prima, la información, desde la identificación de su necesidad para ejecutar sus procesos de negocio, hasta su empleo para la toma de decisiones, la mejora continua de su desempeño y de sus productos y servicios.

Las organizaciones deben tener identificadas las consecuencias de una mala gestión del conocimiento y detectar las causas raíz e impedir su ocurrencia.

Estos son algunos casos comunes:

- No se dispone de la información en tiempo y forma.
- No se sabe quién posee el conocimiento adecuado para resolver un problema.
- La organización ya no dispone del conocimiento de la persona que acaba de retirarse.
- Las mejores prácticas no son aplicadas de igual manera en todas las áreas.
- No se registran y divulgan las experiencias trascendentes, exitosas o fallidas.
- Los conocimientos adquiridos no se transmiten a las personas que tienen necesidad de saber.

Se concluye que la gestión del conocimiento debe estar inserta dentro del conjunto de conceptos de calidad que adoptan las organizaciones líderes que aplican el principio de “hacer las cosas bien desde la primera vez” y logran los máximos niveles de satisfacción de los clientes.

En nuestro país, la Fundación del Premio Nacional a la Calidad, creada por la Ley N.º 24.127 en 1992, administra y promueve dicho premio con el objetivo de impulsar la modernización y competitividad de las organizaciones.

Entre sus preceptos, cabe destacar aquellos que describen las exigencias del modelo de excelencia definido por la Fundación, para una gestión de la información y del conocimiento de excelencia.

En este sentido, las organizaciones deberán considerar:

- 1) **Quién sabe qué:**
 - La identificación de las necesidades actuales y futuras de información y de conocimiento.
 - Disponer de un inventario o mapa de conocimientos y habilidades de las personas y grupos.
 - Relevar y detectar las carencias.
 - Es decir, saber *quién sabe qué* y dónde hallarlo.
 - Documentar las lecciones aprendidas, e investigar las tendencias de la industria y la competencia.
 - Preparar adecuadamente a las personas y equipos de trabajo.
- 2) **Fuentes:**
 - Cómo asegurar la adquisición y acceso a la información y al conocimiento provistos por fuentes externas y, también, al desarrollo propio y la utilización de fuentes internas.
 - Toda organización es fuente natural de creación de conocimiento. Las ideas de las personas, las experiencias vividas durante la ejecución de los procesos más los aprendizajes formales e informales son hechos, cuyo aprovechamiento dependerá de cómo la organización fomente y administre la conversión de conocimiento tácito a explícito, y la selección y documentación de ese conocimiento explícito, para su posterior divulgación y utilización.
- 3) **La administración:**
 - La administración de la organización, retención, actualización, protección y confidencialidad de la información y del conocimiento.
 - Este aspecto exige disponer de políticas claramente definidas y comunicadas por los dirigentes de las organizaciones.
 - Contribuirán fuertemente las herramientas informáticas de control de versiones y cambios de documentos y de control de accesos a los medios de almacenamiento.
- 4) **Acceso:**
 - Propiciar el acceso oportuno a la información y al conocimiento por parte de quienes tienen una necesidad de negocio. Bill Gates (Microsoft) definió la gestión del conocimiento como “todas aquellas acciones que permiten que las personas de la organización dispongan de la información que necesitan en tiempo y forma”.
- 5) **El conocimiento:**
 - La construcción y el aseguramiento del conocimiento de la organización con independencia de las personas que lo crean o administran.
 - Queda expresado que las personas y su conocimiento constituyen el bien más valioso que poseen las organizaciones. Pero las personas pueden abandonar las empresas y llevarse consigo el conocimiento acumulado en sus mentes.
 - Estas situaciones son inevitables, y son parte de la misión crítica de la gestión del conocimiento, tal cual lo es reducir al mínimo y controlar el impacto negativo que estas situaciones pueden provocar.
- 6) **Interacciones:**
 - La gestión de las redes de interacciones con actores externos (proveedores, cámaras empresarias, instituciones educativas, organismos del Estado, etc.) para acceder a diversas fuentes de conocimiento.

- Las fuentes de información y conocimiento pueden ser varias, y de naturaleza diversa. La gestión del conocimiento deberá ocuparse de administrar la comunicación con aquellos agentes externos cuya actividad tiene relación con nuestro negocio.

Evaluación de costos y beneficios de la gestión de la información y del conocimiento

Desde una visión más introspectiva, las organizaciones deben poder evaluar y dimensionar los beneficios provistos por la función de gestión del conocimiento, tanto para la mejora de sus resultados operativos como para la mejora continua de sus procesos.

Si bien siempre existió la gestión del conocimiento, hoy, en la llamada “era del conocimiento”, se está convirtiendo en una función con entidad propia.

Como tal, deberá disponer de recursos humanos y materiales para llevar adelante su cometido. Por lo tanto, su funcionamiento y objetivos también deberán ser definidos, monitoreados y evaluados.

La valoración del conocimiento de la organización

¿Cuánto representa su capital intelectual en el valor de mercado de su empresa? Es sabido que no es posible gestionar aquello que no puede medirse; este aspecto representa la difícil tarea de cuantificar o dimensionar el capital intelectual que posee la organización, y reflejarlo como un componente más de su valor de mercado.

La práctica de medir el capital intelectual reflejará mejor el valor real de la empresa y brindará información vital para los potenciales inversores. Este valor bursátil o de capitalización puede superar significativamente al de los activos contables, dependiendo del tipo de actividad o negocio.

En algunos países, hay compañías que ya han incorporado prácticas contables que miden y cuantifican su capital intelectual, de igual modo que sus activos fijos y financieros. En un futuro cercano, seguramente, esto se convertirá en una obligación para las empresas que cotizan en bolsa.

Mientras tanto, es aconsejable que cada organización comience a investigar y analizar metodologías propias para estimar el valor del capital intelectual propio y comparar y validar su aplicación con aquellas técnicas o fórmulas utilizadas por otras empresas del sector. ■

El Ing. Roberto R. Rodríguez es profesor de Gestión del conocimiento en la Universidad del Salvador.