

## **2 Diseño e implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento en la empresa.**

En el presente capítulo abordaremos cómo enfrentarse a la tarea de implantar con éxito un sistema de gestión de conocimiento en una empresa.

### **2.1 Consideraciones previas.**

Antes de implantar una estrategia de gestión del conocimiento en la organización, el responsable debe tener muy claro, de dónde parte y a dónde quiere llegar. La complejidad y el alcance de un sistema de estas características puede suponer para la empresa un redimensionamiento de tal magnitud que se produzcan efectos no deseados o, lo que es peor, se muestre ineficaz porque en el origen no se dieron las condiciones adecuadas para su implantación.

Reflexionaremos sobre los condicionantes previos a la implantación de un sistema de gestión del conocimiento, proporcionando datos que sirvan como orientación antes de iniciar la aplicación.

#### **2.1.1 Barreras y posibles soluciones.**

La principal barrera, como ya se deduce del capítulo anterior, está relacionada con las personas, y procede de su natural resistencia a compartir la información con el resto de la plantilla, ya que se considera patrimonio personal y da ventaja competitiva.

A esta dificultad se une la de los que consideran que compartir la información es una pérdida de tiempo, ya que entregan información, pero ni siquiera se les reconoce, no perciben el natural feed-back, por lo que, a la larga, desisten de seguir informando.

Otro grupo de barreras se articulan en torno a la posible falta de motivación por parte del receptor, cuando no una posible falta de asimilación o de retención, lo que hace inviable cualquier proceso de transmisión de conocimiento.

Y, finalmente, se pueden identificar otro tipo de barreras relacionadas con el contexto, es decir con la rigidez de las estructuras de la empresa, el exceso de verticalismo, etc.

Basándose en los trabajos de Kollock (1998) y Connolly & Thorn (1990), para superar toda esta tipología de barreras, Valhondo (2003) propone tres posibles vías de solución:

- En primer lugar, se trataría de reducir el coste “C” de contribución, llegando incluso a hacerlo positivo, es decir, que hay un beneficio inmediato para los contribuidores. Si se consigue reducir este coste, la alternativa de no contribuir será cada vez menos tentadora.

- La segunda vía de solución se centra en la eficacia de las contribuciones profundizando en lo que gana el que colabora en comparación con el que no hace, que ni gana ni pierde.
- Y la tercera vía se centra en el tamaño y composición de los grupos que comparten conocimiento, produciéndose el fenómeno de que los que no colaboran tienden a ser menos y a estar peor considerados en la empresa.

Aún así, no hay que olvidar que, al final, son las personas los últimos responsables de la eficacia de un sistema de gestión del conocimiento.

### **2.1.2 Estudio de las condiciones actuales.**

Por esta razón antes de una inversión millonaria hay que plantearse si en la plantilla se dan las condiciones adecuadas para implantar el sistema. De nada sirve tener los sistemas tecnológicos más avanzados, si las actitudes de las personas no favorecen el proceso de compartir el conocimiento. Heras (2003) expone algunas preguntas que convendría hacerse antes implantar una iniciativa de GC:

1. ¿Mis empleados están satisfechos en la organización?, si no es así ¿por qué no lo están?
2. ¿Se sienten justamente retribuidos, o hay agravios comparativos internos o externos? Cuando la gente percibe que no está siendo pagada de forma justa, no va a querer implicarse en ninguna acción que suponga un esfuerzo adicional aparte de las tareas propias de su puesto.
3. ¿Los mandos tratan de forma "empática" a sus colaboradores? Esta es la gran clave de las relaciones interpersonales, la empatía. Es el principio que debe regir toda relación interpersonal. Es fundamental ponerse en el lugar de los demás para poder detectar sus necesidades y así poder cubrirlas. Si esto no se produce, siempre existirá un factor de desconocimiento en una de las partes que genere incompreensión en la otra parte. De este modo se llegará a bloquear completamente la comunicación. No se debe olvidar que si no existe comunicación y un ambiente de confianza es imposible que las personas compartan el conocimiento.

En definitiva, se trata de reflexionar sobre la respuesta a las siguientes preguntas: ¿Hasta qué punto están preparados los empleados para incorporar a su trabajo diario la cultura del conocimiento? ¿Se dan las condiciones apropiadas para estimular el necesario clima de cooperación que requiere todo sistema de gestión del conocimiento? ¿Cuántos empleados estarían dispuestos a compartir sus conocimientos?

### **2.1.3 Modelo y establecimiento de objetivos**

Es evidente que cada empresa precisa de una estrategia diferente de implantación de gestión del conocimiento, y ésta depende según sea el caso de las características del

servicio a sus clientes, la economía y tipología del negocio, las dimensiones de la compañía, el perfil de la plantilla, etc.

La gestión del conocimiento es un sistema que debe estar hecho a la medida. Aunque hay una serie de parámetros de validez universal, su aplicación debe ajustarse a las singularidades de cada empresa, su lugar y su momento preciso.

Una vez decidido el modelo, es necesario establecer los objetivos de la implantación de un sistema de gestión del conocimiento:

- A dónde se desea llegar con una estrategia de gestión del conocimiento.
- Periodo de implantación (¿A medio o largo plazo?).
- Ventajas reales que reportará a la empresa.
- Efecto esperado en la cuenta de resultados.
- Problemas concretos que pretende solucionarse con un sistema de este tipo.
- Coste estimado de implantación.
- Plazos para concluir su implantación y alcanzar los primeros objetivos.
- Repercusión en los procesos de innovación y en la valoración del capital intelectual.

#### **2.1.4 Consejos.**

- Lo importante son los resultados. No hay que perder de vista que el sistema de gestión del conocimiento está directamente encaminado a la obtención de resultados sobre la base de mejorar el capital intelectual de la empresa. Hay que obtener resultados, ya sean tangibles como intangibles, pero al fin y al cabo, resultados que mejoran los beneficios o la cotización bursátil de la compañía.
- Mejora continua. El sistema de gestión del conocimiento no se instala en la empresa de una sola vez, sino que por sus características singulares, se va implantando a la vez que se va utilizando. En este sentido, puede decirse que nunca acabará de perfeccionarse, sino que su uso creciente es el que le proporciona la perfección y la eficacia.
- Lo importante es comenzar. Dada la envergadura que puede adquirir la implantación de un sistema de gestión del conocimiento, la primera reacción puede ser la de aplazarla hasta que todo esté perfectamente controlado y no haya errores posibles. Esta no es una buena solución, ya que los errores se van a producir inevitablemente, como consecuencia lógica de un trabajo cuya materia prima -las personas y su conocimiento tácito- es sumamente difícil de organizar,

y el sistema natural de avanzar en la mayoría de los casos es el de prueba-error. por eso, lo aconsejable es comenzar. Posteriormente, se mejorará.

- **Experiencias piloto.** Para mantener un control eficaz del proceso de implantación de la gestión del conocimiento, Arana (1999) aconseja comenzar con experiencias piloto en entornos concretos y controlables, de forma que ésta sea progresiva y, sólo los aciertos se vayan exportando a otras áreas de la empresa. Este modo de proceder también ayuda a que la incorporación de la plantilla al sistema sea parcial, conforme a las actitudes y capacidades personales, evitando una generalización en bloque, que puede traer consigo decepciones o inadaptaciones al sistema de difícil solución.
- **Tecnología poco sofisticada.** En esta misma línea, es aconsejable, sobre todo, si se trata de empresas cuyas plantillas no están demasiado familiarizadas con las nuevas tecnologías y, en cualquier caso, de modo general, que las primeras herramientas tecnológicas que se instalen no sean excesivamente sofisticadas, ni demasiado especializadas, ya que, generalmente, suelen ser sustituidas por otras más ajustadas a las necesidades y peculiaridades de la empresa en una segunda fase del proceso de implantación.

## **2.2 Infraestructuras tecnológicas**

### **2.2.1 Creación de un espacio.**

Nonaka (1995) considera que cualquier sistema de gestión del conocimiento se reduce a la creación de un espacio (físico o virtual) en el que confluyan los conocimientos de los miembros de la plantilla en orden a ser rentabilizados en términos de beneficios económicos por cada uno de ellos y la organización en general. Y esa circulación de información es lo que el autor llama la espiral del conocimiento que fue presentada en el capítulo anterior.

Sin embargo, ese espacio y sus herramientas tecnológicas no son lo más importante, sino que son las personas, sin las cuales ni ese espacio será posible, ni funcionará, ni prestará servicio a la empresa.

Dando una serie de pasos previos que garanticen su utilidad y eficacia, se debe avanzar en todos los frentes a la vez (tecnología, organización, motivación, cultura, etc.), de modo que la construcción del sistema se haga de forma ágil y compensada.

### **2.2.2 Tipologías**

- **INTRANETS.** Es una de las herramientas más fáciles de usar y más comúnmente utilizada, ya que facilita considerablemente la introducción, localización, compartición y comunicación de los activos de información de la organización.

- **GROUPWARE.** El concepto de groupware (contracción de group working software) remite directamente a la posibilidad de que diferentes usuarios compartan ficheros de datos, así como intercambiar informaciones mediante el teclado, aunque la novedad está en la disponibilidad de herramientas de groupware en ordenadores personales en red, con interfaz Windows, tales como Lotus Notes, que han hecho mucho más accesible su uso a los no profesionales de las tecnologías de la información.
- **WORKPLACE.** Conocido también como el portal del empleado. Es un paso más que la Intranet, ya que tiene características propias de los portales, y es susceptible de personalizarse. Es como un tablero personal de trabajo, que el empleado puede configurar a su gusto, y que permite multitud de funciones dirigidas tanto a la realización del propio trabajo como a la actividad de compartir información, participar en foros, acceder a bases de datos, etc.
- **GESTIÓN DOCUMENTAL.** Es un sistema que se ocupa del procesamiento, almacenamiento, búsqueda, recuperación y distribución de documentos entre el conjunto de usuarios que operan en él. Valhondo (1999) expone que entre sus principales ventajas están la reducción de costes y de los ciclos de trabajo, la unificación de los procesos empresariales en los distintos ámbitos departamentales y geográficos y el aumento de las capacidades en toda la organización, mejorando la integridad y seguridad de la información.
- **PLATAFORMAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.** Aunque en la actualidad no existe todavía ninguna plataforma que integre todas las etapas del ciclo de la gestión del conocimiento, sí se pueden encontrar algunas que están tratando de posicionarse como herramientas completas. Éstas son el Share Point Portal Server de Microsoft, y el Discovery Server, de Lotus.

### **2.2.3 Ventajas de la Intranet.**

Perez (2002) considera que las siguientes ventajas que ofrece la Intranet como plataforma básica para la GC, han hecho de ella una de las herramientas más utilizadas en las PYMES:

1. Economía de la inversión gracias a la posibilidad de utilizar la infraestructura instalada (PC's, redes, sistemas operativos, etc.).
2. Economía en la edición y publicación de información interna al sustituirse las impresiones.
3. Incorporación de recursos multimedia y aplicaciones interactivas.
4. Inversión en el servidor similar a otras soluciones.
5. Inversión mínima para la configuración de cada máquina cliente.

6. Posibilidades de uso del servidor intranet con otros fines e, incluso, la posibilidad de reutilizar una parte importante de las páginas para Internet.
7. Rápida incorporación de nuevos documentos a la Intranet.
8. Rápido proceso de aprendizaje para los usuarios gracias a la interface gráfica que caracteriza a este tipo de aplicaciones.
9. Software económico para la edición de documentos.
10. Software gratuito para publicar los documentos.

#### **2.2.4 Componentes usuales de las intranets**

- **SISTEMA DE INFORMACIÓN PARA LA TOMA DE DECISIONES.** Muy importante, no sólo porque atiende las necesidades directas de quienes aprueban los presupuestos, sino porque demuestra la funcionalidad estratégica de la nueva herramienta de trabajo. En los proyectos de desarrollo este componente puede tomar forma a través de:
  1. Actas, memorándums, disposiciones, circulares, resoluciones y cualquier otro documento del proceso de toma de decisiones (aprobados o en proceso de elaboración).
  2. Acceso on-line a dichos documentos ordenados cronológicamente.
  3. Acceso en tiempo real a las bases de datos relacionadas con las actividades e indicadores fundamentales de la organización (producción, contabilidad, finanzas, clientes, etc.)
  4. Facilidad para localizar, por una palabra o término, cualquier documento publicado en la intranet.
  5. Enlaces a los departamentos creadores de la información.
  6. Rapidez en la edición y publicación de los documentos empresariales.
  7. Reportes en tiempo real sobre las actividades fundamentales de la organización (producción, ventas, finanzas, etc.).
- **REFERENCIAS ON-LINE.** Este componente, como el anterior, es válido para prácticamente cualquier proyecto intranet, y con relación a la puesta en práctica del mismo podemos resaltar:
  1. Calendarios laborales.
  2. Organigrama de la Empresa.

3. Diccionarios técnicos y glosarios
  4. Guías sobre el uso del software instalado en la organización.
  5. Normativas de calidad.
  6. Listas de precios y convenios negociados con proveedores.
  7. Manuales de procedimientos.
  8. Materiales técnicos.
  9. Preguntas y respuestas más frecuentes.
  10. Proyectos desarrollados en la empresa.
  11. Seminarios y conferencias.
  12. Soporte técnico.
- **COMUNICACIÓN COOPERATIVA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.** Grupos de trabajo (Workgroups) y foros de discusión. Esto es válido sobre todo en proyectos donde los equipos de trabajo juegan un papel importante en el desarrollo de las empresas, tales como:
    1. Equipos de estudios empresariales, de diseño, de I+D, de marketing, de trabajo en proyectos multidisciplinarios, interdepartamentales, etc.
    2. Departamentos o áreas con un tipo de trabajo que requiere de la comunicación cooperativa.
    3. Grupos de trabajo en proyectos especiales.
    4. Información corporativa para determinado personal seleccionado.
  - **COMUNICACIÓN INTERACTIVA ENTRE TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN.** Dicho de otra forma, correo electrónico, grupos de noticias y otras aplicaciones que sirvan para hacer llegar, a todos los implicados en un proyecto, la información sobre los acontecimientos de forma rápida y segura. Entre dichos casos pueden ser incluidas las siguientes opciones:
    1. Coordinación de actividades donde participan elevadas cantidades de personal.
    2. Cualquier forma de comunicación que precise de respuesta o de intercambio activo entre remitente y destinatario.
    3. Cuestionarios interactivos.
    4. Chats internos.

5. Distribución automática de reportes de bases de datos o de cualquier otro tipo de información.
  6. Distribución de notas internas, circulares, etc.
  7. Formularios.
  8. Información clasificada.
  9. Información sobre eventos y actividades.
  10. Informes regulares para equipos de trabajo.
  11. Marketing interno.
  12. Notificaciones sobre el progreso de las actividades para miembros de proyectos.
  13. Noticias corporativas (diarios empresariales virtuales).
  14. Solicitudes internas de servicios y materiales.
- **FORMACIÓN Y ENTRENAMIENTO.** Si bien las intranets no pueden sustituir plenamente al efecto que provoca el aula y el profesor en el proceso de aprendizaje, no es menos cierto que gracias a las técnicas multimedia se puede solucionar una amplia gama de necesidades de formación, entrenamiento y asistencia técnica. Entre las aplicaciones de este componente se destacan:
    1. Clases virtuales sobre actividades corporativas.
    2. Cursos de idiomas (sobre todo idioma técnico).
    3. Cursos sobre ventas, informática, aplicaciones instaladas en la empresa, calidad, servicios, actividades específicas de la organización, etc.
    4. Evaluaciones con resultados automáticamente transferidos a los archivos de Recursos Humanos.
  - **VENTAS.** Uno de los componentes clave y uno de los que representa los mayores retos tecnológicos para los desarrolladores. La práctica demuestra que en este componente las aplicaciones más comunes son:
    1. Demos multimedia sobre productos y servicios.
    2. Especificaciones sobre productos y servicios.
    3. Lista de proveedores y distribuidores con enlaces a sus webs.
    4. Lista de ofertas.

5. Manuales de los productos y servicios que brinda la organización.
6. Sistema de ayuda sobre los múltiples asuntos relacionados con el proceso de ventas.

## **2.3 Los recursos humanos en la gestión del conocimiento.**

### **2.3.1 Evaluación de las personas**

La irrupción de las nuevas tecnologías en el escenario de la empresa y, en general, de la sociedad, ha supuesto una transformación de magnitudes todavía impredecibles.

Pero, en no poco tiempo, se empezaron a identificar las verdaderas limitaciones de tanta tecnología, y el hombre, que de alguna manera había quedado desplazado del escenario y atónito de tanta velocidad, recuperó su sitio, y al final, estamos asistiendo a lo que podríamos llamar el acomodamiento de tecnología y persona en un difícil proceso de entendimiento y respeto mutuo.

Canals (2003) dice en referencia a la Gestión del Conocimiento que las carencias de las tecnologías nos han ayudado a detectar los problemas más importantes de su implantación, que podrán solucionarse con el desarrollo de tecnologías de nueva generación. Pero la tecnología es tan solo una herramienta, y, como tal, puede sernos muy útil siempre que recordemos que el factor principal son las personas.

Peña (2003) entiende que desde el conocimiento avanzamos hacia la organización centrada en la persona, que es su principal titular en cuanto que lo posee y, con la ayuda de la técnica, lo gestiona. De hecho, si la sociedad del conocimiento se caracteriza por algo es por la importancia que se da al saber y a la experiencia de las personas como factor clave de la economía.

### **2.3.2 Formación y aprendizaje**

La fórmula tradicional de formación empresarial necesita complementarse con nuevas fórmulas conforme los sistemas de gestión del conocimiento se perfilan y su filosofía se incorpora a la actividad de las empresas.

Los cursos y jornadas a los que se debe acudir al margen de su trabajo no son completamente eficaces, por dos razones fundamentales:

- Están impartidos por expertos ajenos a la realidad de la compañía
- Son de muy difícil aplicación, ya que se han impartido al margen de los cometidos concretos que esperan al trabajador cuando, al cabo de unos días, regresa a su oficina.

Por esta razón, el complemento a la formación tradicional es la que se adquiere con el ejercicio del propio trabajo mediante un sistema eficaz de gestión del conocimiento. Es la llamada formación de la economía del conocimiento.

Esta nueva fórmula de aprendizaje es continua, y, lo que es mejor, está perfectamente adaptada a las necesidades de la compañía, ajustada a sus problemas reales hasta el extremo de que a la vez que se adquiere, se pueden ir resolviendo esos problemas o generando conocimientos en orden a mejorar la capacidad de innovación, etc.

En este sentido, es paradigmático el caso de una empresa española en la que un sistema de gestión del conocimiento ha propiciado que los empleados más expertos o especializados actúen como profesores de los menos cualificados. El máximo responsable de Telefónica declara “Cuando alguien sabe mucho sobre algo, se organiza un curso, y ésta persona se convierte en profesor. Eso supone que la formación resulta de calidad y, a la vez, económica. A cambio de ese servicio, el trabajador percibe un complemento y se le permite sin ningún problema preparar el curso en su horario laboral”. Además, se complementa con los denominados foros de conocimiento, un intercambio de preguntas, respuestas y sugerencias entre los trabajadores de la compañía que se lleva a cabo a través de una herramienta electrónica muy básica, pero que permite que todo el mundo pregunte lo que no sabe, y que, a su vez, reciba una o varias respuestas, todas ellas contrastadas y válidas. Estos foros están agrupados por temas, y son coordinados por tutores, cuya labor principal es animar el diálogo con preguntas o nuevas cuestiones cuando la audiencia decae. Su trabajo, al igual que el de los profesores voluntarios, se ve recompensado con un complemento que se distribuye en función de la mayor o menor actividad generada. “Seleccionamos tanto a los participantes más brillantes como a los tutores que consiguen animar más su foro cada mes, y les recompensamos con un complemento de ciento cincuenta euros”

### **2.3.3 Equipo experto.**

La implantación de un sistema de gestión del conocimiento puede ser todo lo sofisticada que se desee, pero aún no siendo aconsejable, al menos en una primera fase y en el caso de pequeñas y medianas empresas, sí parece oportuno que las empresas cuenten con un equipo experto en la materia que coordine y dirija todo el proceso. Este equipo puede ser interno, si se dispone de empleados suficientemente preparados, o externo. En todo caso, lo más recomendable es contar con un equipo externo que desde el primer momento trabaje en coordinación con un grupo de empleados mejor preparados y, en general, más motivados, al que podemos llamar Equipo KM (Knowledge Management).

El recurso al outsourcing reporta las siguientes ventajas:

- Se evita una sobrecarga en la plantilla.
- Una empresa o consultora especializada siempre podrá hacer un trabajo más profesional que el más experimentado de los empleados, por muchos cursos, jornadas y libros que se lea.

- Además, la novedad de los enfoques y la independencia de criterio de una consultora externa siempre serán un valor que difícilmente podrá encontrarse en el interior de la compañía.

Sin embargo, los asesores externos tienen una limitación evidente: el desconocimiento de la empresa, que excepcionalmente puede llegar a ser tan extenso e intenso como el que trabaja en ella, máxime si lo hace en puestos de responsabilidad o con competencias en áreas estratégicas.

Por esto, lo más razonable suele ser la creación de un equipo integrado por consultores externos y personas de la alta dirección y áreas técnicas de la empresa.

### **2.3.4 El papel de los directivos**

El Equipo KM debe trabajar en estrecho contacto con la cúpula directiva de la empresa, y reportar información frecuente de su trabajo, que ésta debe analizar, estudiar y contrastar permanentemente. Quiere esto decir que el creación del equipo KM no exime de que los máximos directivos se impliquen en el proceso, participando en él, ayudando a perfeccionarlo y contagiando con su ejemplo al resto de la plantilla.

Gates (1999) dice que uno de los principales roles de un director general consiste en establecer un ambiente que promueva el conocimiento compartido y la colaboración, en asignar prioridad a los sectores donde el conocimiento compartido resulte más valioso, en facilitar los instrumentos digitales que van a hacer posible este conocimiento y en hacer que prevalezcan los que contribuyen en mayor cuantía al flujo intenso de la información.

El alcance de un programa de gestión del conocimiento es de tal envergadura que debe afectar a toda la empresa y, por tanto, estar dirigido desde la cúspide. Es cuestión de estrategia. No es un asunto que se pueda delegar. El mejor coordinador para un sistema de GC es el director general, y le requiere prácticamente dedicación exclusiva.

El rol del líder del conocimiento ha atraído mucho la atención. Sin embargo, de modo similar al tema más extenso de la gerencia del conocimiento, Frappaolo y Koulopoulos (2000) exponen que el liderazgo de éste se mezcla con especulación, exageración y confusión. Todos los gerentes inteligentes saben que el liderazgo es un aspecto esencial en la era del conocimiento. No obstante el definir este rol en una organización e identificar a los individuos correctos que lo desempeñan no son asunto sencillo.

Frappaolo y Koulopoulos (2000) indican que, como el conocimiento mismo, el liderazgo del conocimiento no se refiere a las herramientas y tecnologías para manejarlo, sino a la influencia rápidamente creciente de una nueva generación de gerentes encargados de apalancar el saber colectivo: el conocimiento que funciona en compañías dirigidas intelectualmente. A diferencia de los gerentes tradicionales de las líneas de negocios, los líderes del conocimiento no están definidos con claridad en el organigrama de su empresa. Resulta frecuente que sean líderes de equipos dispersos, evasivos por naturaleza, nómadas para establecer vínculos dentro de una empresa y

lograr nexos coordinados por el sentido común, ante el impacto de la tecnología de la información y las soluciones de negocios. Sin embargo, su capacidad para impulsar el capital intelectual de una empresa puede ejercer más poder que la mayoría de los ejecutivos, e incluso de muchos directores generales (Chief Executive Officer)

Aunque muchas organizaciones entienden que el único factor competitivo que queda es la innovación basada en el conocimiento, han sido lentas para responder mediante el desarrollo de las destrezas y responsabilidades necesarias en sus niveles ejecutivo y administrativo. Lo irónico es que pocas organizaciones carecen del material intelectual básico para crear estos roles. En muchos casos, la estructura corporativa tradicional atrapa dentro de los escondijos empresariales a los individuos mejor adaptados para realizar las tareas, y finalmente, los deja por fuera.

El liderazgo del conocimiento no es nuevo, gerenciar el conocimiento de un proceso es un requisito en cualquier empresa, incluso en una de carácter unipersonal. Sin embargo, Frappaolo y Koulopoulos (2000) argumentan que en la actualidad, el conocimiento no es propiedad de unos cuantos obreros, jefes o ejecutivos dentro del recinto más privado de una organización. Por el contrario, es una propiedad común virtualmente de todos los trabajadores. Agregue a esto la naturaleza transitoria de la fuerza laboral actual, la necesidad de conectar y movilizar con rapidez equipos dispersos geográficamente, la naturaleza altamente técnica del trabajo moderno, y tendrá una inmensa exigencia de una mayor complejidad en la manera como se gerencia el conocimiento.

En general, el liderazgo del conocimiento incluye la responsabilidad de:

- Identificar oportunidades para promover el valor de la gerencia del conocimiento.
- Comunicar las mejores prácticas.
- Facilitar la evolución de las organizaciones que aprenden.
- Suministrar el tipo de medidas que permita evaluar el impacto del liderazgo del conocimiento.

### **2.3.5 Categorías relacionadas con la gestión del conocimiento.**

El liderazgo del conocimiento representa para una amplia categoría de cargos y responsabilidades que van desde individuos que literalmente asumen de facto la posición de gerente del conocimiento sin ningún cambio de títulos, responsabilidades formales o salarios, hasta ejecutivos senior con muy buenos salarios, a quienes se les recluta específicamente para el rol de CKO (Chief Knowledge Officer).

Aunque no podría definirse ninguna clasificación para todos los títulos y responsabilidades incluidas bajo este calificativo, Frappaolo y Koulopoulos (2000) consideran las siguientes categorías generales:

- Ingeniero del conocimiento: se le asocia con una empresa de procedimiento tácito, es responsable de convertir el conocimiento explícito en instrucciones,

sistemas de programas y aplicaciones codificadas. Su reto principal es ejecutar ese conocimiento sin que se envejezca. Efectivamente, cuanto mejor codifiquen el conocimiento estos ingenieros, tanto más difícil será lograr que la organización cambie cuando su entorno se lo exija.

- **Analista del conocimiento:** es responsable de reunir, organizar y difundir el conocimiento, por lo común porque se le pide hacerlo. La complicación, radica en el hecho de que estos analistas fácilmente pueden llevarse lo mejor de todos estos procedimientos cuando se marchen. También existe el riesgo de que se vuelvan tan valiosos para su entorno inmediato que no se puedan desplazar lateralmente hacia otras partes de la organización en donde sus destrezas también se necesitan.
- **Gerente del conocimiento:** es responsable de coordinar los esfuerzos de ingenieros, arquitectos y analistas. Con mucha frecuencia, este cargo se necesita en organizaciones grandes en donde el número de procesos inconexos para compartir conocimiento están en riesgo de quedar fragmentados y aislados. El riesgo está en que se pueden comenzar a formar feudos alrededor del éxito que cada gerente alcance en su área de dominio.
- **Director ejecutivo del conocimiento:** es responsable de la coordinación a nivel empresarial de todo el liderazgo del conocimiento. Actualmente, el rol lo desempeña casi siempre una sola persona con poco, o ningún, personal y ninguna responsabilidad inmediata en la línea de negocios. La principal preocupación de contar con un CKO está en vincularlo demasiado pronto. Este alto ejecutivo no tiene ningún poder mientras en toda la empresa, o al menos en una parte representativa de ella, no se haya reconocido y creado una cultura para compartir el conocimiento, no existan incentivos ni se cuente con los preceptos básicos de liderazgo del conocimiento.
- **Guía del conocimiento:** estos individuos prosperan en organizaciones que no consideren el conocimiento como un recurso corporativo que se debe administrar de arriba abajo. Es responsable de suministrar un respaldo mínimo pero continuo a los usuarios del conocimiento, en forma de experiencias en el manejo de las herramientas, prácticas y métodos del liderazgo del conocimiento, en una de las situaciones más inestables y llenas de oportunidades.

Frappaolo y Koulopoulos (2000) distinguen los siguientes tipos de estilo o procedimientos de liderazgo que se encuentran en la organización actual:

1. El nómada
2. El ejecutivo
3. El especialista o consultor
4. La comunidad

Si compartir conocimiento se reconoce como un estado natural en comunidades próximas, entonces el desafío del liderazgo del conocimiento está en reducir la distancia y establecer cercanía, conectividad e incentivos para sacar ventaja de ambos logros. Una vez que se ha hecho esto, el liderazgo del conocimiento se convierte en parte de la estructura estándar del liderazgo, el equipo y los procedimientos de la empresa.

### **2.3.6 Motivación y entrenamiento de la plantilla.**

Simultáneamente al diseño y creación del espacio tecnológico para la gestión del conocimiento, la empresa debe acometer la tarea de motivación y entrenamiento de la plantilla. De sobra es sabido que éste es uno de los elementos de mayor importancia de todo el proceso, sin el cual no es viable el sistema. Motivar a los empleados y proporcionarle la formación adecuada es imprescindible para seguir avanzando. Para conseguirlo, Arana (1999) propone la creación de unas estructuras voluntarias de aprendizaje, que permitirán una primera selección de los empleados más motivados a los que se someterá a un estudiado proceso de información y entrenamiento en la teoría y prácticas de la gestión del conocimiento.

Hay que tener en cuenta que, si no es por el sistema del voluntariado, no va a resultar fácil motivar a la plantilla, ya que la gestión del conocimiento, como cualquier otro sistema de gestión empresarial, supone para la mayoría de los empleados un trabajo añadido que, de entrada, no está contemplado en la nómina y, por tanto, con bastantes posibilidades de generar antipatías.

La formación deberá extenderse al resto de la plantilla de forma simultánea al sistema, es decir, conforme se van incorporando a él los distintos departamentos o áreas de negocio.

Puede ser de gran utilidad para el aprendizaje la edición de un Manual de Prácticas en el que, poco a poco, se vayan recogiendo las principales instrucciones para el uso eficaz de la plataforma de la gestión del conocimiento. Naturalmente, como las instrucciones evolucionarán conforme avanza el proceso de aplicación, este Manual será susceptible de cambios, con lo que se editarán las versiones que sean necesarias hasta llegar a la definitiva.

La formación irá acompañada del entrenamiento y la práctica por parte de los empleados implicados en el proceso de implantación del sistema. Esto quiere decir que, desde el primer momento, las personas afectadas deberán incorporar a sus funciones una nueva: la de compartir sus conocimientos con el resto de la plantilla. Y esto no es sólo una tarea más, sino toda una cultura, un estilo de trabajo que, con el tiempo deberá extenderse a toda la compañía. De ahí la importancia de que los directivos sean los primeros protagonistas de la gestión del conocimiento.

### **2.3.7 Pertenencia del conocimiento**

Plantear quién es el titular del conocimiento no es una cuestión sencilla, ya que todo varía según de qué conocimiento estemos hablando. En principio, parece sentado que el

conocimiento que más valor reporta a las empresas es propiedad de las personas que en ellas trabajan, y en gran parte es un conocimiento tácito. Sin embargo, en la medida en que ese conocimiento ha sido adquirido y transformado en la propia empresa, los perfiles de la propiedad empiezan desdibujarse en favor de la compañía. Pero, ¿dónde están los límites? ¿Qué se ha aprendido en la empresa y qué se ha aprendido fuera de ella? Probablemente ni los mismos interesados lo conozcan.

De todas formas, lo importante es el fondo, ya que lo que se está dilucidando no es la propiedad por sí misma sino el uso que se hace de ese conocimiento en virtud de quién sea el titular.

Por esta razón, las empresas de la sociedad del conocimiento (y, también, las que no lo son) cada día con más frecuencia incluyen en los contratos de personal alguna cláusula que, en caso de despido o abandono de la empresa, impida al contratado hacer uso de información para favorecer a la competencia, generalmente en el plazo de uno a tres años. De esta manera, se cercioran de que si transfiere conocimientos estratégicos a la competencia, puede ser denunciado y perseguido por la justicia.

En cualquier caso, salvo situaciones especialmente claras de competencia desleal, la frontera entre la información que puede utilizarse en beneficio propio, una vez abandonada una empresa, y la que no, es poco precisa, razón por la que, comúnmente se admite que el conocimiento pertenece a la persona. Por esta razón, a las empresas no les conviene perder a estos titulares del conocimiento que son los trabajadores, porque, al contrario que el teléfono móvil de la empresa o las llaves de la oficina, el conocimiento se va con ellos, y el capital intelectual de la compañía se resiente.

### **2.3.8 El teletrabajo.**

Teletrabajo es un concepto que ha estado circulando desde principios de los años 70, y adquirió dimensiones de revolución socio-laboral con el empuje de las nuevas tecnologías, y especialmente desde que Internet irrumpió con fuerza definitiva en la sociedad y en las empresas occidentales. Se pensaba que a través de la red, ya no era necesario disponer de un espacio físico en la propia empresa, que desde cualquier lugar se podría realizar el mismo trabajo que en la oficina. Sin embargo, no está ocurriendo así, por lo menos, de momento, en parte debido a las paradojas intrínsecas que lleva asociadas el propio sistema.

Castells (1996) asegura que al contrario de lo que se había predicho, el desarrollo de las redes de comunicación no ha provocado un éxodo de los habitantes de los grandes núcleos de población hacia el campo en busca de una mayor calidad de vida, sino que se observa una mayor tendencia a la concentración de la población en grandes núcleos urbanos. Y esto se debe a que los trabajadores de la nueva economía (candidatos naturales a las fórmulas de teletrabajo), cuya función principal es crear conocimiento, necesitan materia prima para esa creación. Y la materia prima no se encuentra en la red, sino en las personas, en sus conocimientos, y para entrar en contacto con ellas, Canals (2003) argumenta que hay que estar donde ellas viven, en las ciudades.

Es lo que Nonaka ha denominado “Ba”, un espacio o entorno donde se producen las necesarias interacciones entre conocimiento tácito y explícito, y que, aunque puede ser virtual, la experiencia está demostrando que de momento, al menos una buena parte de él tiene que ser física. El trabajador del siglo XXI no es, por ahora, un teletrabajador, ya que, si aspira a compartir conocimiento con el resto de su compañía, la red todavía sigue mostrándose insuficiente como única vía de interacción.

Teóricamente, el sistema de gestión del conocimiento diseñado por los expertos permitiría la generación de capital intelectual mediante el intercambio de informaciones a través de la red, pero la realidad es tozuda, e impone, además, el contacto personal y las relaciones físicas para proporcionar todo su valor a esos activos que se comparten.

## **2.4 Prácticas comunes en la gestión del conocimiento**

### **2.4.1 Seguimiento del ciclo.**

Identificación y Descubrimiento. Consiste en identificar qué sabe exactamente la empresa, cuál es su nivel de conocimiento, dónde reside y cómo está articulado. Es decir, la creación del llamado Mapa del Conocimiento, que deberá realizar el Equipo KM. Naturalmente, para realizar este Mapa, se deberá hacer un trabajo de sondeo y entrevistas en todas las áreas de la empresa, se consultarán sus archivos, se repasará su memoria histórica, y se evaluará toda la documentación disponible, además de patentes, licencias y derechos intelectuales propios o adquiridos.

Este Mapa servirá para delimitar el capital intelectual de la empresa en el momento de iniciar el proceso de gestión del conocimiento, algo que servirá de punto de partida incluso para valorar su evolución y previsible crecimiento conforme avance el sistema y la empresa participe de él.

Captura, Almacenamiento y Clasificación. Con ocasión de la formación inicial, los empleados han comenzado a volcar en el sistema sus primeros conocimientos disponibles y útiles para la generación de capital intelectual en la empresa, lo que facilita el trabajo de captura de información que debe realizar el Equipo KM. Para esto, previamente deberá haber estudiado cuáles son las fuentes y necesidades de conocimiento de las diferentes áreas, lo que le permitirá organizar registros o bandejas de entrada y salida apropiados a la empresa y sus actividades. Cada empleado debe saber con claridad dónde puede depositar una información, y, a la vez, dónde debe acudir para encontrar otra que le sea necesaria. Si la clasificación de la información es acertada, el sistema será útil, y evitará pérdidas de tiempo (y de información) innecesarias. En este sentido, es importante utilizar una terminología apropiada, ya sea estándar o extraída de la propia jerga interna de la empresa, pero, en todo caso, reconocible y útil entre los empleados. Un buen sistema de clasificación es el que está ordenado según los sistemas de calidad o buenas prácticas, es decir, el que organiza la información con un enfoque de mejora de la calidad, lo que supone que tanto la transmisión de conocimiento tácito como la de conocimiento explícito van encaminadas a mejorar los sistemas de calidad de la empresa, algo que, sin lugar a dudas, condiciona el trabajo de compartir información en una dirección más que rentable. Para Arana (1999) el objetivo es el de recopilar las mejores prácticas o maneras efectivas de

ejecutar procesos o subprocesos que han sido identificados como valiosos dentro o fuera de la empresa.

Recuperación, Acceso y Transferencia. El acceso a la información disponible viene siendo paralelo a su almacenamiento y clasificación. Cada vez, más empleados participarán en esta fase de recuperación de información y posible transferencia para su uso y aplicaciones. Para articular esta demanda creciente de información, el sistema debe prever herramientas ágiles que favorezcan la recuperación eficaz en el menor tiempo posible. Los llamados mapas de expertos o “páginas amarillas” de expertos permiten la identificación de las personas que más saben de un tema en un determinado momento, y a los que se puede consultar o acudir para contrastar opiniones. Los grupos de trabajo y foros de discusión constituyen otro espacio apropiado para la recuperación de información, ya que en ellos se tratan temas de interés para un determinado departamento, y son sometidos a discusión y contraste de pareceres entre las personas más directamente implicadas en ellos.

## **2.4.2 Protección del conocimiento**

El afán de compartir debe tener unos límites naturales, ya que el conocimiento es valioso para la empresa, pues supone ventajas sobre la competencia, y divulgar determinadas informaciones le puede reportar la pérdida de esas ventajas. ¿Dónde están esos límites? ¿Quién los determina: el sentido común, la lealtad a la propia compañía, la dirección,...?

Canals (2003) expone que a pesar del deseado afán de compartir información, no es menos deseado el afán de evitar que otros accedan a ese conocimiento, sólo equiparable al interés de éstos por alcanzar lo que los anteriores no quieren dar a conocer.

Los límites de la GC se situarían justo en los contornos de la propia empresa, pero no parece suficiente, ya que las organizaciones actuales no son cerradas

Canal (2003) considera que en lugar de fronteras nítidas, lo que hay son como campos de fuerza que van decreciendo conforme se distancian del núcleo central, entre los que sucesivamente se encuentran: los empleados fijos, los empleados temporales, las empresas subcontratadas, los aliados estratégicos, los clientes, los proveedores, los consultores, los intermediarios e, incluso, los competidores con los cuales se pueden establecer relaciones puntuales.

## **2.4.3 Propiedad intelectual**

Una gran parte del capital intelectual es susceptible de protección legal a través de derechos de propiedad intelectual. Patentes, marcas comerciales y copyright.

Johnson (1996) indica algunos elementos determinantes del valor de esta propiedad:

1. Unicidad. Cuanto más único sea el conocimiento, más valor tendrá sobre otros.

2. Amplitud de uso. El valor aumentará en la misma dirección que la versatilidad y las posibilidades de uso.
3. Beneficios marginales incrementales en comparación con las empresas que no detentan patentes ni derechos.
4. Estado legal. Hace referencia a la protección del activo ante posibles imitaciones.
5. Esperanza de vida. Es el horizonte temporal máximo que permitirá al activo ser lo suficientemente competitivo en el mercado.

Las marcas comerciales constituyen, uno de los intangibles más cotizados en sectores empresariales relacionados con los productos de alto consumo, por lo que deben ser protegidas con medidas muy severas. Las empresas deben invertir en su registro legal a todos los niveles y áreas geográficas donde operen, las autoridades deben hacer un esfuerzo cada día mayor para acabar con el perjudicial plagio de marcas.

#### **2.4.4 Patentes**

Benavides & Quintana (2002) exponen que las patentes permiten disponer de los beneficios de la innovación y la difusión del conocimiento tecnológico, lo que genera un importante valor estratégico en el mercado de licencias. Además, estas empresas pueden acceder a mercados internacionales con ayuda de estas patentes, ya que muchos gobiernos las exigen para autorizar la exportación de tecnología.

Todos los titulares de patentes deben, a cambio de la protección, publicar información sobre su invención, a fin de enriquecer el cuerpo total de conocimiento técnico del mundo, promoviendo así una mayor creatividad e innovación en otros, pues se trata de información e inspiración valiosa para las futuras generaciones de investigadores.

Para que una invención pueda ser protegida por una patente debe:

1. tener uso práctico;
2. presentar alguna característica nueva que no se conozca.
3. no poder ser deducido por una persona con un conocimiento medio del ámbito técnico.
4. tratar sobre una materia que sea aceptada como "patentable" de conformidad a derecho. En numerosos países, las teorías científicas, los métodos matemáticos, las obtenciones vegetales o animales, los descubrimientos de sustancias naturales, los métodos comerciales o tratamientos médicos, por lo general, no son patentables.

## **2.4.5 La cooperación entre empresas**

Es un medio de propagar, compartir y generar conocimientos entre las empresas.

Inkpen (1998) afirma que al unirse empresas con diferentes habilidades pero similares bases de conocimientos, las alianzas crean oportunidades únicas de aprendizaje para las compañías socias.

Así mismo Mowewry, Oxley y Silverman (1996) indican que los convenios de colaboración en I+D y desarrollo de productos pueden suponer altos niveles de intercambio de conocimiento y transferencia de tecnología entre los participantes, permitiendo además compartir los costes y riesgos de la innovación así como los requerimientos de capital para el desarrollo de proyectos.

Grant y Bade-Fuller (1995) y Nakamura, Shaver y Yeung (1996) sugieren que las alianzas, más que usarse para adquirir nuevos conocimientos, sirven para acceder a otras capacidades que se basan en la explotación intensiva de las ya existentes en cada empresa, lo que significa que la cooperación no tiene una mera función transmisora, sino más bien generadora de nuevo valor, fruto de la sinergia.

En función del aprendizaje que se desea obtener, Koza y Lewin (2000) distinguen tres tipos genéricos de alianzas:

- Alianzas de aprendizaje (Learning alliances). Promovidas generalmente por empresas ávidas de conocer nuevos mercados, hábitos de consumidores, tecnologías...
- Alianzas comerciales (business alliances), promovidas por empresas interesadas en la exploración de los conocimientos y capacidades existentes, más que en otros nuevos.
- Las alianzas híbridas (hybrid alliances) mediante las que las empresas persiguen simultáneamente maximizar oportunidades para capturar capacidades y activos entre ellas, a la par que crear nuevos valores en el contexto del acuerdo de cooperación.

Arbonés (1999) expone que con el objetivo de intercambiar información de carácter estratégico han nacido los cluster, una fórmula de alianza que reúne a empresas que buscan cómo identificar amenazas y oportunidades de futuro para todos. La pertenencia a un cluster les permiten no estar aisladas, aprender de los demás y participar en una plataforma donde pueden suscitarse alianzas. Uno de los presupuestos básicos para que los cluster sean operativos es el clima de confianza, único capaz de generar la cooperación, que debe reinar entre sus miembros. Los límites de un cluster están determinados por las complementariedades de empresas, sectores e instituciones respecto a un determinado campo.

