

## E. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN Y DEL CONOCIMIENTO

### E.1. 10 años después en gestión del conocimiento: lecciones aprendidas

Por Adela d'Alòs-Moner

**Alòs-Moner, Adela d'.** "10 años después en gestión del conocimiento: lecciones aprendidas". En: *Anuario ThinkEPI*, 2007, pp. 134-137.



---

**"La gestión del conocimiento es un cambio cultural. La tecnología únicamente es una ayuda"**

---

---

**"En las administraciones públicas, en general, el nivel de exigencia de responsabilidades por los resultados del trabajo es menor que en el sector privado"**

---

---

**"En los casos de éxito los centros de documentación han dejado de ser un centro de coste para convertirse en una unidad de negocio"**

---

**¿POR QUÉ DIEZ AÑOS DESPUÉS?** La razón es evidente si vemos la curva de crecimiento de las publicaciones sobre este tema: de menos de 20 artículos en el año 1995 se pasa a más de 400 en poco más de dos años.

Aunque desde medianos de los años '80 hay varios autores que hablan de la importancia del conocimiento –Peter Drucker, por ejemplo, ya en 1969 escribe que el conocimiento es el *capital central, el centro de coste y recurso crucial de la economía*–, es a partir de 1995 que se multiplican los libros,

artículos, conferencias y portales sobre este tema.

Paul Quintas<sup>1</sup> señala algunos de los momentos más significativos:

– En septiembre de 1995 tiene lugar en Houston la primera conferencia internacional, con el título *Knowledge: the strategic imperative*.

– Pocos años después aparecen las primeras revistas *Knowledge management review* o *Journal of knowledge management*, por citar dos de ellas.

– En los años 1996-97 se realizan más de 30 jornadas y congresos en Estados Unidos y Europa.

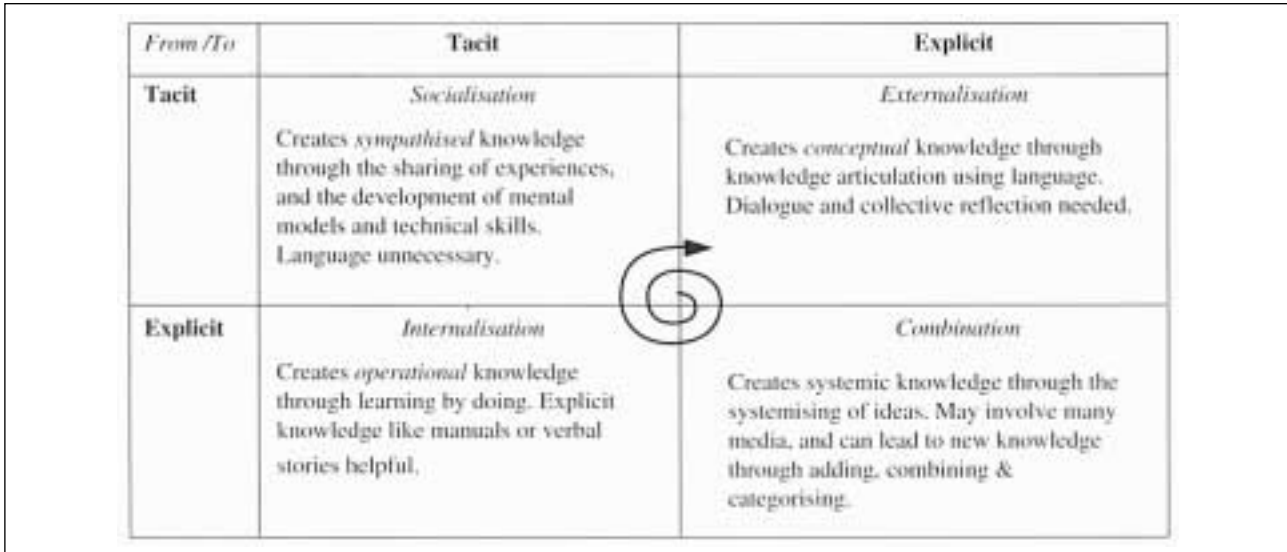
También entonces Nonaka y Takeuchi describen el proceso de creación, captura, difusión y utilización del conocimiento en un libro que tiene un gran impacto: *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*<sup>2</sup>.

Podemos decir, pues, que hay un antes y un después al año 1995.

#### Balance de estos diez años

¿Cuáles son las lecciones aprendidas? En noviembre de 2001 Karl-Erik Sveiby realiza unas primeras reflexiones<sup>3</sup>. La mayoría de ellas continúan siendo válidas. Podemos coincidir con las siguientes:

1. La tecnología es únicamente una ayuda; el cambio es cultural. Esta afirmación puede parecer hoy evidente, pero son muchas las empresas que han realizado inversiones importantes en nuevos sistemas de trabajo en grupo, han implementado intranets o sistemas de gestión de flujo de trabajo, sin resultados. Muchas inversiones han acabado



La famosa espiral de Nonaka y Takeuchi.

infrautilizadas o sencillamente totalmente descartadas al cabo de 2 ó 3 años una vez constatado su fracaso.

2. El compromiso de la dirección es un elemento clave para el éxito de cualquier proyecto de compartición del conocimiento. Y si no hay una total implicación, por lo menos es indispensable que haya (y se exteriorice) confianza en los *líderes* del mismo.

3. El liderazgo y el entusiasmo de personas y equipos. Las implantaciones con éxito han sido, en muchos casos, el resultado de personas o equipos con capacidad directiva y con grandes dosis de ánimo y confianza en su tarea. Ellos actúan como punta de lanza en la organización y son un antídoto a escépticos o incrédulos.

4. Visión a largo plazo pero obteniendo resultados visibles a corto plazo. Proyectos muy ambiciosos y bien formulados han fallado porque no han sabido formular y sacar resultados a corto plazo.

5. El conocimiento debe estar asociado a los procesos o tareas clave. La capacidad para identificar los procesos vitales y los puntos fuertes de la organización, donde ésta tiene más posibilidades de éxito, es otro aspecto que se encuentra en los casos que se han acabado consolidando.

Si éstos son factores de éxito, los que siguen son motivos de fracaso:

**Davenport y Glaser**<sup>4</sup> consideran que muchos planes han fracasado porque en los años que siguieron a 1995 se esperaba que los profesio-

sionales participaran en actividades que promovían las empresas para fomentar la puesta en común de información, además de realizar sus trabajos ordinarios. En este sentido plantean que el enfoque debe ser el de incorporar el conocimiento que las personas utilizan para el desarrollo de su actividad diaria. En definitiva se trata de integrarlo en las tareas y trabajos cotidianos, de manera que el conocimiento sea tan fácilmente accesible que no pueda ser evitado.

**Yogesh Malhotra** en una entrevista en *CIO insight magazine*<sup>5</sup> en julio de 2004 insiste sobre uno de los motivos reincidentes de proyectos que han fracasado: se han centrado en implementar soluciones tecnológicas y han olvidado tanto el contexto social y psicológico de la organización y de sus usuarios como las líneas estratégicas de la empresa y la necesidad de obtener resultados.

Diez años después, si bien constatamos que se han malogrado bastantes intentos –hay autores que estiman que la cifra es de un 70-80%– también podemos decir que gran número de organizaciones han conseguido éxitos evidentes en su cuenta de resultados.

La mayoría de los análisis de casos de mejores prácticas los encontramos en empresas. En el sector público ha habido pocas iniciativas y se han conseguido menos avances; en consecuencia, hay menos artículos y descripción de realizaciones.

## Por qué en el sector público no encontramos tantas experiencias

La razón parece evidente: si un proyecto para compartir el conocimiento se afianza, su impacto es tangible en la cuenta de resultados. Mientras éste es un aspecto vital para las empresas, no lo es de la misma manera para el sector público, aunque esto contraste con que el sector público se basa en servicios y éstos en el conocimiento de las personas que los realizan. Pero en el sector público sencillamente no existe la cuenta de resultados contable, sino que su éxito se mide por consecución de objetivos, eficiencia y satisfacción de los ciudadanos. Todos ellos son parámetros mucho más –difíciles de cuantificar que la cuenta de resultados.

En Australia se realizó un estudio<sup>6</sup>, una gran parte de cuyos resultados puede fácilmente extrapolarse a las administraciones españolas. Entre otros, aparecen algunos aspectos ya conocidos como la dificultad para romper *silos* entre los distintos departamentos o áreas, y la dificultad para modificar actitudes.

Otro elemento de primordial importancia es que en las administraciones públicas es menor, en general, el nivel de evaluación y exigencia de responsabilidades por los resultados del trabajo que en el sector privado.

## Papel de los documentalistas

Según mi experiencia, en la mayoría de los casos de éxito en organizaciones donde han tenido un papel importante profesionales del sector de la información ha habido unos denominadores comunes en su actuación:

- Visión amplia de la organización para la que trabajan, e identificación con su misión y sus valores, lo que les ha permitido *salir* del marco estricto de la biblioteca o centro de documentación y realizar propuestas que incidían en los procesos o gestiones vitales del negocio.
- Entusiasmo y liderazgo que han sido capaces de, por una parte buscar complicidad con la dirección y, por otra, saber identificar en

la organización las personas o equipos con los que poder avanzar en el proyecto.

- Obtención de resultados en plazos breves, lo que les ha permitido afianzar el proyecto y acallar las inevitables voces críticas o desconfiadas.

En estas experiencias los centros de documentación han dejado de ser un *centro de coste* para convertirse en una *unidad de negocio*. La consecuencia ha sido un claro reconocimiento profesional y una mayor dotación de medios.

Gestionar el conocimiento corporativo no es una moda pasajera. Hay avances y algunos muy significativos. Por citar dos ejemplos recientes en los que he participado: un bufete de abogados reutiliza el conocimiento acumulado de sus letrados más expertos a través de recuperar argumentos o sentencias utilizadas en dictámenes; una empresa consultora en telecomunicaciones reutiliza el conocimiento de los expertos que han participado en el desarrollo de informes. En ambos casos han sido proyectos donde el conocimiento está asociado a las funciones básicas de cada negocio.

La suerte no existe. Lo que si hay son oportunidades que no hay que dejar escapar. Una oportunidad hoy muy importante es favorecer la mejora de los resultados de la organización, contribuyendo a compartir, usar y reutilizar el conocimiento asociado a sus tareas críticas.

## ¿Cómo saber más?

Para empezar recomiendo recorrer algunos portales que pueden ser útiles para *situarse* en este apasionante mundo:

<http://www.kmresource.com>

<http://www.bambooweb.com>

<http://brint.org>

<http://KMNetwork.com>

Hay bastantes más, pero desde éstos se llega prácticamente a todos los otros.

## Notas

1. Quintas, Paul. "Managing knowledge in a new century". En: *Managing knowledge*. London: Sage Publication, 2002.

2. *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.

3. "Knowledge management - Lessons from the pioneers". Nov. 2001.  
<http://www.sveiby.com>  
<http://www.icasit.org/km/intro/top10.htm>

4. Davenport, Thomas H.; Glaser, John. "El sistema

'just-in-time' llega a la gestión del conocimiento". En: *Harvard Deusto business review*, 11, nov-dic. 2002.

5. [http://www.kmnetwork.com/Expertise\\_Management.html](http://www.kmnetwork.com/Expertise_Management.html)  
[Consultado en: 22-06-2005].

6. "Knowledge management and the Australian public service: some lessons learned". En: *Int. journal of knowledge and learning*. vol. 1, n. 1-2, 2005.

Más de lo  
que usted  
imagina...

Mejor que  
antes...



Guide to Discovery

CSA  
4640 Kingsgate  
Cascade Way  
Oxford, OX4 2ST  
United Kingdom

p +44 1865 336250  
f +44 1865 336258  
e [tjones@csa.com](mailto:tjones@csa.com)

[www.csa.com](http://www.csa.com)



## Guide to Discovery

### Cubre las necesidades de investigadores

En CSA estamos orgullosos de continuar apoyando a la comunidad bibliotecaria. Es un innovador en el campo de la información desde hace ya 30 años, CSA proporciona a los clientes herramientas para el análisis, evaluación y estadísticas además de las soluciones de búsqueda.

#### Más de lo que usted piensa...

- **MultiSearch** – la solución federada de búsqueda basada en CSA Ilumina
- **Scholar Profiles** – innovador acceso al contenido mediante palabra clave
- **Ulrich's** – proporciona el análisis, acceso y la información completa en publicaciones seriadas de todo el mundo.

#### Mejor que antes...

- **CSA Ilumina** – La plataforma recién mejorada, que proporciona acceso a recursos de A & I, y a más de 100 recursos a texto completo



Descubre CSA