

Orígenes y utilización actual de la Gestión del Conocimiento.

Gustavo Ruiz Llaveró gruiz@dti.es

Resumen

En este artículo repasamos cuáles son desde nuestro punto de vista los orígenes de lo que se denomina gestión del conocimiento, a partir de algunos de los cambios que se han venido produciendo durante las últimas dos décadas. Entre ellos destacamos la modificación en las condiciones de trabajo de muchas personas, la existencia de una mayor diversidad de profesionales liberales y la adopción de la tecnología como elemento imprescindible para desempeñar trabajos de mayor autonomía y complejidad.

Exponemos una clasificación de los tipos de proyectos que conocemos, siguiendo la empleada por Davenport, Long y Beers en su artículo de 1998.

Finalizamos nuestro artículo con el análisis de los contenidos principales de un proyecto de gestión del conocimiento, desde el punto de DTI, Consultores de Dirección.

1. Introducción

En su artículo de 1998, Davenport, Long y Beers afirmaban que *el conocimiento ya se ha instalado en la planta de arriba*.¹

Se referían, sin lugar a dudas, a que los comités de dirección de las grandes compañías consumidoras de tecnología y de innovación apostaban por el tema.

En realidad, existen muchas iniciativas que recaen dentro de este campo, porque la definición y las aplicaciones de este paradigma son diversas, en función del tipo de organización, del tamaño, del sector competitivo y, naturalmente, de los objetivos que se persigan con el proyecto.

En su artículo mencionaban treinta proyectos que las propias empresas consultadas catalogaban como relativos a la *gestión del conocimiento* o de la información².

Algunas de las empresas españolas del Ibex 35 tienen hoy día en

marcha proyectos de implantación de *gestión del conocimiento*, o de gestión de la información. La preocupación por el futuro de las empresas, unida a la inmediatez de la información – también a la cantidad disponible y a su falta de aprovechamiento –, así como la transformación de algunos de los procesos tradicionales, que se realizaban *cara a cara* mientras hoy dependen de nuestra destreza con el *ratón*, ha llevado a muchas organizaciones a preguntarse sobre cómo acortar la distancia que las separa de las grandes y admiradas empresas de fuera, de *las raras*.

A otras, menos adelantadas, simplemente les ha llevado a preguntarse sobre cómo generalizar dentro de *la casa* un modelo de trabajo en el que la mejora permanente y la consolidación de lo que se sabe hacer bien les permita dormir tranquilos, sin necesidad de afrontar cada nuevo trabajo o pedido como si se partiera de cero, y, además, condenados a cometer los mismos errores.

El primer grupo de empresas está preocupado por lo que llaman gestión del talento, por aquellos trabajadores que les podrán llevar a donde quieren estar en breve³.

El segundo grupo de empresas tiene la cabeza en otra parte: espera simplemente hacer bien lo que ya se sabe hacer, y hacerlo siempre así, sin estar sometidos al efecto lotería⁴, a que unas veces salga bien, mientras que otras muchas no.

2. Antecedentes

Desde la generalización del uso de las nuevas tecnologías, y, sobre todo, desde la aparición de empresas basadas en lo que se denominó, la nueva economía, se han producido algunos fenómenos importantes en lo que al mundo del trabajo y de la gestión de los recursos humanos se refiere. Citemos algunas, antes de entrar en materia.

- Muchas son las empresas que disponen de una organización en la que trabajan personas a tiempo parcial, autónomas, profesionales liberales, consultores, personal de subcontratas y personal de los proveedores.
- Muchas de esas personas que trabajan para la compañía, no se encuentran físicamente en ella, lo que se llama teletrabajadores. En algunos casos, pueden estar en países distintos (como ocurre con algunos de los “902” a los que telefoneamos).
- En muchas de ellas el personal, trabaja mirando a una pantalla de ordenador, en el que introducen información y consultan aquella que necesitan para trabajar.
- Algunos colectivos de trabajadores y de directivos pasan más tiempo

fuera de la compañía que dentro; se conectan a ella y con los clientes a través de los distintos dispositivos electrónicos disponibles hoy.

Junto con lo anterior, se han ido produciendo algunos fenómenos de carácter sociológico que facilitan la comprensión del escenario.

- **La aceleración.** Tanto la reposición de los productos⁵ como la de las personas en las organizaciones; todo se ha acelerado. Piense por ejemplo, en cuantos años tiene su ordenador personal; piense también cuántas personas de 55 o más trabajan en las empresas que usted conoce, en la oficina bancaria que visita a veces, o en el supermercado en el que compra; eso es aceleración de ciclo.
- **La deslocalización.** A ver si somos capaces de entenderlo *nosotros también*, gracias a un ejemplo. La agenda electrónica en la que mantenemos al día nuestras citas, se ha diseñado en Estados Unidos; el programa operativo que hace que funcione, se ha creado en la India, por compilación⁶ de otros programas anteriores; la agenda en sí se fabrica en México, y los complementos que se pueden adquirir en Internet, se fabrican en Asia y se empaquetan y expiden desde el centro logístico que una empresa británica posee en Francia. Fascinante o no, esto ocurre así hoy.
- **La competitividad individual y grupal.** La estructura en trébol que analizaba Handy⁷ en los años 90, fruto de la externalización de servicios, y de la necesidad de reducir los gastos fijos –provocando la aparición de *etetes*, pero también la creación de compañías más pequeñas

y ágiles a partir de las desgajadas de las empresas grandes, alcanza a nuestros días, provocando que gran parte de lo que comercializan grandes empresas sea realizado por otras mucho más pequeñas, formadas por personal muy cualificado y con una estructura de valores y creencias con respecto al trabajo distinta, si la comparamos con la que mantuvieron sus padres en las empresas de los 80 y 90 - hasta que les prejubilaban -.

Si los 80 se caracterizan por la generalización de la robótica y la informatización de todas las áreas de la empresa, provocando la reducción de plantilla en las grandes organizaciones y en todos los países de nuestro entorno, también se inicia la *gestión del conocimiento* tal y como se conoce hoy, por la aparición de nuevos programas informáticos, que provocan la necesidad de que todos los empleados aprendan a manejarlos y a estructurar su pensamiento de acuerdo con una lógica muy exigente.

En los primeros años 90 todo el proceso de automatización e informatización se acelera. Al surgimiento de nuevas aplicaciones informáticas, se le añaden los modelos de gestión de clientes y de cálculo del valor económico de los mismos. Muchas empresas comienzan a valorarse por su *fondo de comercio teórico*. La necesidad de profundizar en el conocimiento de los clientes, de sus hábitos, de su valor real, lleva a un desarrollo extraordinario de la *minería de datos*, utilizada con profusión, en un principio, por las grandes compañías de servicios telefónicos y energía eléctrica, por las administraciones públicas, por la banca universal, por las multinacionales de productos de consumo y, al final,

por las propias empresas de Internet.

La segunda mitad de los 90 vio cómo se incrementaba el valor de las acciones de todas aquellas compañías que tenían que ver con la *gestión del conocimiento*: algunas de las empresas más cotizadas en bolsa en 1998 y siguientes años, tenían menos de un lustro de existencia; otras, siendo más antiguas, habían transformado completamente su negocio. Surgen nuevos términos (biotecnología, genoma), categorías (portales verticales, proveedores de contenidos) y nuevos servicios (todos con una *e* minúscula delante).

Al tiempo, se va consolidando un tipo de profesional que se gestiona a sí mismo como si de una empresa virtual se tratara, manteniendo al día su *Rolodex*⁸ y sus conocimientos, creando su propia imagen, su página *puntocom*, sorprendiendo a sus interlocutores con muy buenas propuestas, empleando en las presentaciones de sus productos y de sus servicios el último modelo de proyector y portátil de las compañías 3M y Apple, gestionando el valor de su conocimiento y sobre todo, de su habilidad para localizarlo – beber de las fuentes – diseminarlo y cobrar por ello.

El modelo del que se alimenta proviene de al menos tres tipologías profesionales: los programadores independientes y pequeñas empresas de tecnología, que prueban las versiones beta (las no definitivas aún) de los programas que comercializan grandes empresas como Macromedia Apple o Adobe, los consultores independientes, que refuerzan el capital intelectual disponible en las grandes firmas de consultoría, para proyectos *locales*, las empresas de ingeniería contratadas por las grandes firmas

constructoras, parte de cuyo personal responde al tipo de independiente. Un número cada vez mayor de profesionales que aplican sus conocimientos en beneficio de proyectos de mayor entidad, y que siguiendo el modelo de *comandos*, se retiran del campo de batalla, una vez finalizada la campaña. Su capacidad para apalancar el conocimiento, para crecer a medida que participan en nuevos proyectos, y, sobretodo, su necesidad de mantenerse al día, provocan pocas dudas a lo hora de compartir con otros lo que ya saben hacer. Están convencidos del escaso valor que tendrá mañana lo que saben hacer hoy, por lo que funcionan con la mente dirigida hacia el *cambio permanente de cromos para seguir incrementando el valor de su colección particular*.

En las grandes organizaciones, el equivalente lo representan aquellos profesionales y técnicos que están en contacto con clientes, resolviendo problemas, ayudando a mejorar la utilización del producto, recogiendo sugerencias, o ayudando a diseñar la nueva generación de soluciones que habrán de implantar (los equipos de trabajo de algunos de nuestros clientes tienen este perfil de actividad). Personas que trabajan con proveedores, que forman parte de grupos profesionales especializados, de comunidades de conocimiento, en donde consiguen mantenerse al día y buscar las soluciones de futuro, ya sea adquiriéndolas en el exterior, o creándolas en la compañía.

Al mismo tiempo consiguen incrementar su curva de aprendizaje y experiencia, con lo que mantienen buenos niveles de competitividad dentro y fuera de la propia organización y de las empresas cliente.

En este entorno, la *gestión del conocimiento* en la empresa y la *gestión del conocimiento* de cada persona se convierte en uno de los temas con mayor presencia en el mercado de la consultoría de dirección y de sistemas de información, y también, en el mercado de los libros dedicados a gestión empresarial.

3. Tipos de proyectos de gestión del conocimiento

La *gestión del conocimiento* se puede definir como el esfuerzo que realiza una organización para que lo que saben las personas que trabajan en ella esté disponible allí donde se necesite tomar decisiones y construir soluciones que reviertan en beneficio de los clientes, de las propias personas que realizan el trabajo y de la empresa misma.

Siguiendo a Davenport, De Long Y Beers (*obra citada*), los proyectos en que están embarcadas las organizaciones occidentales hoy día se pueden clasificar en tres tipos:

- **Capturar el conocimiento existente en la empresa.**

En este contexto, la mayoría de las empresas optan por soluciones de carácter informático, que permitan crear bases de datos flexibles, a partir de las cuales cada unidad pueda acceder a lo que ya se sabe dentro de la organización.

Significa trabajar con aplicaciones que se integran en la red de ordenadores de la firma, y que permiten categorizar el saber, al tiempo que son lo suficientemente flexibles como para manejar archivos de texto, direcciones de Internet, archivos sonoros, e imágenes.

La gestión de documentos se resuelve de modo técnico, y cada vez hay mejores soluciones informáticas para ello. Los problemas surgen cuando se incorpora a este tipo de proyectos la necesidad de gestionar el conocimiento que posee cada una de las personas que trabaja en la firma. Por cuanto que la distancia física y mental en las organizaciones grandes es excesiva, a veces es difícil saber quién tiene una respuesta a mano.

Se trata de localizar expertos en aquellas materias que son fundamentales desde el punto de vista de las competencias clave de la empresa; se trate de resolver un problema de cliente o de apoyar a un comercial en la elaboración de una oferta compleja.

Las redes de expertos forman parte del funcionamiento de empresas de todo tipo y desde hace muchos años; pero la sistematización y generalización de su uso es más reciente. El objetivo consiste en aprovechar al máximo el conocimiento residente en la compañía, para ponerlo a disposición de los propios empleados, de los clientes y de los proveedores.

Algunas de sus aplicaciones más interesantes tienen que ver con la resolución de problemas complejos y con el asesoramiento a distancia. Los autores que le han dedicado tiempo al análisis de éste procedimiento en organizaciones multinacionales se refieren con bastante insistencia al impacto que tiene en ellas, porque pone a disposición de sus profesionales y clientes el conocimiento residente en la compañía. Las redes expertas están en la base de los grandes descubrimientos en materia de tecnología, en el desarrollo de Internet, y en el progreso sobre el conocimiento del genoma.

- ***Implantar un sistema de acceso y de utilización del conocimiento.***

Cuando una empresa o una institución cuenta con cientos de personas cualificadas, en contacto con clientes, comercializando productos y servicios complejos, mejorando los procesos y los procedimientos, y aprendiendo de los errores, alguien se pregunta en algún momento cómo impedir que todo ese saber y experiencia acumulados sean invisibles en la organización.

Las empresas que instalaron sistemas de trabajo en red han ampliado las prestaciones de éstos, con la creación de agendas de expertos (las páginas amarillas de la organización, como les denomina uno de nuestros clientes) y bases de datos documentales, donde queda estructurado el conocimiento presente en “los papeles” de la organización.

Ambos procedimientos, la agenda de expertos y las bases documentales, se han mostrado de utilidad en compañías donde no se habían aplicado antes. Lo que no han conseguido es crear un caldo de creación de conocimiento allí donde no existía previamente. Estas herramientas se han mostrado excelentes para acortar el tiempo invertido por los empleados o los clientes en resolver alguna de sus dudas o incluso todas sobre un tema específico; para encontrar a un experto que haga algo por ellos y para elaborar un documento de presentación en un menor tiempo o informarse sobre el asunto. En este sentido, las empresas han seguido la pauta marcada por las firmas de consultoría hace años y por los buscadores de Internet después. Organizaciones como C&L, siguiendo a Kazenbach y Smith

(1993), ponían en contacto dentro de la firma de consultoría a todos sus recursos humanos, a través de los responsables del conocimiento, (por adaptar sus palabras a la realidad actual), a fin de que pudieran mejorar sus conocimientos, por un lado, y abordar nuevos proyectos con el saber hacer acumulado por la firma en trabajos similares. La experiencia del ex futbolista y entrenador Jorge Valdano con Juan Mateo, ex C&L, en su aventura empresarial denominada *Make a Team*, bebe, no sólo de las fuentes del deporte, también y principalmente, de la *gestión del conocimiento* a través de los equipos, característica de muchas firmas de consultoría, incluida DTI.

Muchas compañías quisieron hacer partícipes a sus clientes de sus fuentes de conocimiento, permitiéndoles acceder a las bases de datos, bien directamente, bien a través de un servicio telefónico o informático de atención al cliente.

Algunas empresas cobran desde hace algún tiempo, este servicio a sus clientes (consultas técnicas a un "906" o por Internet, previo pago de la misma). En esta dinámica de acceso al conocimiento previo pago se encuentran, principalmente, las firmas de informática, con su ampliación de soporte técnico, todas las escuelas de negocios y las universidades, permitiendo la adquisición de un artículo o de una tesis doctoral que obre en sus bibliotecas (desde la UNED española, pasando por el MIT norteamericano, o la universidad de Cambridge en el Reino Unido) y algunas firmas de consultoría en temas fiscales y legales para Pymes (caso de E&Y, entre otras). En todos los casos el cliente puede acceder al conocimiento de otras personas a través de la tecnología, lo que podría

disminuir el coste del servicio para quien lo presta y, quizás, el precio de adquisición.

Junto con estos modelos, el de localización de expertos, y el de acceso al conocimiento a través de la documentación contenida en las bases de datos, hay otras experiencias que han constituido sistemas y mecanismos de relación y creación de conocimiento.

Así, el antiguo Grupo Aceralia hoy Arcelor, integra a sus expertos en la aplicación del acero en las firmas cliente (automovilísticas y de electrodomésticos) para compartir directamente con ellos lo que ya saben, y aprender cómo dar mejor respuesta a sus necesidades. De estos intercambios, junto con los que realizan con las universidades y laboratorios de todo el mundo, han salido brillantes soluciones en materia de aceros.

Otras organizaciones, aprovechando la existencia del correo electrónico, han constituido el equivalente a las comunidades de expertos, que permiten poner en contacto a los empleados que tienen dudas y preguntas, con aquellos que pueden tener las respuestas. La experiencia que este tipo de soluciones ha ido acumulando en Internet ha servido para integrarlas en la estrategia de gestión y creación de conocimiento de algunas compañías.

Tal es el caso de la española Xpertia Solutions; se puede ver su solución abierta al público en www.xpertia.com

En este tipo de iniciativas, aparecen tres de los principales elementos a considerar cuando se trata de la utilización del conocimiento: el primero es lo que nosotros denominamos la **redificación**; utilizar una plataforma tecnológica que mantenga en contacto personas en la red. Las soluciones que además de incorporar el correo

electrónico, permiten crear una base de preguntas y respuestas, o aportan espacios para la comunicación en tiempo real (como si de una charla directa entre cibernautas se tratase) son especialmente seductoras para los seres humanos. Piense por ejemplo, en el uso que se ha estado haciendo de este tipo de soluciones para avanzar en el desarrollo de Linux o cómo ha sido capaz su hijo adolescente de conectar el escáner nuevo, siguiendo las instrucciones que le ha ido facilitando alguien directamente en Internet.

El segundo elemento clave es la **socialización reticular**, la red de relaciones. Por cuanto que las personas aprendemos en la relación con otras y de lo que saben ellos ya, la compañía tiene que apostar por la apertura del mayor número de canales de comunicación: crear y sostener en el tiempo las relaciones de su personal con compañeros, expertos, clientes y proveedores, en un clima de aceptación de las iniciativas que surjan como fruto de estos intercambios. Algunas empresas emplean este mecanismo para promover la búsqueda de soluciones con la participación de un número de *cerebros* muy superior al que podría juntar durante unos días en la sede central. El tercer elemento es lo que Nonaka⁹ denominó **redundancia**, y que se refiere, por una parte, al hecho de que el conocimiento se disemine por la organización, esté disponible tanto para quienes lo van a aplicar inmediatamente, lo usan en su trabajo, y para quienes no lo utilizarán hoy, pero sí, quizás, mañana. Por otra parte, el término incluye la práctica japonesa de hacer trabajar a distintos equipos en un mismo proyecto con la esperanza de poder llegar a una solución integrada superior a la que hubiera logrado un único equipo. En

Occidente, esta práctica la emplean algunos ejércitos para mejorar el plan de ataque a partir de las aportaciones que realizan los mandos inferiores al plan elaborado por sus superiores. En un terreno menos belicista, el desarrollo de productos, nombres de marcas o diseño de envases emplea a veces el método Delphi: diversos expertos trabajan sobre la misma información; sus contribuciones son recogidas en un dossier que se distribuye nuevamente entre ellos; en esta segunda ronda de trabajo, cada experto –o grupo de expertos– avanza con sus propias contribuciones sobre la base del conocimiento aportado por todos los demás.

Los resultados que se pueden obtener con métodos que faciliten la redundancia son desiguales, dependiendo de las características de la organización y de los valores y creencias existentes con respecto al aprendizaje, el trabajo en grupo y la innovación en la compañía. La redundancia depende mucho de la confianza. Si ésta no se genera en la compañía, si la promoción, la retribución y la evaluación del desempeño están basadas en otro tipo de modelos, más competitivos e individualistas, la colaboración que exige la redundancia del conocimiento será sencillamente incompatible con lo que la empresa propugna por otro sitio. Salvo que se recompense por ello...

- **Medir el valor de lo que se tiene**

El interés por conocer cuál es el valor real de una compañía, por oposición a cuál es su valor contable, ha llevado a algunos investigadores a considerar que era necesario evaluar aquellos activos intangibles que estaban más allá de las patentes, que tenían que ver con

aspectos como la formación de quienes trabajan en la compañía, la capacidad de innovación, la competencia para renovar las prácticas dentro de su sector, o el valor de las marcas. Uno de los primeros intentos por tratar de valorar el conocimiento de las organizaciones –denominado capital intelectual en la literatura– fue el que llevó a cabo Edvinson¹⁰ en la empresa de seguros sueca Skandia. Su modelo tiene además este nombre. El punto de partida consiste en establecer cuáles son los parámetros que hacen que una empresa con un rendimiento del capital inferior a la media del sector, sea valorada tan positivamente por los analistas financieros y por los inversores. En 1994 la empresa sueca presentó, dentro de su memoria, una parte dedicada a la valoración del capital intelectual, entendido como la suma del capital humano y el capital estructural¹¹. Algunas firmas de consultoría y de auditoría han hecho mejoras en sus sistemas para incorporar estos apartados dentro de la memoria anual de las empresas; así, el BBVA, desde hace unos años incluye alguna información sobre capital humano. Otras experiencias han ido más encaminadas a rentabilizar sus conocimientos, o abaratar los costes provocados por la inversión en el exterior en sistemas y productos y servicios que se podían desarrollar en el interior de la empresa. La valoración de los intangibles ha estado en la mente de los inversores desde hace más de una década; quizás uno de los hechos más significativos al respecto se produjo en 1988, con la compra de Kraft Foods por parte de Philip Morris. La valoración en libros de la firma, y el precio pagado por el comprador eran tan diferentes, que la única razón consistía en la valoración de

las marcas; era el primer paso. Luego se generalizaron este tipo de valoraciones hasta que llegamos a los acontecimientos de 2000, cuando algunas firmas son adquiridas por los portales desarrollados para dar servicio en Internet por decenas de miles de millones (las operaciones Terra /Lycos; Deutsche Telecom /Ya.com) y otras, donde el valor en libros no orientaba sobre el precio real.

En el origen del debate está el hecho de poder contestar a la pregunta de ¿Cuánto vale lo que la gente que trabaja aquí puede llegar a crear? ¿Cuánto vale sustituir todas las posiciones para obtener resultados equivalentes a los actuales?

En cualquier caso, estos proyectos incluyen la valoración teórica de los recursos humanos, pero también la valoración de lo que ellos han sido capaces de crear (desde la titulación, experiencia y horas de formación, hasta la valoración de las relaciones a largo plazo con los clientes, o el valor de la propiedad intelectual para comercializarla entre los clientes).

4. Consideraciones Finales

En el presente artículo hemos realizado un somero recorrido sobre algunos de los aspectos de la *gestión del conocimiento* que están guiando la aplicación de este paradigma de dirección de recursos humanos en las empresas.

Al igual que pasa con otras técnicas de gestión demandantes de recursos –la implantación es cara, y no rentable inicialmente; además, algunas compañías no van a recuperar esa inversión medida por procedimientos estándar – el apoyo de la dirección de la compañía es importante sobre todo para que la

gestión de conocimiento no sea vista como uno de esos procedimientos “raros” que sólo manejan dos eruditos dentro de la compañía.

Algunas experiencias han quedado en mera gestión de la *bibliografía* de la empresa; una bonita biblioteca informatizada.

Cuando se obtenga el apoyo de la dirección, se podrá trabajar en la integración del proyecto con la estrategia de la compañía, en la identificación de las oportunidades que puedan provenir de su adopción, en las competencias que reforzará o desarrollará y en el modelo de comunicación interna.

Antes de abordarlo técnicamente, deberá decidirse sobre una implantación generalizada dentro de la organización o especializada en un área concreta. La ventaja de este último enfoque parece evidente para aquellas compañías en las que se haya localizado claramente un foco de mejora único; algunas compañías han trabajado en este sentido, desarrollando programas de utilización del conocimiento, con una mezcla de bases de datos que recogen el conocimiento explícito y grupos de intercambio, donde se produce el efecto de socialización más arriba descrito; el caso más emblemático que conocemos es el de los centros de atención técnica a cliente de entidades financieras como Patagon o UCI, empresas pertenecientes al mismo grupo bancario, y caracterizadas por la necesidad de prestar un servicio de primera calidad a través del teléfono o del ordenador, al disponer de muy pocas oficinas tradicionales. Este tipo de organizaciones basadas en la prestación de servicios telefónicos, algunos de ellos de pago –el servicio técnico del distribuidor de ordenadores Apple, K-Tuin, por ejemplo, funciona a través de un

“906”son un buen referente en cuanto a focalización en el proyecto. Otras empresas han desarrollado proyectos más ambiciosos, abarcando a toda la organización, categorizando y poniendo a disposición de los empleados el saber acumulado en las distintas áreas de la empresa, con resultados diversos. En general, las empresas que mejores resultados obtienen son las que tratan de manera diferenciada a las distintas áreas de la empresa, en el sentido de esperar el tipo de aportaciones que verdaderamente pueden hacer. Es bastante sensato incentivar a los técnicos de la central para que mantengan los manuales de procedimiento al día en el sistema informático y a los comerciales incentivarles por participar en grupos en los que compartir su experiencia, por ejemplo. También es de gran ayuda iniciar cualquiera de estos proyectos por el colectivo de empleados o por aquellas personas que mayor beneficio inmediato puedan obtener, aquellas áreas y departamentos que están más próximos a la invención, y a la resolución de problemas de los clientes o de los proveedores.

En la implantación de un proyecto de *gestión de conocimiento*, los consultores de **DTI** sugerimos detenerse en cada uno de los elementos que mostramos en la Ilustración 1.

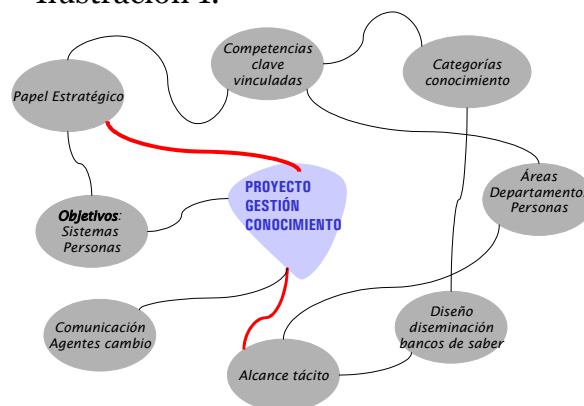


Ilustración 1: Elementos a considerar.

1. Alineamiento con la estrategia.

Porque si el proyecto queda aislado dentro de la empresa y en mano de sus promotores, será difícil que crezca en recursos asignados. Por otra parte, el concurso necesario de los mandos medios en el proyecto, sin vinculación explícita de la Dirección no se obtendrá. Nadie quiere apostar a caballo perdedor. Es necesario, por tanto, que la Dirección lo incorpore a la estrategia de empresa, para transmitir un mensaje a los mandos medios, para que se lo crean.

2. Competencias clave vinculadas.

Las facultades, si se nos permite la expresión, que van a ser desarrolladas o explotadas y para lo cual se aborda el proyecto, deberían anclarse a las competencias de la organización que pueden mejorar.

Así por ejemplo, si una empresa se plantea la necesidad de crear una imagen corporativa única en las ofertas presentadas por su personal, y, además tiene el objetivo de acortar el plazo medio de elaboración de las mismas, e incrementar el número de las que son aceptadas por parte de los clientes, el análisis de porqué se producen errores y la intervención para que desaparezcan como práctica se, alcanzará a las competencias que están debajo de esta actividad comercial.

3. Objetivos, sistemas y personas.

Fijar el alcance, qué espera obtener la compañía. En qué deben ser modificados los sistemas. Qué deben aportar y cuáles son las expectativas sobre las personas.

Si estos objetivos se fijan de manera consistente, pueden ayudar a realizar mediciones en el futuro sobre logros desde el punto de vista de capital intelectual. Aunque no exista esta intención última –la de medir capital intelectual –, fijar objetivos para un proyecto de estas características es una manera de concretar inversiones y retornos esperados.

4. Áreas, departamentos, personas.

El conocimiento se crea a nivel de grupo, tal y como afirman los expertos. Los tres apartados anteriores han ayudado a concretar la orientación de los esfuerzos, por lo que el mapa de unidades y personas afectadas en el proyecto surge con facilidad. En este aspecto, suele ser de utilidad considerar si todas las áreas tienen la misma concentración de materia gris, porque los ritmos de incorporación al proyecto y las demandas o resultados esperados varían de una áreas a otras; si el tratamiento es homogéneo, el nivel de exigencia elevado provocará atascos mientras que el nivel de exigencia bajo, desafecciones.

Será mejor iniciar el proyecto con quienes demandan una iniciativa de este tipo –I+D, área de nuevos productos, calidad- que empezar por departamentos o áreas más tradicionales o que funcionen por rutinas y procedimientos estrictos.

5. Diseño y diseminación de los bancos de saber.

Crear las categorías de los conocimientos de la compañía es la labor previa necesaria. Así como en una biblioteca se utiliza

la CDU (clasificación decimal universal) para catalogar los conocimientos de acuerdo con la categorización de los mismos, y así facilitar su archivo y su localización por los usuarios. Tanto su diseño como el plan de fluidez de contenidos y diseminación se proyectan contando con la experiencia de quienes hayan realizado otras implantaciones, porque es conveniente, no repetir errores cometidos por otras empresas pioneras y que han producido una amplia documentación y base de conocimientos en las firmas que pueden ayudar en este aspecto.

6. *Alcance tácito.*

Lo más interesante de la *gestión del conocimiento* es que pueda facilitar la conexión de las personas, pese a que los esfuerzos en la mayoría de los proyectos se centran en conectar las máquinas. Conseguir que las personas sean conscientes de la repercusión que la utilización de su cerebro tiene en la actuación general de la compañía y en sí mismo, poner en relación a las personas que saben de un tema con las que saben del mismo o de otros contingentes, abordar mejoras en procedimientos y en productos, en la comprensión de los mercados, en el tipo de compañía para la que se trabaja. Incorporar el saber de cada cuál al festín del que tiene derecho de participación. Esta es la clave más difícil de desentrañar, y sin embargo, la que está en el origen. Se trata de orientar el aprendizaje colectivo a través de la participación. Conseguir que se replique el éxito¹², más aún, que se origine el éxito futuro. Desde el punto de vista de

creación de valor, el esfuerzo se encamina hacia alguno de los siguientes objetivos:

- Mejorar la eficiencia de los procesos de trabajo.
- Desarrollar nuevos productos y servicios o nuevas aplicaciones de los que ya existen.
- Desplegar equipos que den respuesta a las demandas por segmento de clientes.
- Crear maneras de funcionamiento transversal, interáreas o multipaís, generalizando el aprendizaje y la transferencia de saber.
- Convertir el conocimiento de la compañía en un producto en sí mismo.

Todos ellos exigen que se instauren herramientas y mecanismos que impulsen la relación entre los implicados.

7. *Comunicación y agentes de cambio.*

Si se nos permite el símil, las instrucciones en un submarino se transmiten desde el comandante hasta el operador de radio de viva voz, sin modificar los términos empleados, siguiendo un código aceptado.

Al igual que sucede en el caso del submarino, para cada proyecto se debe diseñar el procedimiento de comunicación interna a emplear, y también se debe contar con un equipo de agentes de cambio, formado por los mismos actores, que funcionen con libertad dentro de la compañía y faciliten la comprensión de lo que se está haciendo, transmitiendo lo que se vaya logrando.

Si junto con el programa de comunicación, existen evidencias y pruebas de realidad de los éxitos que se logren, será más

fácil que las personas que permanezcan al margen quieran participar. Si además se les recompensa por emplear el cerebro a fondo, las posibilidades de consolidar el proyecto e integrarlo en los modos de vida de la organización estarán más cerca.

¹¹ Se denomina así al que está formado por los elementos de que dispone el capital intelectual para ser eficaz, desde los equipos y la inversión en tecnología, hasta las patentes y marcas. También incluye parámetros de clientes, como las relaciones a largo plazo con ellos. En general, es algo confuso; aunque los autores tratan de resolverlo afirmando que, todo lo que forme parte del capital humano, no es propiedad de la empresa y todo lo que incorporemos en el capital estructural si lo es, o puede llegar a serlo.

¹² Expresión empleada por Gabriel Szulanski y Robert J. Jensen. 2001. Facilitating knowledge transfer. Philadelphia. Wharton School.

¹ Davenport, T. H., De Long, D. W., Beers, M. C. Proyectos exitosos de gestión del conocimiento. Harvard Deusto Business Review, 1998, 85, 4-19.

² La distinción entre ambos términos es cada vez más sutil. Conocimiento se refiere a la estructura de información mental, de alguna manera; a lo que tenemos en “la cabeza”; el término información tiene una connotación más tangible, se refiere al conocimiento recogido en soportes, una base de datos, un libro, o una película, son conocimiento *registrado*. El grado en que se puede compartir con los demás la información es máximo; no sucede lo mismo con *las cabezas*

³ En este sentido, ha sido citada en numerosas ocasiones la frase pronunciada por el señor Gates, *si veinte personas se marcharan de la compañía, dejaríamos de existir*.

Para conocer algo más sobre la preocupación por la gestión del talento directivo en las empresas, merece la pena consultar el artículo de Crainer, S. y Dearlove, D., La falta de talento directivo, en la Harvard Deusto Business Review, 94, 2000, 4-12.

⁴ Expresión utilizada por Stephen R. Covey en su libro de 1987 *The seven habits of highly effective people. Restoring the character ethic*, titulado *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva en su traducción al español*.

⁵ Un concepto vinculado al de vida media del producto (años de permanencia en el mercado) y al de durabilidad (años de utilización por parte del usuario).

⁶ Agrupar programas o informaciones que se encontraban separadas en distintos lugares. El programa de la agenda agrupa, por ejemplo, un aplicación de e-correo, una agenda electrónica, diversos juegos y entretenimientos y un diccionario multilingüe.

⁷ Handy, Charles. 1989. *The age of unreason*. London. Arrow Business Books. Existe una reedición de 1998, así como versión española.

⁸ Principal marca americana fabricante de los ficheros y tarjeteros que se empleaban en los años 50 para mantener ordenadas las tarjetas de visita. Metáfora de gestión de las relaciones empleada por Tom Peters en alguno de sus libros.

⁹ Nonaka emplea el término “redundancy” para referirse a una de las cinco condiciones que hacen posible la creación de una espiral del conocimiento en la empresa. Nonaka, Ikujiro y Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge Creating Company*. New York. The Oxford University Press. Existe una versión en español.

¹⁰ Levidson, Leif y Malone, Michael S. 1997. *Intellectual Capital*. NY. Harper Collins Publishers. Existe traducción española en *Gestión 2000*