

Gestión del Conocimiento para Generar Valor en las Organizaciones

Por Daniel Demitrio (*)

Hace algunos años las organizaciones observaron que sus activos físicos y financieros no tienen capacidad para generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y descubrieron que los *Activos Intangibles* son los que verdaderamente aportan valor. Los activos intangibles son una serie de recursos que pertenecen a la organización pero no están valorados desde un punto de vista contable. La mayoría de ellos suelen estar basados en la información, el aprendizaje y el *conocimiento*. Mediante el aprendizaje individual de las personas asistido por procesos de captación, estructuración y transmisión de conocimiento corporativo se llega a lo que se conoce como *Aprendizaje Organizativo*. Este aprendizaje facilita aumentar las capacidades de una organización permitiendo la resolución de problemas cada vez más complejos. En este modelo los *datos* estructurados se convierten en *información* y ésta, asociada a un contexto y experiencia, se convierte en *conocimiento*. El conocimiento asociado a una persona y a una serie de habilidades personales se convierte en *sabiduría* y finalmente el conocimiento asociado a una organización y a una serie de capacidades organizativas se convierte en *Capital Intelectual*.

La *Gestión del Conocimiento* es la disciplina que mediante un conjunto de procesos y sistemas permite que el capital intelectual de una organización aumente en forma significativa con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En conclusión, el Aprendizaje Organizativo es la base para una buena Gestión del Conocimiento y ésta, a su vez, es la base para la generación de Capital Intelectual.

No todas las organizaciones son conscientes de la importancia del Aprendizaje Organizativo como primer paso para la generación de valor. Por ello uno de los principales problemas asociados a esta falta de conciencia se lo conoce con el nombre de “Parábola de la rana hervida”:

“Si se coloca una rana en una olla con agua hirviendo inmediatamente intenta salir, pero si la pone en agua a temperatura ambiente y no se la asusta, se queda tranquila. Cuando la temperatura del agua se eleva de 21 a 26 grados centígrados la rana no hace nada, pero a medida que la temperatura aumenta la rana comienza a aturdirse hasta el punto que ya no está en condiciones de salir de la olla. Aunque nada se lo impide, la rana permanece allí y hierve. Esto ocurre porque su aparato interno para detectar amenazas a la supervivencia está preparado para reaccionar ante cambios repentinos en el medio pero no para cambios lentos y graduales ...”

Durante la revolución industrial, en un contexto de directivos que decidían y empleados que ejecutaban, una organización tenía asegurado el fracaso solamente si la punta de la pirámide detectaba las amenazas de manera similar a las ranas. Hoy en día, durante lo que muchos llaman “La era del conocimiento”, las cantidades de decisiones que se toman, y por ende la aportación de valor, se ha incrementado notablemente en los niveles medios e inferiores de la organización con lo cual es importante que también estos sectores estén provistos de información que puedan transformar en conocimiento que a su vez se convertirá en valor. De este modo, la capacidad de una organización para lograr sus metas depende directamente de la capacidad de sus empleados.

Cuando las organizaciones no efectúan una adecuada Gestión del Conocimiento, es decir, cuando la temperatura del agua está elevándose, generalmente se evidencia alguna de las siguientes situaciones:

- Existen islas de conocimientos
- Existe polución informativa
- Existe desvinculación entre la fuente de conocimiento y quien la necesita

Los principales síntomas que pueden detectarse e impactos que producen se detallan a continuación:

Islas de Conocimientos:

Síntomas:

- No se comparte el conocimiento.
- Pensamiento relacionado con “el conocimiento es poder”.
- No identificación de expertos.

Impactos:

- Reinventos permanentes de la rueda.
- Desconocimiento de las capacidades existentes.
- Asignación errónea de tareas a la gente.
- No 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.

Dada la importancia de la Gestión del Conocimiento para generar valor, detectar estas situaciones a tiempo es obligación de cada uno de los miembros de la organización, iniciar el camino para corregirlas es tarea de unos pocos y no volver a generarlas es responsabilidad de todos.

<p>(*) Es Licenciado en Informática y Master en Ingeniería de Software. Actualmente se desempeña como Director de Capacitación de Meta4 para la región Cono Sur y desde hace 10 años brinda consultoría y capacitación sobre tecnología para Gestión de Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento en varios países.</p>
