

Gestión del conocimiento¿Una revolución de la gente? Por Adrian Barrett* Según el concepto de gestión del conocimiento, las organizaciones deben diferenciarse a través del uso efectivo de dos de sus activos más poderosos: la información y el know how que contienen los archivos, los manuales y las bases de datos. Si bien la tecnología es la herramienta que facilita este proceso, no es la única solución. Una exitosa gestión de conocimiento surge de combinar tecnología eficiente con el compromiso genuino de los líderes y de los equipos de trabajo de las empresas. * Adrian Barrett escribe sobre temas especializados de topcareers.net, sitio dedicado al manejo de carreras profesionales. En el terreno de la gestión del pensamiento, donde siempre aparece la "próxima gran cosa", cuando se habla del impulsor mágico que ayudará a que una empresa rebese a sus competidores, no hay nada que supere el concepto de Gestión de Conocimiento. Según este concepto o el así llamado principio KM, una organización puede obtener esta valiosísima ventaja sobre el resto a través de un uso más efectivo de uno de sus activos más poderosos: la información y el know-how que contienen los archivos, los manuales, las bases de datos que manejan los empleados. Como señala Nigel Vaz, estratega senior de la consultora de empresas y tecnología Sapient, las firmas modernas conforman redes complejas en las que las áreas aparentemente separadas se suelen chocar unas con otras, con lo cual compartir conocimiento es esencial para triunfar. "La verdadera gestión de conocimiento supone unir fuentes de información dispares para informar y capacitar a un individuo para que actúe dentro de un determinado contexto", destaca. "La cadena de suministro, por ejemplo, requiere del conocimiento de diversas áreas, incluyendo producto bruto, planeamiento, fabricación y distribución, mientras que, para el desarrollo de un producto, hay que comprender los requisitos del consumidor, la nueva ciencia, la nueva tecnología y el marketing. Con frecuencia, un sector de una empresa repite el trabajo de otro sector, simplemente porque es imposible estar al tanto del conocimiento de otros sectores y utilizarlo". La clave es la información. Con las grandes sumas de dinero que las compañías invierten en consultoría e iniciativas internas para alcanzar este objetivo, ¿hasta qué punto la gestión de conocimiento es una realidad? Si bien la gestión de conocimiento es un concepto milenario, su actual aplicación a los principales temas de gerenciamiento se basa en los recientes desarrollos de una tecnología que permite el manejo efectivo de una cantidad inmensa de información. Hoy en día, muchas organizaciones internacionales utilizan intranets para garantizar la distribución de información entre oficinas que se encuentran a miles de kilómetros de distancia y con husos horarios diferentes. Por ejemplo, la empresa de servicios profesionales, Ernst & Young, desarrolló una intranet llamada KnowledgeWeb, que dispone de más de un millón de datos, manejados por un motor de búsqueda sofisticado y utilizados por unas 70.000 personas en más de 140 países en el mundo. En el mismo sector, la empresa KPMG usa Kworld, un sistema de mensajería mundial y distribución de conocimiento desarrollado en colaboración con Microsoft. Además de diseminar información entre clientes existentes, este sistema permite que los usuarios aprovechen la información sobre clientes potenciales y junten datos sobre desarrollo de mercado de todo el mundo. Este fenómeno no es exclusivo de las empresas de servicios profesionales. El gigante de telecomunicaciones, BT, viene desarrollando su propia intranet desde 1994. Los 85.000 usuarios de la empresa acceden más de 14 millones de veces por mes a esta intranet. La versión que utiliza el conglomerado industrial GKN incluye sectores denominados Innovation and Learning, responsable de distribuir ideas sobre desarrollos comerciales, y Fast Forward, encargado de evaluar procesos comerciales para identificar y transferir las mejores prácticas a toda la empresa. Gente para cambiar. No obstante, para que la tecnología sea efectiva, es necesario que el sistema proporcione mucho más que una plataforma para distribuir información. Según Craig Ramsay, director de operaciones para la consultora de e-business Scient, es importante garantizar que el contenido "...encierra contexto y vida propia. El mayor desafío reside en comprender lo que el usuario final quiere conseguir con el contenido y así proporcionar el contenido correcto para lograr dicho objetivo mientras actualiza conocimientos". De no tomarse estas medidas, las empresas corren el riesgo de sufrir el exceso de información. Si bien la tecnología es la herramienta que facilita la gestión de conocimiento, no es la única solución. Como afirma Deborah Brown, gerente de conocimiento de Ernst & Young, "una exitosa gestión de conocimiento surge de combinar tecnología sólida y eficiente con el compromiso genuino de líderes y equipos de toda la organización". Por otro lado, Malcolm Bird de GKN subraya: "La revolución de la

gestión de conocimiento está en manos de la gente y la tecnología es una herramienta que sirve para garantizar que todos los esfuerzos apunten a las necesidades comerciales". O en otras palabras, sin la gente este sistema no funciona. Al parecer, el principal problema consiste en determinar cómo motivar a los empleados para que utilicen la tecnología una vez implementada, dado que posiblemente duden de la necesidad de su uso o se sientan amenazados por ella. Según Brown, la cultura predominante de la empresa ejercerá una fuerte influencia en esto. "Puede pasar que alguien intente introducir gestión de conocimiento a un entorno, repleto de sistemas y jerarquías bien establecidas, influido por una cultura en la que prevalezca la idea de que "el conocimiento es poder, por eso no lo comparto". En empresas donde hay distribución de información pero un crecimiento extremadamente rápido, el desafío consistirá en encontrar la mejor manera de presentar estructura y proceso a un grupo de personas que lucha por saber cómo operar", aclara. Claro que cómo encarar este problema en particular es ciertamente un tema de debate. Por ejemplo, Ray Sono, arquitecto digital en el área de servicios de e-business, utiliza equipos de conocimiento, motivado por iniciativas individuales y grupales, mientras que Ernst & Young provee a cada unidad de negocios con un gerente de conocimiento, responsable de crear comunidades de conocimiento y garantizar que la información disponible se utilice para equiparar las oportunidades de desarrollo comercial. Cualquiera que sea el modelo que las empresas utilicen para que funcione la gestión de conocimiento, tal vez el factor más importante sea el compromiso de la gerencia de todos los sectores para con este principio. Según remarca Malcolm Bird de GKN, "la gestión de conocimiento no puede ser 'una iniciativa' o la responsabilidad de una sola persona o departamento. Es posible que los recursos exclusivos proporcionen coordinación y dirección, pero, como en cualquier otra actividad, es la gente y la capacidad de cambiar y utilizar las herramientas lo que conforma la gestión de conocimiento". .