

## **Gestión del Conocimiento: Del Libro a la Práctica**

*"La inteligencia consiste no solo en tener el conocimiento sino también en la destreza de aplicarlo en la práctica" (Aristóteles)*

### **1.- Introducción**

Desde hace varios años, muchas organizaciones están interesadas en tratar temas relacionados con la Gestión del Conocimiento. Algunas se informan superficialmente sobre este concepto tan solo para comprender su filosofía, otras se capacitan profundamente en modelos teóricos y muy pocas han transitado el camino que relaciona la teoría con la práctica. Analizaremos aquí varias de las causas que motivan este escenario y propondremos algunas pautas para trasladar la Gestión del Conocimiento de los libros a un escenario real. Además, presentaremos una guía con los conceptos básicos para:

- Analizar la situación actual de una organización respecto a su gestión de conocimiento.
- Visualizar un estado ideal a alcanzar mediante la puesta en práctica de modelos de gestión del conocimiento.
- Seleccionar una herramienta que permita implementar los conceptos teóricos de Gestión del Conocimiento.

### **2.- ¿Por qué aun encontramos mas Gestión del Conocimiento en los libros y en las aulas que dentro de las organizaciones?**

Diversas causas motivan que aun sean mas las organizaciones que no han llevado a la práctica un modelo de Gestión del Conocimiento que las que si lo han hecho. Algunos de los motivos que generan este escenario son los siguientes:

- *Falla en la detección de síntomas que delatan la necesidad de gestionar adecuadamente el conocimiento.* En esta situación se encuentran las Organizaciones que no son capaces de ver el problema y por lo tanto no se sienten motivadas para actuar.
- *Desconocimiento del impacto que tiene una adecuada gestión del conocimiento en la cadena de valor de una compañía.* Hay organizaciones que no logran ver como una adecuada Gestión del Conocimiento impacta en partes concretas de la cadena de valor de su organización y por ello suponen que ni los conceptos teóricos ni la tecnología existente pueden ayudarlos.
- *Imposibilidad de encontrar un vínculo entre los interesantes conceptos teóricos de la bibliografía y una herramienta práctica que los soporte.* Aquí hallamos a las Organizaciones que descubrieron la necesidad de gestionar su conocimiento y encontraron una solución teórica pero no supieron como ponerla en práctica.

Cabe mencionar que influyen también otros factores como ser los presupuestarios, la resistencia al cambio, la falta de compromiso de los directivos y otros motivos que no serán tratados aquí.

### **3.- ¿Que debemos hacer para implementar un modelo práctico de Gestión del Conocimiento?**

Se describen a continuación las pautas para dar los primeros pasos tendientes a transportar la gestión del conocimiento de los libros a la práctica:

- **Detectar síntomas que delatan una inadecuada gestión del conocimiento**

Es importante saber reconocer cuando algo funciona mal en una organización en términos de conocimientos. La presencia de las siguientes situaciones darán señales de la necesidad de comenzar a gestionar adecuadamente el conocimiento:

- Existencia de islas de conocimientos.
- Existencia de contaminación informativa.
- Desvinculación entre la fuente de conocimiento y quien la necesita.

Se detallan a continuación los principales síntomas que pueden detectarse y los impactos que éstos producen:

#### *Islas de Conocimientos:*

##### *Síntomas:*

- No se comparte el conocimiento.
- Pensamiento relacionado con 'el conocimiento es poder'.
- No hay identificación de expertos.

##### *Impactos:*

- Reinventos permanentes de la rueda.
- Desconocimiento de las capacidades existentes.
- Asignación errónea de tareas a la gente.
- No hay alineación entre personas y estrategia.

#### *Polución informativa:*

##### *Síntomas:*

- Exceso de información.
- No se encuentra el conocimiento necesario en el momento oportuno.
- Información no estructurada de acuerdo a la estrategia del negocio.

##### *Impactos:*

- No reutilización del conocimiento.
- Aprendizaje poco efectivo.
- Toma de decisiones sin apoyo claro.

#### *Desvinculación entre la fuente de conocimiento y quien la necesita*

##### *Síntomas:*

- No se promueve adecuadamente la generación de conocimientos conforme a la demanda existente.

- Se observa aprendizaje aleatorio.
- Hay signos de conocimiento desactualizado.
- Distanciamiento de la estrategia de la organización.

*Impactos:*

- No existe conexión entre quien sabe y quien necesita saber.
  - Escasa probabilidad de innovación.
  - Baja productividad
- **Comprender el impacto de la Gestión del Conocimiento en la cadena de valor de la compañía**

En cada una de las fases que permiten convertir una idea en un producto o servicio se agrega valor. Este valor está estrechamente ligado a la utilización y reutilización que pueda hacerse de los conocimientos existentes dentro y fuera de la organización. Es por ello, que los procesos de implantación de Gestión de Conocimientos pueden hacerse en todas las etapas de la cadena o bien en alguna de ellas. Algunas organizaciones han implementado el modelo en su área de I+D (inicio de la cadena) para optimizar los procesos de innovación mientras otras lo han hecho en la sección de Atención a Clientes (fin de la cadena) para mejorar la resolución de problemas y atención de reclamos.

Es importante destacar que la gestión de conocimiento aplicada en estadios iniciales de la cadena favorece la generación de valor estratégico (largo plazo) mientras que aplicándola en estadios finales genera rápidos retornos de inversión (corto plazo). En este sentido, cabe agregar que la Gestión del Conocimiento incrementa el valor de las organizaciones logrando notables diferencias entre los valores de libros (valor financiero) y el valor de mercado (valor real). Tal discrepancia entre ambos valores se debe a que el valor que posee el Conocimiento residente en la organización no se encuentra registrado formalmente y por ello no está reflejado en el valor financiero según Strassmann. [Strassmann'05].

Strassman describe la siguiente forma de calcular el valor que posee el Conocimiento de una organización:

$$\text{Valor Del Conocimiento} = \text{Valor de Mercado} - \text{Valor Financiero}$$

Como ejemplo, Strassmann cita las siguientes organizaciones de la industria farmacéutica en las cuales su valor de mercado es mucho mayor a su valor financiero debido al fuerte componente de conocimiento que tiene esta industria:

Empresa	Valor de Mercado	Valor Financiero	Valor del Conocimiento
Johnson & Johnson	U\$S 188.213	U\$S 31.813	U\$S 156.400
GlaxoSmithKline	U\$S 139.032	U\$S 11.352	U\$S 127.680
Novartis	U\$S 122.651	U\$S 33.783	U\$S 88.868
Roche	U\$S 81.743	U\$S 24.731	U\$S 57.012
Wyeth	U\$S 56.823	U\$S 9.848	U\$S 46.975
<b>Valores expresados en millones de dólares</b>			

- **Encontrar un vínculo entre conceptos teóricos y herramientas que los soporten en la práctica**

Diferentes conceptos como "conocimiento tácito", "conocimiento explícito", "metaconocimiento", "mercado de conocimiento", "capital intelectual", etc. han sido presentados una y otra vez por diversos autores. Por otro lado, muchas herramientas informáticas son ofrecidas actualmente para gestionar conocimiento. Entre ellas están los Gestores Documentales, los LMS (Learning Management System) y otras tantas que no resuelven completamente la problemática de la inadecuada gestión del conocimiento que fuera descrita aquí.

Detallamos a continuación las características que debería tener una herramienta informática para llevar a la práctica una correcta Gestión del Conocimiento:

- Cualquier miembro de la organización debe poder *consumir y producir* conocimientos a través del sistema.

- *Deben existir reglas* que aseguren que el conocimiento que ingrese al sistema es de *buena calidad* y que el conocimiento disponible para consumir pueda ser accedido solamente por quienes deben disponer de él.

- *Identificar a los individuos* capaces de compartir conocimiento tácito para que otros miembros del mercado de conocimiento puedan contactarlo.

- Proveer un acceso fácil al conocimiento mediante posibilidades de *distribución automática* conforme a las competencias que debe mejorar el empleado o por demanda de quien lo necesite en cualquier momento y lugar.

- Suministrar un *entorno de trabajo cómodo* que motive a los productores a generar conocimientos de manera sencilla y en diversos formatos (texto, voz, imágenes, videos, etc.)

- Brindar *herramientas de análisis* sobre la operatoria de Mercado de Conocimiento: Productores que más producen, Consumidores que más consumen, Ranking de Conocimientos más demandados, etc.

- Proveer mecanismos potentes de filtrado que permitan resolver situaciones como la siguiente:

"Deseo acceder a todo el conocimiento que existe en dentro del sistema en relación al tema de Excel (necesidad cognitiva del Consumidor) que tenga una complejidad de nivel Medio (evita entregar conocimientos no acordes al nivel del Consumidor), que permita lograr ahorros de tiempo en mi tarea diaria<sup>1</sup> (El Consumidor puede optar por buscar conocimientos que le permitan ahorrar tiempo, dinero o ambos), que haya sido volcado en el sistema durante el presente año (el Consumidor necesita conocimientos que no sean obsoletos), que demanden un tiempo de lectura inferior a 45 minutos (el Consumidor expresa el tiempo que tiene disponible para asimilar el conocimiento) y que hayan sido evaluados por otros consumidores con una calificación superior a 7 puntos (el consumidor puede basarse en opiniones de otros consumidores para seleccionar el conocimiento que desea)"

## **4.- Conclusión**

Cuando las organizaciones sean capaces de detectar la necesidad de gestionar su conocimiento adecuadamente, cuando logren asociar cada uno de sus procesos de negocio los procesos de Gestión del Conocimiento y cuando puedan elegir la mejor opción tecnológica disponible para implementar un modelo concreto; podremos considerar que tendrán las condiciones básicas indispensables para comenzar a trabajar seriamente en la implementación de un modelo práctico de Gestión del Conocimiento.

### **Referencias:**

[Strassmann'05]: "How Much is know-How Worth ?" – Paul Strassmann – Baseline Magazine – Noviembre/2005 - <http://www.strassmann.com/pubs/baseline/2005-11.pdf>

---

<sup>1</sup> El sistema de Gestión de Conocimientos puede estar conectado con el Sistema de Gestión de Recursos Humanos para detectar cuales son las competencias del puesto que ocupa el Consumidor y así conocer las necesidades de conocimiento aplicables en su puesto de trabajo.