

XIX Jornadas Nacionales de Administración
“Integración Latinoamericana para un desarrollo sustentable”
Villa Gesell 5 al 7 de noviembre de 2004

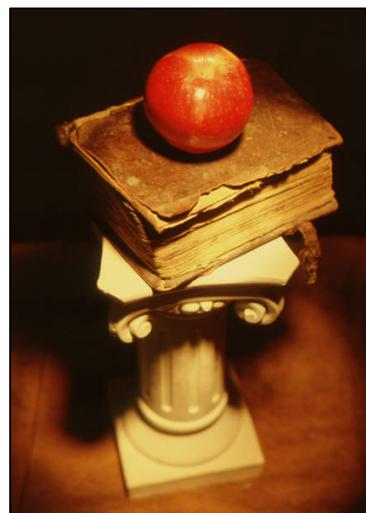


Área: El Impacto de la tecnología en el Management.

Tema: Gestión del Conocimiento

Coordinador: Emilio Julio Halperin

La Administración del Conocimiento



Ignacio Peña
pseudónimo

Enrique Chinasky
pseudónimo

Buenos Aires, 7/10/2004

Introducción	Pág. 3
La Administración del conocimiento	Pág. 6
Diferencia con Tecnología de la Información	Pág. 8
¿Que es el conocimiento?	Pág. 11
Proceso de Implementación	Pág. 14
Clima para Gestionar los Conocimientos	Pág. 18
Cálculo del valor de un proyecto de Administración del Conocimiento	Pág. 21
El futuro de la Administración del conocimiento	Pág. 25
Conclusión	Pág. 27
Bibliografía	Pág. 29
Personajes Ocultos	Pág. 29

Introducción

La Administración del Conocimiento (AC) nos pareció un tema por demás interesante para desarrollar ya que si bien no es un tema nuevo, ha tenido un gran auge en los últimos tiempos. Un primer análisis superficial hace pensar que se trata de algo aplicable a corporaciones o multinacionales que disponen de grandes presupuestos y sistemas de alta tecnología. Sin embargo esto no es cierto y **el objetivo del presente trabajo es en primera instancia dar un paneo general de lo que es la Administración del Conocimiento y luego demostrar que puede ser aplicada exitosamente y resultar muy útil en cualquier empresa ya sea grande, mediana o pequeña.**

Hoy nos encontramos en la “Era del Conocimiento”, una evolución natural de la “Era de la información”, una época caracterizada por una altísima tasa de crecimiento tanto en el ritmo como en la profundidad de los cambios; el imperativo es: innovar o quedarse atrás. Estamos dentro de una versión aggiornada del **"adáptate o muere" darwiniano** que exige a las organizaciones recrearse permanentemente generando nuevas significaciones en su interacción con el entorno, lo que a su vez recrea el entorno.

La importancia que adquirió la adopción de la AC está dada porque es un modelo de gestión eficaz del principal activo orgánico de la organización y en la “Era del Conocimiento” la correcta administración de este activo puede significar simplemente una cuestión de **vida o muerte**; por ello, para poder romper con las reglas que han regido al mundo hasta el momento, es preciso conocerlas. Pero debido a que seguimos bajo el paradigma del cambio, nunca vamos a poder contar con todo el conocimiento y la información necesaria, pero esto no nos debe impedir la evolución ya que parafraseando a Edvinsson podemos decir: “Es preferible acertar aproximadamente a equivocarse precisamente”.

La Administración del conocimiento es una auditoría de “Activos Intelectuales” que resalta las fuentes, funciones críticas y potenciales cuellos de botella que obstaculizan el flujo de conocimiento desde la fuente hasta el

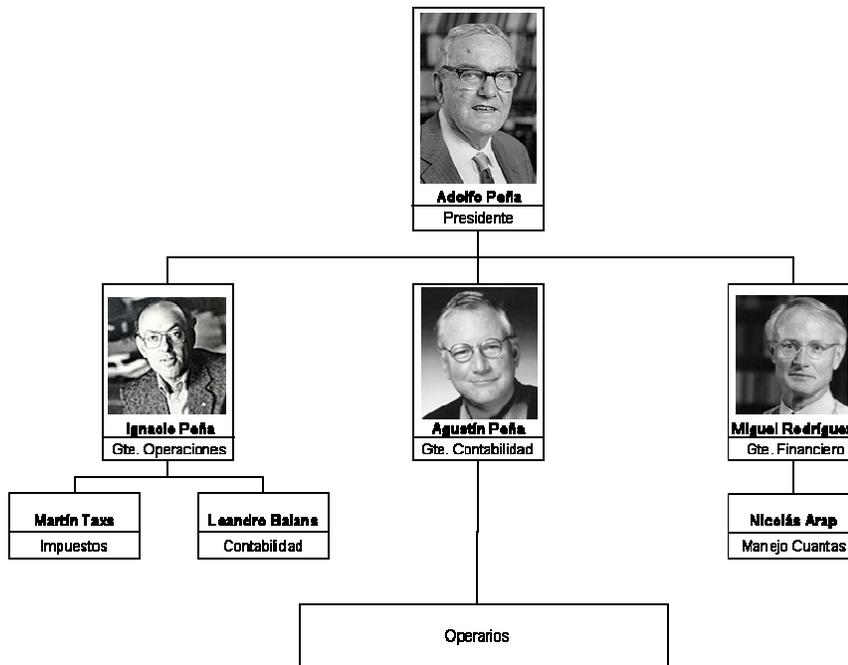
punto de uso. También protege a los “Activos Intelectuales” del decaimiento, olvido o desactualización; busca oportunidades para mejorar los procesos de toma de decisiones, los servicios y los productos agregando inteligencia e incrementando el valor agregado.

Adolfo Peña es un empresario, dueño de una de las pocas PyMes sobrevivientes a la gran crisis del año 2001 y que ahora se encuentra en franco crecimiento ya que se volcó hacia las exportaciones y se vio favorecida por el tipo de cambio y el contexto actual de la argentina. La PyMe de la cual es presidente y dueño es VASOS DEL SUR S.A., se dedica a la producción y venta de vasos plásticos de todo tamaño, utilizados en las máquinas expendedoras de café.

En la empresa trabajan sus dos hijos, Ignacio Peña, Ingeniero Industrial, quien está encargado de la Gerencia de Producción y Agustín Peña, Contador Público quien se ocupa del área de Contabilidad e Impuestos. Dentro de la organización también trabaja Miguel Rodríguez, ocupando el puesto de Gerente Financiero, líder del área que se encarga del manejo de Clientes, Proveedores (Cuentas a Pagar y Cuentas a Cobrar) y de las inversiones a corto y largo plazo de la organización. Miguel es el mejor amigo de Adolfo, fueron compañeros en la Universidad, están juntos desde el inicio y Adolfo tiene plena confianza en sus decisiones.

De la Gerencia de Producción dependen directamente todos los operarios que trabajan en la empresa. De la Gerencia de Contabilidad dependen 2 asistentes, uno encargado de impuestos y otro encargado de la parte contable es decir del balance y estado de resultados. De la Gerencia Financiera depende un único empleado, encargado de las relaciones con los clientes y de todas las tareas involucradas en Cuentas por pagar y cuentas por cobrar.

En resumen la estructura de la organización es:



Hace pocos días Agustín le comentó a su padre algo que escuchó en unas jornadas de actualización profesional, sobre la Administración del Conocimiento.

Como la organización a nivel facturación y operaciones en este último tiempo creció bastante, los gerentes debieron delegar en sus empleados muchas tareas y manejo de información. Debido a esto él creía importante el destinar un poco de tiempo de cada uno de los empleados para formar una base de conocimientos y así poder usar y contar con esa información en cualquier momento y situación. Imaginándose que el compromiso de los empleados con la firma no era el mismo que de los Gerentes dado sus lazos emocionales con la misma.

A Adolfo en un primer momento le pareció interesante, pero después de pensarlo mejor prefirió no gastar el tiempo de sus empleados en esto, además la administración del conocimiento era una idea generada en los '90 y él pensaba que nada bueno podía venir de esa década.

Algún Tiempo más tarde a Nicolás Arap, el encargado de manejo de cuentas, le surge una oportunidad laboral en el exterior y debe desligarse de VASOS DEL SUR casi sin previo aviso.

Tanto Miguel como toda la empresa se encuentra ante un gran problema, ya que habían descansado en él una gran cantidad de conocimiento que este empleado utilizaba diariamente para trabajar y nadie se había preocupado en interiorizarse en el mismo.

Esto generó inconvenientes tales como no conocer los números de cuentas bancarias, los nombres de las personas de contacto que Nicolás conocía y que facilitaban enormemente los trámites, condiciones de cobro de facturas y demás datos que parecen de poca importancia pero que aceleran el transcurso de los negocios de manera notable. Esto complicó de sobremanera el pago a proveedores y el cobro de facturas. Lo cuál llevó a que los proveedores se indignaran por no contar con el pago como siempre y los clientes se ofendieran porque se les reclamaba la deuda antes de lo establecido.

Luego de este inconveniente y recordando una vieja charla, Adolfo le pidió a Agustín que le vuelva a comentar el tema de la AC ya que se dió cuenta de que era más necesario de lo que el pensaba.

Una mañana Adolfo, Agustín y Miguel se reunieron para tratar de solucionar todos los problemas que se habían ocasionado por la ida de Nicolás y buscar lograr que estos no se produzcan más...

	"Agustín, por que no nos contas a Miguel y a mi, un poco de que se trata esto de la Administración del conocimiento y como este podría lograr que los problemas que estamos sufriendo ahora no se vuelvan a repetir"
"Bueno, La administración del conocimiento es..."	
	

... una infraestructura que comparte conocimiento y que puede ser útil para otros individuos en la toma de decisiones. Esta nueva forma de transmitir los conocimientos apareció a finales de los 90's, sin embargo ha tomado auge en los últimos años.

La concentración y almacenamiento de este conocimiento, no consiste solamente en almacenar datos, si no que representa la transmisión de conocimientos, procedimientos o investigaciones a través de una base de datos compartida, apoyada por la tecnología de información para su almacenamiento y acceso, lo cual representa una posibilidad de aprovechar el trabajo que ya ha sido desarrollado, ahorrando en costos adicionales de volver a realizar un trabajo que ya ha sido desarrollado.

En la época de globalización, la tecnología de información juega un papel fundamental en todas las organizaciones. Han aparecido varias herramientas para que las organizaciones tengan acceso a la información, sin embargo esta nueva forma de compartir la información, representa una oportunidad para poder desarrollar un centro de conocimientos.

La implementación de la Administración del Conocimiento permitirá a las organizaciones:

- El desarrollo de una diferenciación estratégica.
- Identificar y calificar las fuentes de conocimiento y ser capaces de transferirlo eficazmente.
- Ser capaces de producir nuevo conocimiento mediante la experiencia, las aptitudes y el cambio actitudinal en la cultura organizacional.
- Estar en condiciones de poder medir los resultados a partir de los datos, información y conocimiento dentro y fuera de la organización.
- Acortar los tiempos en los proyectos de planeamiento.
- Optimizar los procesos, incrementando la productividad.
- Utilizar en mayor grado y de manera más eficaz los recursos existentes dentro de la organización.

- Posibilitar la creación de un círculo virtuoso entre el aprendizaje individual y el de la organización en pleno.
- Mejorar la comunicación.

Queda claro que la gestión que genera ventajas competitivas sostenibles a largo plazo, en los tiempos que corren, es la del conocimiento y los activos intangibles por que el valor ya no se crea con activos tangibles. Son los activos intangibles, el denominado capital intelectual lo que realmente empieza a diferenciar los logros de unas organizaciones respecto a otras. Por esta razón el gran paradigma actual de la Dirección de Empresas es la Gestión del Conocimiento y la Medición del Capital Intelectual. Sin duda estas tendencias aportan una interesante explicación a la forma de crear valor, ya que los métodos contables de valoración de empresas no producen resultados aceptables en un entorno tan competitivo y cambiante.

Tradicionalmente las empresas han gestionado sus activos materiales (activos físicos y financieros), pero como ya hemos comentado, estos recursos no permiten generar competencias esenciales. Si repasamos la Teoría de Recursos y Capacidades, vemos que los recursos físicos y financieros no son fuentes de ventajas competitivas sostenibles a largo plazo. Por el contrario, las denominadas capacidades (recursos trabajando en grupo) si lo son, y da la casualidad que son los intangibles.

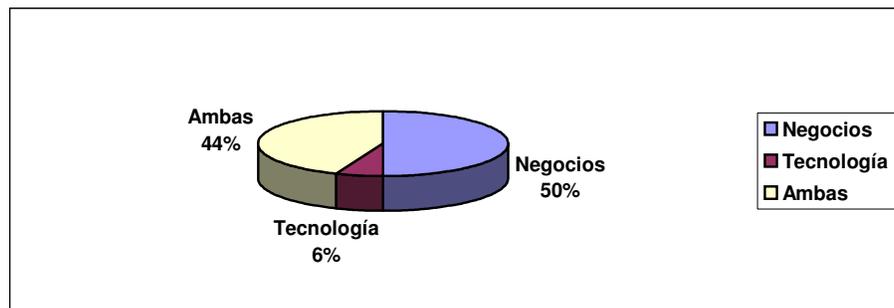
Diferencia con Tecnología de la Información

De todas las tendencias de la última década en materia de negocios ninguna – con la posible excepción de la reingeniería – es tan cercana y está tan asociada a la tecnología de información, como la Administración del conocimiento. Los círculos de calidad no necesitan de una computadora, ni tampoco las necesita el desarrollo de una “organización que aprende” (learning organization) o la adopción de un tablero de comandos. De hecho, el “Chief Knowledge Officer” de KPMG dijo que “La administración del conocimiento no se puede realizar sin la tecnología”

El creciente uso de las tecnologías de la información es un facilitador en el tratamiento e intercambio de conocimientos entre las personas de una compañía, ayudando a compartir lo que se sabe y lo que se va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo. Las posibilidades de comunicación han crecido inmensamente. **Pero dos teléfonos no garantizan buenas conversaciones.** Señalemos, por lo tanto, antes de seguir que las tecnologías de la información solo pueden almacenar y distribuir, una parte, aunque importante, del conocimiento de las personas, mientras que otros conocimientos solo pueden compartirse a través de la socialización y el trabajo en equipo.

El peligro de relacionar y percibir a la AC con la tecnología es que su significado verdadero puede perderse entre el zumbido de los servidores, los softwares y los cables. Si bien los vendedores de Hardware y Software relacionados con AC, los etiquetan como “Knowledge Management Solutions” No debemos confundir al software con la verdadera solución, que está mucho más allá de la tecnología.

Consultados una gran cantidad de CEO’S de diferentes organizaciones que ya han implementado la AC, nos dieron la siguiente respuesta a la pregunta: ¿Considera que la AC es principalmente un tema de “negocios” o de “tecnología”?



Como se puede apreciar, los directivos de organizaciones que ya han implementado la AC tienen bien en claro que es una solución de negocios y no una nueva herramienta informática. Para aquellos que quieran adoptar esta

nueva forma de gestión, es importante tenerlo en cuenta, ya que mucho de lo que vemos y oímos no es AC sino es una gestión sofisticada de la información utilizando el nombre de AC.

Algunos mitos con respecto a la administración del conocimiento:

Mito: La Administración del conocimiento logra entregar la información correcta a la persona correcta en el momento exacto.

Esta idea se aplica a un modelo anticuado de negocios. Los sistemas de información en el viejo modelo industrial reflejan la noción de que los negocios cambiarán incrementalmente en un mercado intrínsecamente estable, y los ejecutivos pueden prever el cambio examinando el pasado. “La premisa básica de este viejo modelo era que se podía predecir el cómo y el qué se iba a necesitar hacer en el futuro y la Tecnología de la información podía simplificar esta predicción para hacerla más eficiente”.

El nuevo modelo de negocio que se corresponde con “la edad del conocimiento”, sin embargo, está marcado por un cambio fundamental. Los negocios no pueden ser planeados a largo plazo, en lugar de ello deben migrar a un modelo más flexible de “anticipación de la sorpresa”. Bajo este modelo es imposible crear un sistema que pueda predecir quien es la persona correcta en el momento correcto y menos aun que constituya la información correcta.

Mito: La tecnología de la información puede almacenar experiencias e inteligencia humana.

Las tecnologías tales como bases de datos y aplicaciones de grupos almacenan bits y píxeles de datos. Pero no pueden almacenar los ricos esquemas que las personas tienen para darle sentido a los bits de datos. Por otra parte, la información es sensible al contexto. La misma ensambladura de datos puede evocar diversas respuestas de diversa gente. La razón por la cual esto es importante es que muchos libros de textos dicen que mientras que la gente viene y va su experiencia se puede almacenar en bases de datos. Pero a menos que sea posible digitalizar la mente de una persona y almacenarla directamente en una base de datos, no se puede poner pedacitos de datos en

una y asumir que alguien puede conseguir emular la experiencia de la primera persona.

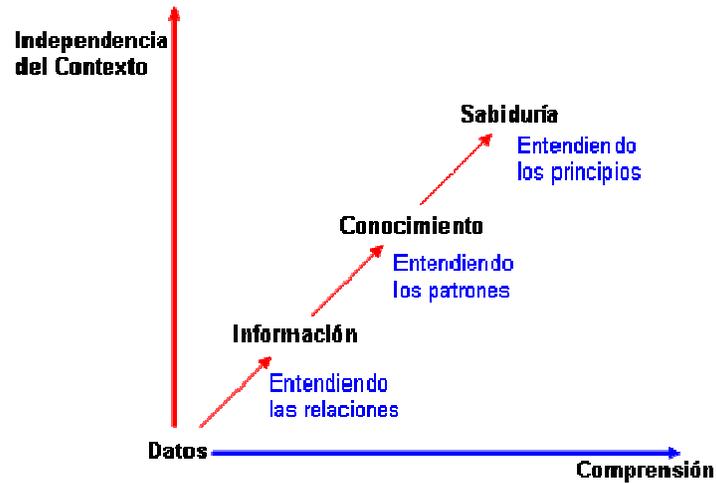
	<p>"Agustín, esto lo estudié en la facultad hace años, es el manejo de información. ¿Cómo va a resolver nuestros problemas?"</p>	
	<p>"No Miguel, conocimiento no es lo mismo que información"</p>	

¿Que es el conocimiento?

El conocimiento se define como una combinación de información, contextos y experiencias (También se lo considera como información con significado). La forma de más bajo nivel de conocimiento son los **datos**. Los datos son las características que descubrimos de las cosas (de la realidad) cuando las observamos, percibimos, analizamos, indagamos o investigamos. Los datos no tienen significado per se. Pero si son ordenados, clasificados, analizados e interpretados se convierten en **información** (hay quienes afirman que la información son los datos contextualizados). Esto nos da el segundo nivel de conocimiento.

INFORMACION = DATOS + ANALISIS + SIGNIFICADO

La información se caracteriza por tener sustancia y propósito. Sin embargo, la información no tiene significado cuando no es combinada con un contexto y una experiencia que llega a ser **conocimiento**. El conocimiento es información valiosa en la mente humana, es difícil de estructurar, difícil de capturar en máquinas, a menudo es tácito y su transferencia es complicada, es por eso que la AC se transformó en un tema de mucha importancia es estos últimos años. Si al conocimiento se le puede agregar la sabiduría si al conocimiento le agregamos la perspicacia, el chispazo de la intuición y la creatividad obtenemos la sabiduría.



El ser humano comprende las cosas basándose en la asociación. Si alguien dice que las ventas comenzaron en \$100.000 por cuarto y han crecido 20% por cuarto en el último año. Haciendo el cálculo uno puede saber que las ventas actuales son de \$207.360. En cambio si alguien pregunta el valor de las ventas para el próximo cuarto la respuesta será “depende”. Esto se debe a que tengo datos e información pero no sabiduría. Esta es una trampa en la que muchos se ven atrapados por que no se entiende que los datos no predicen tendencias de datos.

Para poder estimar las ventas para el próximo cuarto se necesitará información de la competencia, el tamaño de mercado, niveles de satisfacción del cliente y capacidad de producción actual. Cuando se logre obtener una gran cantidad de datos e información para formar un patrón que se pueda entender se tendrá conocimiento y se podrá estimar las ventas para el próximo cuarto.

Datos: Los números \$100 y 5% totalmente fuera de contexto son datos.

Información: Una cuenta bancaria cuyo saldo es de \$100 y la tasa de interés es del 5%.

Conocimiento: Si se ponen \$100 en una cuenta bancaria y el banco paga el 5% de interés anual, luego de un año el saldo de mi cuenta será de \$105. Este

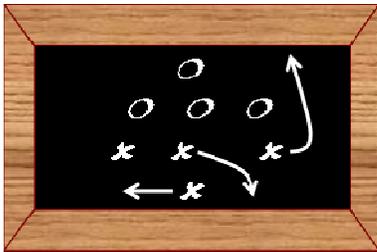
patrón representa conocimiento. Cuando se logra comprender el patrón se logrará entender como evolucionaran los datos integrantes a través del tiempo.

Sabiduría: Obtener la sabiduría de esto, es complejo pero podemos tomarla como el principio que indica que la repetición de esta misma acción producirá un crecimiento y nada crece para siempre, tarde o temprano el crecimiento alcanza límites. La sabiduría va a estar en saber que esto no se va a repetir indefinidamente (los que volvieron a confiar en la seguridad de los bancos luego de los Bonex, no tuvieron la sabiduría anticipar todo lo ocurrido en Diciembre del 2001, más específicamente la confiscación de los ahorros).

Conocimiento Tácito e implícito

Conocimiento Explícito

Es el conocimiento que puede ser codificado en procedimientos, pasos y estándares. En base a este tipo de conocimiento se pueden crear Checklists y especificaciones



Ejemplo: Una jugada de pizarrón de fútbol para ejecutar un tiro libre a favor.

Conocimiento Tácito

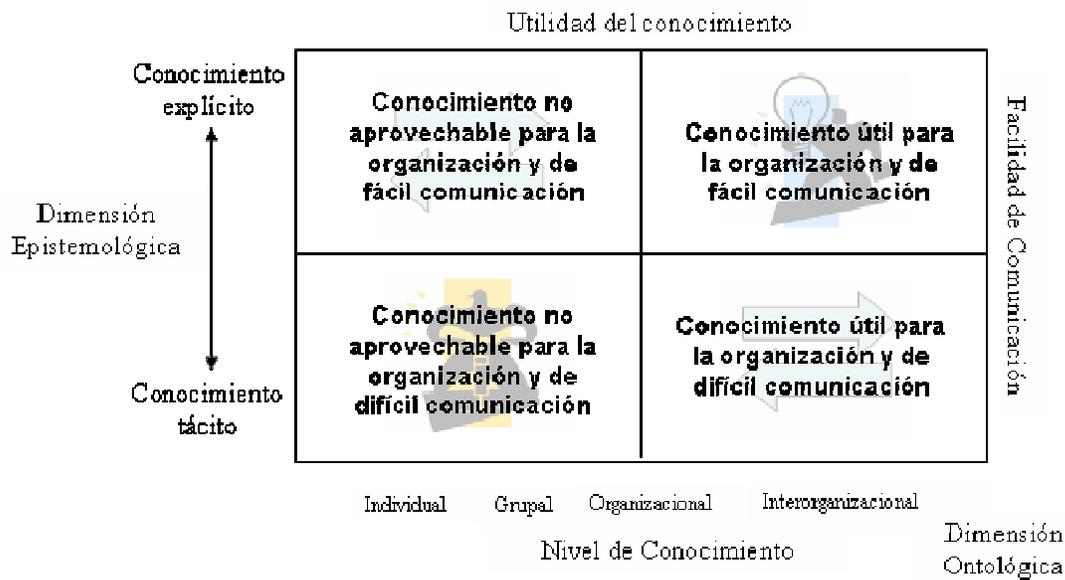
Es el conocimiento que primordialmente se encuentra en la cabeza de las personas. Considerado por algunos como muy cercano a la intuición. En la mayoría de los casos se basa en experiencias previas y no en entrenamiento.



Ejemplo: El ejecutor del tiro libre buscando acertar a la cabeza de sus compañeros para lograr el objetivo de la jugada planeada.

Dimensiones de la creación de conocimiento organizacional

La creación del conocimiento se produce en dos dimensiones: epistemológica y ontológica. La clave de la creación de conocimiento es la movilización, conversión e interacción entre el conocimiento tácito y el explícito en los niveles individual, grupal, organizacional e interorganizacional.





"Me está empezando a gustar, ¿Cómo lo hacemos?"

Proceso de Implementación

El gran reto de la gestión del conocimiento es que éste no puede gestionarse como tal. Lo que es posible es gestionar el proceso y el espacio de la creación de conocimiento. **La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo y confianza en las personas, está reflejada en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, y también en el uso creativo de las tecnologías de la información.**

Para poder analizar el proceso de implantación de un sistema de administración de conocimientos en una empresa, nos enfocaremos en los siguientes pasos (aunque se debe tener en cuenta que se ilustran a modo de ejemplo ya que cada experiencia es única):

1. Un punto muy importante es que las organizaciones identifiquen en que áreas (nichos de mercado), se puede maximizar el beneficio, y solo después de que se hayan identificado las fortalezas, se debe buscar que tecnología se debe de utilizar como herramienta e infraestructura para poder compartir el conocimiento.
2. Definir de que manera podemos almacenar y distribuir la información, de tal manera que se logre la maximización del uso de dicha información. La firma debe destinar tiempo para analizar. ¿Qué es lo que se ha aprendido con los clientes en el pasado?. Discutir: ¿Cómo se puede aprovechar esta información? Y ¿Cómo se puede aplicar dicho conocimiento a otro cliente? Los resultados de estas reuniones deben de ser documentados, incluyendo las agendas, los procesos, y otra información potencial que se identifique que pueda ser de utilidad.
3. ¿De que manera se puede capturar y almacenar la información para aprovechar al máximo los conocimientos que ya se tienen? Es necesario que la firma estandarice alguna manera para capacitar al personal, para que se utilicen las herramientas de manera efectiva y puedan tenerse beneficios de la implementación a corto plazo. Es necesario determinar en que formato se va a almacenar la información y considerar medios como audio y video. Es también necesario que el conocimiento almacenado realmente tenga un beneficio, y la mejor manera de verificarlo es probándolo. Una vez que se tenga la seguridad de que el resultado es el esperado, es necesario que esta información sea transmitida al área de entrenamiento, la cual será la responsable de difundirlo.
4. ¿Que herramientas se tienen disponibles o se pueden adquirir para poder entregar y administrar la información a los usuarios de manera más eficiente? La mayor parte de la información que se puede rescatar de una experiencia con un cliente, se puede llevar a papel, por lo que es muy importante que se establezcan procedimientos

para almacenar la información, así como un directorio electrónico, en la Intranet en el cual se ponga a disposición de la firma y en el cual se puedan encontrar todos los tópicos y temas que se incluyen en el CBK (Center of Business Knowledge)..



"¿Es todo tan fácil como parece?"

"Ves sabes que en cualquier proceso de implantación..."



... de un sistema, existen varios riesgos al fracaso, principalmente cuando el plan implica la incorporación de la tecnología de información. Los principales problemas que se llegan a tener, son cierta resistencia al cambio, la cual se considera como una barrera muy difícil de superar para las personas que forman parte de la organización ya que se les tiene que hacer ver los beneficios que se van a tener al incorporar esta nueva tecnología. Otro problema que se puede enfrentar, es lograr vencer la barrera humana que en ocasiones se tiene para compartir información privilegiada, ya que siempre está el miedo de dejar de ser indispensable, al transmitir la información que poseemos (el know how), y podemos llegar a perder la ventaja competitiva que teníamos cuando éramos los únicos propietarios de la información.

Adicionalmente, existen administradores que no confían en sus empleados, otros tienen miedo de que sus ideas sean ridiculizadas o que simplemente se piensa que este tipo de herramientas implicaría trabajo adicional.

Otro factor que puede afectar el éxito de la mayoría de las iniciativas para implantar la "AC", es debido a que la estrategia no se realiza a largo plazo. La clave no es tanto que tan rápido se termine, si no que tan seguro se recorre el camino.



"Agustín, ¿no estas pensando demasiado en grande?"

"Si, con nuestro presupuesto no vamos a poder hacer todo lo que quieres.....me parece que se te está yendo la mano"



"Esta es la parte que mas me gusta porque sé que muchas PyMes no se animan a dar este importante paso por este prejuicio que ustedes me dicen pero como sabemos muy claramente..."

... uno de los grandes problemas de las PyMes es que gran parte del conocimiento que tienen es tácito, de tal manera que cuando el director no se encuentra, ese conocimiento no existe, o peor aún, cuando un empleado se va, se lleva los conocimientos con él, sin dejarlos a nadie en la empresa.

La AC se puede aplicar en la PyME de manera muy sencilla. Una forma es convertir el conocimiento tácito en explícito. Esto se puede lograr entendiendo en que forma aplica el conocimiento el experto. Lo primero que se deberá generar son los datos. Una vez que se tienen los datos, se deberá ordenarlos, clasificarlos y analizarlos, para obtener información de ellos. Finalmente se deberá conocer el proceso o procedimiento por medio del cual el experto usa esta información para realizar las tareas asignadas. Todo el proceso, deberá estar apoyado por el experto.

La AC no es una tarea estática, es un continuo. Cada determinado periodo de tiempo, deberá revisar los conocimientos que tiene para ver si están actualizados. AC presenta los siguientes beneficios:

- Personal con menor experiencia puede realizar labores que antes estaban reservadas a personal con experiencia de varios años.
- Los colaboradores con más experiencia pueden estar mejorando los procesos y haciendo más productiva a la empresa.
- En caso de reubicaciones o renuncias de colaboradores, la sustitución es más sencilla.
- Si tiene varias sucursales, puede intercambiar bases de conocimiento.

Para mejorar las utilidades de una empresa hay dos caminos: incrementar las ventas y mantener los gastos o mantener las ventas y reducir los gastos. Nos estamos enfocando en la segunda: reducir gastos.

Existen muchos gastos ocultos de los que no nos percatamos en primera instancia. Un distribuidor estará interesado en mejorar sus utilidades por lo que deberá tener el mayor cuidado recortando todos los gastos posibles. Si desea generar una base de conocimiento, no se debe perder el camino inicial. Es necesario comenzar por definir el objetivo que se persigue con esa base: ¿cuál es la aplicación de los conocimientos necesarios? Una vez que se tenga definido el objetivo, se deberá nombrar a un administrador del conocimiento. También se deberá escribir el procedimiento para incorporar información a dicha base, quién lo hará, cuándo, cómo, quién revisará, y quién mantendrá dicha base. Finalmente la base de conocimiento es dónde reside el saber de manera explícita. Esta última puede estar en papel, o en un sistema de tecnología de la información.

En este entorno están apareciendo nuevos roles en las empresas el CKO (Chief Knowledge Officer) y el CDO (Chief Destroyer Officer). El primero es el director de gestión del conocimiento y se encarga de hacer visibles y gestionar los activos intangibles críticos para la estrategia de la empresa. El CDO es el encargado de detectar aquellos recursos que no aportan valor a la organización, y destruirlos.



"Agustín, por qué la gente va a compartir su conocimiento, que le costó tanto adquirirlo y que es la base de su diferenciación dentro de la organización"

Clima para Gestionar los Conocimientos

Si bien la herencia organizativa, y casi instalada genéticamente es muy defensiva. En las empresas muy jerarquizadas, donde unos piensan y otros no; y en las empresas que trabajan con énfasis en el procedimiento, el cambio empieza por los propios directivos. Es un cambio muy fuerte, de manera que a

casi todos nos va a costar de sobremanera desaprender lo aprendido durante años. Muchos piensan que es mejor guardarse el conocimiento, como garantía de su posición, que darlo abiertamente aunque esto es erróneo ya que curiosamente el conocimiento es el único recurso que crece cuando se usa. Por lo que la principal motivación para compartir conocimiento debe ser la reciprocidad que la empresa debe generar y el clima de confianza que esto provoca. Este es el reto de la gestión del conocimiento.

Las empresas que quieren gestionar el conocimiento deben primero comprender que lo que deben hacer es generar un clima adecuado y esto puede ser instalar un programa o una intranet pero esta no es la esencia. La clave es que del énfasis tradicional en activos materiales e infraestructura se vaya pasando al énfasis en los activos intangibles, y necesariamente se pasará a tratar de crear activos emocionales como confianza, empatía y relaciones personales.

Una empresa excelente hoy en día, es la suma de Conocimiento del cliente más la Capacidad de absorción de conocimientos del entorno multiplicada por la capacidad de respuesta y elevado a la confianza.

$$\text{Empresa exitosa} = \left[\left(\text{Conocimiento del cliente} + \text{Conocimiento del entorno} \right) \times \text{Capacidad de respuesta} \right]^{\text{Confianza}}$$

Una fusión, un joint-venture, o una alianza estratégica son situaciones en las que es necesario intercambiar conocimiento en clima de confianza para crear cosas nuevas, sinergias que suman más que las partes. Un programa de gestión del conocimiento bien enfocado es una bendición en estas situaciones.

Llegado a este punto del desarrollo del trabajo es bueno aclarar que la administración del conocimiento enfrenta tres problemas básicos que tienen relación con situaciones conectadas con la cultura de trabajo existente en las personas y en las formas de relación de la organización. Se presentan cuando

se pretende implantar un proyecto o iniciativa de administración del conocimiento:

- A la gente no le gusta compartir sus mejores ideas.
- A las personas no les gusta usar las ideas de otras personas por que las consideran de poca valía.
- Las personas a menudo se consideran a si mismas como expertos y prefieren no colaborar con otros.

Por lo aclarado anteriormente un tema por demás importante es el de crear un clima que sea propicio para compartir el conocimiento y para lograrlo es necesario motivar a toda la organización para que lo haga.

Motivación

El área de Recursos Humanos desempeña un papel muy importante en el proceso de implantación de la "AC". En organizaciones como Ernst & Young una de las Big Four, ha diseñado algunos instrumentos para motivar a las personas a que utilicen el sistema de administración del conocimiento, a través incentivos económicos (bonos y estímulos económicos), además de un sistema de promoción, en el cual todos los años antes de realizar las evaluaciones de desempeño, se miden el número de participaciones y contribuciones al sistema, logrando tener una mayor participación que enriquezca el cerebro de conocimientos de la firma. Es muy importante para tener éxito que se tenga la habilidad de escuchar las ideas de todos los miembros de la organización, porque no se sabe quien va a ser la persona que realmente aporte una idea que va a servir para resolver o mejorar la situación en cuestión.

En un primer momento cuando Xerox implementó la AC, la motivación para lograr que los empleados compartan los conocimientos consistía en otorgar **incentivos económicos**, esto se basa en poner a disposición de lo empleados la solución de AC para que ellos puedan aportar su conocimiento a

la base común de la organización. Luego se evalúa por el CKO que y cuales empleados, fueron los que más y mejores iniciativas compartieron y se les entrega un bono.

Luego, Xerox implementó otro tipo de incentivos en base a otorgarle un **reconocimiento** a los empleados en de acuerdo a sus aportes. Esto resultó ser una medida muy eficaz, ya que los mismos tenían como motivación el ser diferenciados de los demás compañeros por su participación en el buen desempeño de la empresa y en el crecimiento de la misma.

Compañías como Motorola y 3M en su división de Investigación y Desarrollo, han logrado desarrollar exitosos centros de crecimiento y aprendizaje, los cuales están desarrollados en base a los preceptos de la AC. En Japón la firma de detergentes y cosméticos Kao, se ha dedicado a iniciar una universidad industria, la cual tiene como objetivo ser una fábrica del conocimiento.



"Agustín, ves sabes que yo soy un persona de números, ¿Vale lo que cuesta?"

Cálculo del valor de un proyecto de Administración del Conocimiento

Hay varias fórmulas que se utilizan para lograr realizar un cálculo estimado del valor total que se obtiene al implementar una solución de Administración del Conocimiento

Una de los métodos que se utiliza indica que se puede calcular de una manera muy simple con un simple cálculo de beneficios en tiempo y dinero. Por ejemplo y teniendo en cuenta que los procesos de negocios previos a la implantación de la Solución de Administración del Conocimiento llevaban X días a un costo de \$Y por día y la mejora conseguida luego de la implementación es la reducción de 2 días y la disminución de un 20% en los costos el valor total de la solución es $(X-2)*20%*\$Y+2*\Y . Es decir la reducción del 20% de los costos diarios ($20%*Y$) por la nueva duración de los procesos (X-2) más la disminución de los costos producida por la reducción de los tiempos ($2*\$Y$).

Otro método, un poco más complejo pero más acertado tiene en cuenta varias fases de la organización tales como la información básica de la empresa, los costos de los factores y los aspectos que involucran a las ganancias.

Dentro de la información básica de la empresa que se debe incluir en el cálculo figura:

- Número de Empleados
- Salario Anual Promedio
- Ingresos Anuales

Dentro de los Costos de Factores que se deben incluir en el cálculo figuran:

- Porcentaje típico de tiempo gastado en distribuir información hacia otras personas, ya sea por e-mail, teléfono o Internet.
- Porcentaje típico de tiempo gastado en buscar información de otras personas, ya sea por e-mail, teléfono o Internet.
- Mejora de tiempos esperada gracias a la solución de Administración de Conocimiento implementada

Dentro de los aspectos que involucran a las ganancias o dicho de otra manera las ganancias que se están “dejando en la mesa”, es decir lo que se está dejando de ganar por no tener en el momento necesario, presentaciones técnicas, información de servicios y productos ofrecidos, propuestas comerciales, etc. Se deben incluir en el cálculo:

- Incremento de Ventas generales
- Incremento de Cross-Ventas
- Incremento de Ventas por productos
- Incremento de Ventas por Servicios

Una vez que obtenemos todos estos datos el cálculo que se debe realizar para obtener el valor total es un poco complejo para explicarlo por lo que optamos en diseñar una pequeña calculadora para asistir a hacerlo



Calculador de Valor
de AC

Igualmente en la siguiente hoja, para ayudar a la comprensión incluimos un ejemplo del cálculo:

Información Básica		Información Básica	
Número de Empleados	50	Basado en la información que ud. Ingresó para una organización con	50 Empleados
Salario Anual Promedio (Costo para la org.)	\$ 60.000	Un Salario Anual Promedio de	\$ 60.000 e ingresos anuales por:
Ingresos Anuales	\$ 100.000.000	están los resultados estimados:	\$ 100.000.000 Aquí
Costos de Factores		Costos de Factores	
Porcentaje típico de tiempo gastado en distribuir información	20%	Distribuyendo información, un empleado promedio utiliza:	8 horas semanales o
Porcentaje típico de tiempo gastado en buscar información	10%	32 horas mensuales o	384 horas anuales. Esta actividad le cuesta a la organización
Mejora de tiempos esperada	3 Veces más rápido	\$ 600.000 por año. Teniendo en cuenta un coeficiente de mejora de	3 La reducción
Ganancias dejadas "en la mesa"		estimada de este costo es de	\$ 400.000
Incremento de Ventas generales	0,50%	Buscando información, un empleado promedio utiliza:	4 horas semanales o 16
Incremento de Cross-Ventas	0,50%	horas mensuales o	192 horas anuales. Esta actividad le cuesta a la organización
Incremento de Ventas por productos	0,50%	\$ 300.000 por año. Teniendo en cuenta un coeficiente de mejora de	3 La reducción esti-
Incremento de Ventas por Servicios	0,50%	mada de este costo es de	\$ 200.000
		Ahorro de costos logrado por la implementación: \$ 600.000	
		Ganancias dejadas "en la mesa"	
		Basado en la información que ud. Ingresó, esta organización, debido a ineficiencias en la	
		compartición de información en el sector de ventas estaría dejando de ganar:	
		Incremento en Ventas generales \$ 500.000	
		Incrementoen Cross-Ventas \$ 500.000	
		Incremento en Ventas por productos \$ 500.000	
		Incremento en Ventas por Servicios \$ 500.000	
		Incremento en las ganancias gracias a la solución implementada: \$ 2.000.000	
		Valor total de la solución: \$ 2.600.000	

El futuro de la Administración del conocimiento

Cuando pensamos en cómo el conocimiento será manejado dentro de 10 años, toda clase de imágenes futuristas vienen a nuestra mente. Como conectores de Ethernet súper rápidos en el cuello de los trabajadores permitiendo transferencias directas del conocimiento. Nuestras cabezas se hincharán para contener el conocimiento creciente del nuevo milenio. Agentes cruzarán la InterInterNet, buscando pedacitos jugosos de conocimiento dondequiera que se oculten. PC's de bolsillo estarán conectadas a redes inalámbricas de conocimiento y lo exhibirán permanentemente y a pedido en nuestros anteojos.

La equivocación más común incurrida por los futuristas es exagerar el progreso de la tecnología. Los cambios de la tecnología serán incrementales, y seguramente ya hemos escuchado aunque sea rumores de la mayoría de las tecnologías que estarán disponibles en el 2015.

Los buenos aunque viejos programas algorítmicos de lógica serán los caballos de fuerza de la gerencia del conocimiento. Los programas individuales se especializarán en las funciones específicas del conocimiento, tales como, diagnósticos, configuraciones o predicciones. Pero las mejoras más dramáticas de la capacidad de la gerencia del conocimiento durante los próximos 10 años serán humanas y directivas.

La gente es el recurso más importante de la gerencia eficaz del conocimiento. En el futuro cercano (esto ya ha comenzado), las firmas que sobresaldrán en la gerencia del conocimiento arrinconarán el mercado para encontrar gente que sea experta en crear y usar conocimiento. Se evaluará y recompensará esta gente por sus actividades relacionadas con el conocimiento. Los gerentes serán evaluados no solo por lo exitoso de su gestión y lo acertado de sus decisiones sino también por el uso del conocimiento.

El mejor lugar donde ocurre la creación de conocimiento probablemente hoy sean las universidades. No importa si el campo son los negocios o la

biología, los mejores creadores del conocimiento son académicos. Por lo tanto, quienes intentan dominar este proceso deberán formar sociedades innovadoras con las universidades en las cuales la creación del conocimiento aplicado estará tercerizado. Por supuesto, esto requerirá enormes cambios en la manera que el académico realiza su trabajo. Un elemento que ayudará a este cambio es que los gobiernos están cada vez más desinteresados en el financiamiento de la investigación académica.

La administración del conocimiento en el futuro implicará más que la distribución y el acceso. La transferencia del conocimiento significará asegurarse de que alguien reciba y utilice el conocimiento en cuestión. La transferencia acertada no implicará ni las computadoras ni los documentos, sino las interacciones entre las personas.

Conclusión

Al llegar al final de nuestro trabajo vemos que la administración del conocimiento representa una de las principales herramientas que se tienen en la actualidad para que las organizaciones logren un desarrollo estratégico en el que puedan aprovechar y maximizar la utilización de los conocimientos que se tienen y muchas veces no pueden reutilizar.

Es indiscutible que las organizaciones tienen que alinear la tecnología de información a la estrategia del negocio, por lo que es importante que herramientas como la de la administración del conocimiento alcancen un desarrollo y madurez a corto plazo.

Esta herramienta apoyada comúnmente en el uso de la tecnología de información (aunque a lo largo del desarrollo dejamos en claro que no es necesario hacer una gran inversión para comenzar a ver los beneficios que otorga la AC) está en su época de auge y podemos apreciar que varias organizaciones están convencidas del beneficio que representa aprovechar conocimientos que ya se tienen y que realmente se pierden y lo más dramático es que en varias ocasiones son investigaciones o procesos que se llevan a cabo varias veces y que se tienen que comenzar de cero porque no se cuenta con la documentación apropiada que sirva de referencia.

Las ventajas que ofrece la AC son:

- Reducir costos, a través de la reutilización del conocimiento ya adquirido, logrando de esta manera que de los empleados no pierdan el tiempo en realizar de nuevo lo que otra persona ya hizo.
- Que **todos** los individuos de la organización tengan acceso al conocimiento generado por la misma.
- Mejora continua, ya que el tiempo que se gana se puede utilizar para mejorar los procesos de la organización

- Beneficios operativos y de negocio que a largo plazo son muchos y en conclusión provoca que el negocio se torne más efectivo y eficiente, ya que las horas de trabajo que se pueden ahorrar son miles.

El mantener información a tu disposición proporciona una ventaja competitiva, ya que se tienen conocimientos al alcance y se puede reaccionar de una manera efectiva al entorno global que hoy en día vivimos.

Igualmente es importante no dejar de mencionar que el proceso para implantar este tipo de sistemas de información y conocimiento no es nada fácil, ya que representa un esfuerzo, en el que todas las áreas de la organización, así como el compromiso de los integrantes para documentar toda la información que pueda llegar a ser compartida en la base de datos, porque el éxito depende en que la información este documentada en forma adecuada, y pueda utilizarse en el futuro.

Estamos convencidos que el éxito que se logre con la gestión del conocimiento abrirá el camino para que el resto de los componentes del Capital Intelectual (incluye otros aspectos además del conocimiento) sean reconocidos y tengan su lugar en los registros y en los estados contables. De esta forma, la brecha entre el valor contable y el valor de mercado de los patrimonios se irá cerrando de manera firme y sostenida, permitiendo unificar bajo un mismo sistema y una misma base de datos toda la información necesaria para, en lo interno, tener el control integral de las organizaciones y de éstas hacia fuera, mostrar una situación patrimonial mucho más completa y cercana a su valor de mercado.

Si quiere ser un gran administrador del conocimiento este es un buen momento para empezar.

Bibliografía

Barnes S. (2004) Sistemas de Gestion del Conocimiento. Paraninfo

Chris C. y Geoff P. (2003) La Gestion del Conocimiento. Paidos

KM World Publications. Internet Magazine. (Mayo 2004)

<http://www.kmworld.com/publications/magazine/>

Nonaka, I. (2000) La Empresa Creadora de Conocimiento. En: Gestión del Conocimiento. Harvard Business Review.

Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. Prentice Hall

Senge, P. (2004) La Quinta Disciplina. Granica

Personajes Ocultos

