

Consideraciones metodológicas para la gestión del conocimiento en las empresas.

Dr.C; Ing; Carlos Cristóbal Martínez Martínez.

Doctor (Ph.D) en Ciencias Económicas, Ingeniero Industrial.

Profesor Titular. crislobalc@fce.uclv.edu.cu

Centro de Estudios de Dirección Empresarial.

Facultad de Ciencias Empresariales

Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas.

Dra. MSc; Ing; Katy Caridad Herrera Lemus.

Doctora (Ph.D) en Ciencias Técnicas, Máster (MBA) en Dirección, Ingeniera Industrial.

Profesora Asistente. katy@fcf.uh.cu

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección

Facultad de Contabilidad y Finanzas.

Universidad de La Habana

Resumen

El presente trabajo, tiene como principal objetivo exponer los lineamientos generales, elaborados por los autores, para desarrollar en una organización la Gestión del Conocimiento.

En el trabajo se utilizaron diferentes técnicas como encuestas, cuestionarios, la observación directa, entrevistas individuales a directivos y empleados. Además se abordan conceptos asociados a la Gestión del Conocimiento y criterios necesarios para su implementación, tanto desde el punto de vista organizacional como desde la base Tecnológica necesaria para su funcionamiento.

La realización de este estudio brinda la posibilidad a las empresas de mejorar su gestión empresarial, distribuyendo conocimiento e información para que sean utilizados de la mejor manera posible y contribuir así a una eficaz competitividad en el mundo empresarial.

Introducción

Desde hace varios años nos encontramos en la Era, Sociedad o Revolución de la Información, Era o Sociedad del Conocimiento caracterizada por el uso intensivo de la información lo que revoluciona la forma de producir, educarse, comunicarse y recrearse de la sociedad.

Las organizaciones de hoy están inmersas en un profundo y constante cambio, provocados fundamentalmente por el proceso de globalización, la fuerte competencia y el extraordinario avance de las nuevas tecnologías, unido a las crecientes

exigencias de los clientes quienes, cada vez están mejor informados. Las empresas exitosas del siglo XXI se enfrentan a estos cambios turbulentos y como única alternativa para obtener ventajas competitivas sostenibles se encuentra en generar valor a través del **Conocimiento**.

Actualmente es común el desarrollo de un amplio programa para implantar en las empresas la Gestión del Conocimiento, se han creado acciones como divulgar y crear cultura sobre el tema entre los profesionales de gestión de los recursos humanos, ciencias de la información y tecnologías de la información y en el ambiente empresarial, estimular y organizar la formación del personal en gestión del conocimiento, etc. Un gran número de empresas y centros de estudios ya comienzan a dar los primeros pasos en el estudio de este importante tema.

El desarrollo alcanzado en las algunas organizaciones sujetas a transformaciones profundas en el marco de Perfeccionamiento Empresarial permite reconocer en las mismas la necesidad de atender de forma explícita el desarrollo de la Gestión del Conocimiento, creando así la Empresa Inteligente o Empresa de Clase Mundial, encontrando como principal problema la forma en que son administrados y gestionados los recursos intangibles en la organización lo cual aún no permite satisfacer y dar respuesta a todas las exigencias y requerimientos del entorno competitivo.

Atendiendo a lo anterior el trabajo reviste gran importancia como experiencia en la asimilación y puesta en práctica de los nuevos y demandados enfoques de Gestión Empresarial basados en la gestión del capital intelectual.

Propuesta de Lineamientos Metodológicos para abordar la Gestión del Conocimiento en el marco de la Organización.

Procedimiento General para la Gestión del Conocimiento en la Organización.

Fase de Inicio

Esta fase está compuesta por diferentes actividades, las cuales son:

◆ Definir el responsable del proyecto y el equipo de trabajo.

La Gestión del Conocimiento requiere de una gerencia de conocimientos cuya principal meta sea gestionar conocimiento organizacional. Si bien la organización entera debe ser involucrada en el proceso sinérgico de la Gestión del Conocimiento, la generación de políticas, estrategias y tácticas es función de la Gerencia.

Factores claves

- Ø Dirigir activamente el proyecto (liderazgo e integridad total); capacidad de tomar decisiones.

- ∅ Planificar y convocar reuniones periódicas.
- ∅ Tener habilidades políticas: Influenciar y motivar a personas de diferentes orígenes (departamentos, áreas, empresas) y que muchas veces son altos directivos de la empresa.
- ∅ Gran parte de la clave del éxito de un proyecto es realizar una buena gestión, teniendo su gestor unas cualidades donde el principal peso recae en aspectos humanos y no técnicos.

Tener en cuenta:

Que los directores no pueden obligar a los trabajadores con conocimientos a ser más productivos. De hecho la mayoría de las veces el conocimiento está encerrado en departamentos, unidades de negocio y especialmente, en grupos de trabajo, con intereses específicos. En muchos casos este conocimiento es protegido fieramente no sólo de los competidores sino también de los colegas que se encuentran en otras partes del negocio. De esta forma se crean muchas islas de conocimiento.

Los grupos de trabajo con intereses específicos pueden encontrarse en cualquier parte de la organización y la mayoría de la gente pertenece a más de uno.

Como a un fin se puede llegar por diferentes caminos; el enfoque recomendado es lanzar a buena parte de las personas de la organización, en campos diferentes, a la búsqueda de la Gestión del Conocimiento, previendo un equipo de proyecto que recoge y capitaliza los resultados.

La innovación es mucho más importante que haber partido de un plan claramente explicitado, las personas, sabiendo que deben buscar soluciones, se sienten coparticipes de la Cultura del conocimiento.

◆ ***Estudio y esclarecimiento conceptual.***

- ∅ ¿Qué es el conocimiento?. Evolución hasta el marco conceptual contemporáneo.
- ∅ ¿Qué es el trabajo para una organización basado en el conocimiento? Y ¿quiénes son los trabajadores con conocimientos?.

La actividad primaria y primordial del trabajo basado en el conocimiento es la adquisición, creación y aplicación del conocimiento.

A pesar de que los trabajadores con conocimientos aparecen en todos los niveles la mayoría siguen siendo profesionales o especialistas como investigadores, ingenieros en software, contables, asesores, etc. El tiempo de estos especialistas deberá ser ocupado en mejorar, compartir y aplicar su conocimiento en beneficio de la empresa.

Fase de Planificación

◆ ***Definir la Gestión del Conocimiento para la Organización.***

Esta actividad está fundamentada por las siguientes preguntas:

- Ø ¿ Qué es la Gestión del Conocimiento para la Organización?
- Ø ¿Qué es y será el trabajo para una organización basado en el conocimiento?

Se proponen diferentes vías para la Gestión del Conocimiento en una Organización.

- ü Perspectiva centrada en la información, la Gestión del conocimiento teñida de un fuerte contenido tecnológico.
- ü Perspectiva centrada en el cambio cultural. La fusión de historia, comunicación, conversaciones, trabajo en equipo.

Valorar ambas, determinando qué posibilidades hay de utilizar sus bondades en una solución de equilibrio. Ir identificando los cambios necesarios para planificar el cambio.

- Ø ¿ Cómo implantar la Gestión del Conocimiento en la Organización?.

Debe iniciarse una búsqueda autoalusiva, consistente en detallar aquellos conocimientos que son críticos para la práctica de la organización. Esta búsqueda puede iniciarse de dos maneras.

| A PARTIR DE LOS PRODUCTOS | A PARTIR DE LOS PROCESOS |
|---|---|
| <p>Los productos que se ofertan a los clientes son el resultado de la práctica y significativos del conocimiento que posee la organización.</p> <p>Estos pueden contener ventajas competitivas. Importante enfocarse al futuro. Desarrollar nuevos productos.</p> | <p>Qué procesos claves desarrolla la organización.</p> <p>Cómo se organizan.</p> |
| <p>Realizar Berchmarking.</p> <p>Identificación de conocimientos raros o escasos, que de tenerlos generan valor a la empresa.</p> <p>Elaboración de preguntas claves sobre el éxito.</p> <p>Desarrollo de nuevos productos.</p> | <p>Cuáles son las competencias críticas de estos procesos.</p> <p>Competencias y habilidades de las personas.</p> <p>Cómo mejorar los procesos.</p> |

Tabla No. 1: Conocimiento Críticos a partir de productos y de procesos.

Con estos elementos puede identificarse mejor qué instancias de proyectos de Gestión del Conocimiento pueden desarrollarse en él la organización.

Tener en cuenta: que existen procesos estratégicos claves para la organización, por lo que conocer estos y su cadena de valor es muy importante. Si no existe una clara definición debe desarrollarse, porque es importante identificar los procesos en que se desarrolla su práctica y los productos que la entidad ofrece o puede ofrecer a sus clientes.

- ◆ Alineación del proceso de Gestión del Conocimiento con las estrategias de la empresa.

No es necesario una implantación brusca de la gestión del conocimiento en la Organización. Sólo será necesario establecer cuál es la mejor oportunidad para iniciar una instancia de proyecto de gestión de conocimiento que ayude a implantar esta.

Hay que lograr una alineación de los objetivos de la gestión del conocimiento con los objetivos estratégicos de la organización, buscando que el aprendizaje como apoye estos y ayude a lograrlos con la participación armónica de los individuos y los departamentos que cooperativamente busquen soluciones, potenciando el trabajo en equipo y la colaboración.

Todo proyecto debe ser coherente con la estrategia Empresarial. El cumplimiento de sus plazos y condiciones debe suponer una fortaleza más o una oportunidad futura.

Fase de Ejecución

Esta fase esta formada por las siguientes actividades:

- ◆ ***Toma de decisiones.***

Al iniciar esta etapa se tiene un resultado de varias alternativas de proyectos de Gestión del conocimiento, digamos varias instancias de ese programa general que se ha estado enfocando y una valoración del posible impacto sobre la Estrategia de la Organización.

Tomar la decisión de cuáles ejecutar debe ser un acto profesional, no puede depender del azar, sino de una cadena de análisis, síntesis, planificación y valoración de alternativas.

Según Jesús Mondría (2000), es preciso pasar por un proceso de adaptación hacia la toma de decisiones profesional y que use , a menudo una herramienta específica.

El proceso contempla 8 etapas:

1. Revisar las propias convicciones.

2. Marcarse metas.
3. Asignar prioridades.
4. Tener objetivos: No basta con tener metas, que tienen que ser lógicas. No se trata de llegar algún día a algún lugar. Las metas tienen que ser con fecha límite, relevantes, específicas, medibles y alcanzables.
5. Consultar a expertos.
6. Evaluar alternativas.
7. No analizar en exceso: Que las ideas contradictorias sirvan para buscar un saldo claro por diferencia, pero no para paralizar la acción.
8. Actuar.

Como herramienta para evaluar alternativas se pueden utilizar:

- ü Diagrama de flujo para un proceso de toma de decisiones.
- ü Soporte documental "Toma de decisiones".

Para centrar el tema, recopilar información necesaria y delimitar personas, es conveniente elaborar un mapa mental, a ser posible, en colaboración con todos los responsables de llevar a buen término la decisión más acertada.

La técnica del diseño conceptual o Mapa Mental se utiliza como complemento de la forma secuencial de exposición. La palabra hablada y escrita se presentan en forma lineal, mientras que el pensamiento bioasociativo une dos ideas que, en un principio, no estaban aparentemente relacionadas. El mapa mental tiene una idea o tema central (el nombre del Asunto). De esta idea principal parten radicalmente imágenes fundamentales y de éstas parten otras ramificaciones.

El mapa mental ayudará a descubrir y comunicar aspectos e interrelaciones que se habrían olvidado de la forma tradicional.

Todo este análisis deriva en una puesta en marcha, con la implantación de las acciones. Se relacionan las acciones necesarias, se asignan prioridades, fechas de ejecución y responsables.

◆ **Definición de variable las variables alcance y tiempo.**

Las acciones antes definidas pueden ser consideradas por si mismas micro - proyectos y su alcance y ubicación temporal para facilitar el proceso de control, debe quedar bien explicitado.

Para comprender la Gestión del conocimiento se presentan dos variables que permiten visualizar mejor las diferentes formas en que se presentan estos proyectos en las empresas: **el alcance y el tiempo** (Pérez, 2002).

La variable **alcance** se puede definir en función de diferentes criterios.

Tomando como criterio el conocimiento implicado.

- Ü **Proyecto Estratégico:** contempla concepciones y acciones relativas a la creación de conocimiento y a su papel en la generación de competencias esenciales.
- Ü **Proyecto Operativo:** que incida sobre todo en los aspectos de distribución y transferencia de conocimiento básico, cuestión más relacionada con sistemas, plataformas tecnológicas por las cuales debe almacenarse y distribuirse este.

La variable **tiempo:** relaciona el alcance con el tiempo.

Los proyectos de Gestión del Conocimiento son dinámicos y esta dimensión resulta esencial para valorar los resultados. Hay que aprender de los errores y generar nuevas dinámicas de funcionamiento. Hay que relacionar el alcance inicial con la evolución, lo que requiere ser documentado, analizado y explicado.

Pueden existir diferentes efectos, ampliar su alcance sin necesidad de decirlo o planificarlo o no ser fructífero.

◆ ***Identificar las acciones necesarias para ejecutar el cambio.***

Paralelamente en el propio proceso de análisis es necesario realizar un diagnóstico que permita determinar un estado actual e identificar un estado deseado, para conocer una brecha o diferencia con el estado identificado como ideal.

Los métodos de diagnóstico varían según el objeto del proyecto definido en el alcance y los objetivos propuestos.

Siempre debe contemplar un análisis de la organización que se propone que abarque las tres categorías organizacionales: estructura y sistemas, conocimientos y recursos y Cultura, estilo y valores. Esto permite que se valoren los objetivos para que sean alcanzables y no conduzcan a frustraciones y fracaso, además permite planificar el cambio en el entorno organizacional.

Fase de control

Esta fase se ejecuta paralelo al resto, en interacción, y es la que permite ajustar replanificar, pasar a una nueva fase. Debe estar presente durante todo el ciclo de vida del proyecto.

Procesos en la gestión de proyectos

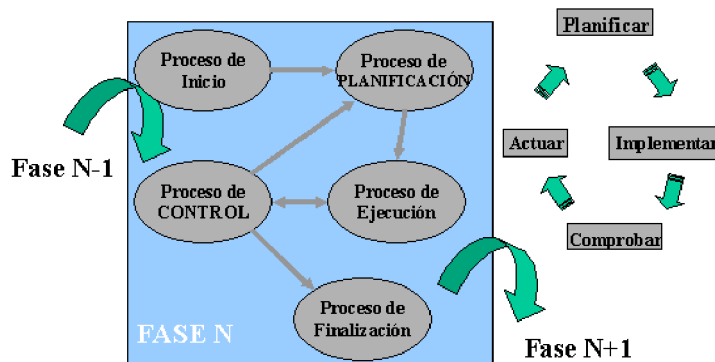


Figura No. 1: Diagrama de Gestión de Proyectos.

En el se identifican actividades como:

- ü Gestión del riesgo.
- ü Realización de informes eficaces sobre el estado y progreso del proyecto.
- ü Ausencia de burocracia.
- ü Comunicación fluida y continua del equipo y los participantes en general.
- ü Gestión eficiente de las reuniones de trabajo.
- ü Mentalizar al equipo de la necesidad del autocontrol y de valoración del esfuerzo.

En la práctica la información sobre el avance del programa de gestión del conocimiento en la organización esta muy relacionado con tres dinámicas que se desarrollan y que hay identificar y aplicar:

- ü Dinámica organizativa: La práctica retroalimenta el sistema cultural y el sistema de decisiones y comunicacional. Representa las condiciones humanas y organizacionales que favorecen el conocimiento.
- ü Dinámica de la información: Calidad del feedback, que permite a los sistemas adaptarse y cambiar, informaciones recibidas en el sistema de si mismo y de su entorno.
- ü Dinámica autoalusiva: Rediseña la práctica a partir de la práctica, incidiendo en la cultura, las competencias, las redes, la imagen, los procesos, los productos. Accionar sobre sí misma de manera planificada y controlada. Es mirarse al espejo y contestar ¿ qué conocimiento falta o quiero?, ¿qué acción o cambio llevar a cabo para conseguirlo?.

Fase de Finalización

En los proyectos en general se gestiona un ciclo de vida, se dividen en fases, estas finalizan y dan lugar a otras fases, hasta obtener un producto final.

En los proyectos de gestión del conocimiento estas fronteras, deben evaluarse mediante la obtención de determinados resultados. Pero estos resultados son

esencialmente intangibles, lo intangible puede ser medido pero aún está en fase de estudio.

Lo más interesante son las comparaciones, hay que tener un punto de referencia, el año anterior, una previsión, el mejor del sector.

Como indicación general se recomienda que no sean muchos y que se disponga de información para cuantificarlos en un estado inicial y en su evolución en un tiempo posterior (futuro) que debe explicitarse en relación con la evolución prevista.

Pueden prepararse encuestas, que es una herramienta universal o indagar en los sistemas de información de la organización, por ejemplo “gestión de Recursos Humanos”, medir niveles o tendencias. etc.

En el camino de establecer indicadores de capital intelectual, y poder medir a través de ellos la transición de un estado inicial a un estado proyectado en el futuro, puede llegarse al estado deseado y este ser el punto final sin embargo la perspectiva dinámica de la gestión del conocimiento debe tenerse siempre presente.

La resolución de problemas, aplicando conocimientos, en este caso se puede tener resultados y evaluar estos, pero cabe preguntarse.

¿ Debe perderse la perspectiva de aplicar, los nuevos conocimientos, que se obtuvieron?. La respuesta es no, por tanto aceptar que la Gestión del Conocimiento es un Camino, y no un objetivo, deriva en que no existe el fin cómo ruptura sino la medición de estados, el avance de un estado actual, a un estado deseado o ideal, y en esta sucesión de estados, ocurrirá el tránsito, hacia la transformación, que el actual entorno demanda.

Es posible que el futuro, cuando todo este más claro y conceptualmente establecido, permita esa convergencia, por el momento hay que usar la imaginación, la creatividad y generar iniciativas que si puedan tener un seguimiento y un desarrollo práctico.

Siempre debe ser un objetivo documentar los resultados, esto permite capitalizar las experiencias, tanto positivas como negativas, así se aprende de los errores y de las mejores prácticas. Es importante explicitar los conocimientos generados, esto hará más fácil su socialización y quedarán para la historia de la organización, independientes de sus creadores.

Conclusiones

1. La necesidad de gestionar el conocimiento está condicionado por la evolución histórica de la sociedad y la economía y es un imperativo en las organizaciones de hoy, necesitando proveerse de herramientas metodológicas para enfrentar este proceso de cambio que se produce a escala internacional.

2. Los lineamientos metodológicos que se ofrecen son de utilidad para emprender una primera etapa de organización de la Gestión del Conocimiento en el marco de la Organización y son el producto de aplicar un proceso de análisis y síntesis sobre casos prácticos en que desarrollar esta perspectiva ha tenido éxito, aplicando los resultados de su evolución hasta el marco conceptual contemporáneo.
3. La organización de los individuos y los equipos para enfrentar en la práctica el trabajo del conocimiento debe ser planificada y necesita un seguimiento que se puede lograr organizando proyectos de Gestión del Conocimiento los cuáles relacionan horizontalmente a estos con independencia de sus responsabilidades funcionales.
4. El proceso de conversión del conocimiento define conceptualmente el ciclo de vida de los proyectos de Gestión del Conocimiento, interpretándose como un aprendizaje continuo, que parte de la aplicación de conocimientos para generar nuevos conocimientos que a su vez deben volverse a aplicar y así repetir continuamente el proceso, por lo que es fundamental la capitalización de la experiencia y el establecimiento de indicadores, para evaluar los resultados.

Bibliografía

1. Aproximación a la Gestión del Conocimiento. Una visión Práctica. <http://www.GestiondelConocimiento.com>.
2. Arraiz, José Ignacio. Gestión del Conocimiento. Capital Humano (España), (150): 22-23, Diciembre 2001.
3. Bonet, Miguel. La Indigestión del Conocimiento. Training & Development Digest (España):87, Mayo2000.
4. Bowman, Cliff. La Esencia de la Administración Estratégica. / Cliff Bowman. - - México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1996. - - 148p.
5. Casado, José Manuel y Quesada, Miguel. Principios para una eficaz gestión del conocimiento. Training & Development Digest (España): 83-86, Mayo 2000.
6. Conceptos Básicos sobre Gestión del Conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com/juancarrion.htm>.
7. ¿Conoce el significado e implantación de la Gestión del Conocimiento?. <http://www.revista-robotiker.com>.
8. Discover what Knowledge Management is all about. <http://www.tactkm.com>.

9. Drudis, Antonio. Gestión de Proyectos. Como planificarlo, organizarlos y dirigirlos. / Antonio Drudis, Barcelona: Edit Gestión 2000 S.A, 1999. - - 189p.
10. E- Bussiness y Gestión del Conocimiento. <http://www.gestiondelconocimiento.com>.
11. Edwinsson, Jeif. El Capital Intelectual. Como identificar y calcular el valor de los recursos
12. Intangibles de su empresa / Jeif Edwinsson, Michael S. Melone.- - Barcelona:Edit Gestión 2000, S.A, 1999 - - 235p.
13. Gestión del Conocimiento y la nueva tecnología de la información en salud
14. <http://www.seis.es>.
15. Gestión del Conocimiento y la competitividad. <http://www.mastermind.cl/gc.htm>
16. Gestión del Conocimiento: El tercer Factor 1 y 2. <http://www.gestiondelconocimiento.com>.