

Gestión del conocimiento: pros y contras

Por Miguel Ángel del Saz

Resumen: La gestión del conocimiento representa una nueva tendencia en la forma de operación y gestión de una empresa u organización. Su implantación cuenta con factores que son favorables (pros) a que se realice y también con otros desfavorables (contras), tanto de tipo humano como organizativo. Se pretende en el artículo analizar estos “pros” y “contras” con el fin de resolver su problemática y hacerla práctica y eficaz en el quehacer empresarial.

Palabras clave: Conocimiento, Gestión del conocimiento, Conocimiento empresarial, Gestión del conocimiento empresarial, Factores favorables, Factores desfavorables, Economía de la empresa, Gestión, Recursos humanos.

Title: Knowledge management: pros and cons

Abstract: Knowledge management represents a new trend in the way that organisations operate or are managed. Implementing KM involves human and organisational factors, both favourable (pros) and unfavourable (cons). This article analyses the pros and cons in order to resolve the problems and to facilitate a practical and efficient application of KM in day-to-day organisational activities.

Keywords: Knowledge, Knowledge management, Business knowledge, Business knowledge management, Favourable factors, Unfavourable factors, Business administration, Management, Human resources.

Saz, Miguel Ángel del. “Gestión del conocimiento: pros y contras”. En: *El profesional de la información*, 2001, abril, v. 10, n. 4, pp. 14-28.



Miguel Ángel del Saz

La gestión del conocimiento (gc, *knowledge management*) es una nueva metodología, esquema de organización y proceso de funcionamiento que pretende aplicarse al mundo de la empresa o de cualquier tipo de organismo social (entidad estatal, sociedad no lucrativa, etc.). En ella, “el conocimiento” se contempla como un “recurso crítico” que debe gestionarse eficazmente para contribuir a una mayor rentabilidad social y/o económica de la empresa y a otros objetivos vitales para su supervivencia: satisfacción de los clientes, crecimiento o expansión en el mercado, mejor presentación y calidad de los productos y servicios, optimización del rendimiento y satisfacción del personal interno. Analicemos el concepto de conocimiento, sus modalidades y los recursos que se utilizan en su generación.

Concepto de conocimiento

Es el escalón superior del intelecto humano pues representa el final de un proceso evolutivo en el que, partiendo de los datos disponibles, éstos se transforman en información, y ésta a su vez en conocimiento. Gráficamente se podría detallar según se puede ver en la figura 1.

Es la información realmente comprendida y asimilada, ya sea por cada individuo o por la organización como conjunto de ellos. Entendido de este modo, el conocimiento sería “la esencia de la información” recogida y sintetizada dentro de una empresa y, en definitiva, “la representación del mundo real” bajo su par-

ticular perspectiva. Podríamos definir que “el conocimiento es la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, y que es una clase de información de alto valor que está preparada para aplicarse a la toma de decisiones y a la realización de acciones” (Davenport).

1. Recursos del conocimiento. En una organización son las personas (capital humano), los documentos internos y externos (información), las bases de datos (información estructurada, incluyendo datos contables, comerciales y específicos del personal), normas, prácticas, procesos operativos y esquema organizativo (experiencia de la empresa como conjunto).

2. Tipos de conocimiento. Según su enfoque, pueden ser:

a. Por su facilidad de comunicación y explotación:

—Conocimiento explícito: habilidades, experiencias y hechos que están escritos, o pueden escribirse, que se comunican a otros con facilidad. Se recogen en informes, manuales, normas de la organización, etc. (documentación interna) o en patentes, artículos de prensa y revistas especializadas, normas de organismos y asociaciones profesionales, etc. (documentación externa).

—Conocimiento tácito: habilidades, experiencias e intuiciones de las personas, que se almacenan en su mente y no pueden transmitirse con facilidad, o ello sólo puede hacerse parcialmente.

b. Por su situación con respecto a la organización:

—Conocimiento externo: el referente al mercado, clientes y competencia, que se mueven en el entorno y sector operativo de la empresa.

—Conocimiento interno: engloba los procedimientos, normas, procesos de operación y esquema de la organización (siempre orientado o con proyección externa hacia el mercado o servicio a atender).

La suma de los parciales de a y de b deberán coincidir y representan el capital intelectual potencial y, a su vez, muestran interferencias entre sí.

Gestión del conocimiento (*knowledge management*)

Mediante la gc se pretende identificar, organizar y explotar racionalmente el conocimiento explícito (el registrado, o susceptible de serlo, por la organización) y transformar la mayor cantidad posible de conocimiento tácito (el poseído por los individuos de la empresa) en explícito. Implica un fuerte cambio del esquema de empresa tradicional y habrá de efectuarse de forma gradual, racionalmente y evitando desequilibrios. Éstos se originarán como consecuencia del empuje de las fuerzas innovadoras, favorables al cambio, y de la resistencia u oposición de las inmovilistas, en consonancia con el principio de acción y reacción de física, y dando lugar a actitudes de avance dinámico y de inmovilismo estático, tanto a nivel individual como colectivo. Deberá evitarse tanto el cambio muy rápido (fuerte crecimiento con desorden), como la actitud inercial (movimiento reflejo lento y sin crecimiento real).

Como se ha apuntado, su implantación debe realizarse poco a poco, mentalizando al personal de que inicialmente será de una forma parcial, y después en fases de poca intensidad y controladas, eligiendo experiencias piloto en determinadas áreas de la organización. Se evitará una transformación brusca e intensa, porque puede producir efecto sorpresa y provocar reacciones negativas que, finalmente pueden llevar a que el proyecto no llegue a buen término.

La gc implica un uso efectivo del conocimiento, en un modo continuo y sin fin, es decir con una evolución constante, y tiene 4 objetivos (**Davenport**):

1. Crear depósitos de conocimiento, de los cuales existen tres tipos: conocimiento externo (por ejemplo la inteligencia competitiva), conocimiento interno (infor-

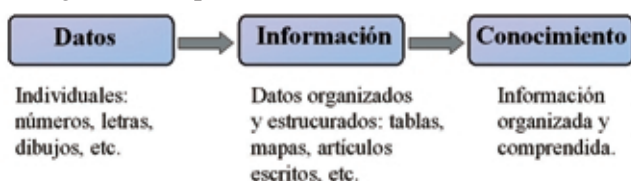


Figura 1

mes) e informal interno o tácito (captar trucos, experiencias, intuiciones, etc., en un soporte informático).

2. Optimizar el acceso al conocimiento. Encontrar la persona con el conocimiento que se necesita y transferirlo con éxito a otra es un proceso difícil (gestión de redes y de bases de datos de expertos). A veces, puede ser conveniente simplemente facilitar el intercambio de conocimiento tácito más que hacer un depósito, utilizando herramientas de comunicación como videoconferencia, redes de comunicaciones...

«El conocimiento es la información combinada con la experiencia, el contexto, la interpretación y la reflexión, constituyendo una clase de información de alto valor»

3. Mejorar el ambiente de conocimiento. Hacer más efectiva su creación, transferencia y compartición; cambiar la conducta sobre el mismo y crear una receptividad cultural a este tipo de funcionamiento.

4. Gestionarlo como un activo. Algunas compañías están enfocadas hacia la gestión de activos específicos de conocimiento intensivo para aumentar sus beneficios o ingresos (por ejemplo: gestión de patentes propias, licenciar patentes para obtener beneficios). Es mejor gestionar activos que medirlos, porque la medición requiere cambios contables.

El tipo más común de éxito de gc incluye mejoras operacionales limitadas a un proceso o función particular. Los proyectos habituales se han dirigido a mejorar nuevos productos, dar soporte a los clientes, realizar misiones de educación y entrenamiento, estudiar desarrollos de software, y gestionar con más eficacia las patentes (**Davenport**).

Estudio de pros y contras a la gc en una organización

Se ha establecido una clasificación de los factores en primarios y secundarios. Los primeros se refieren a conceptos de gestión económica generales que se aplican en la institución de un modo panorámico (organización del trabajo, reparto de poder, estructura, estrategia, cultura empresarial, tecnología informática, etc.). Por su parte, los secundarios, que son consecuencia directa de los primarios por ser una profundización de los mismos, son conceptos más específicos: sobrecarga de trabajo, organización muy jerarquizada y piramidal, apoyo de la dirección a la gc, cultura de colaboración y cooperación, puesta al día de equipos informáticos y software, etc.). Para una mejor representación gráfica, ver las tablas 1 y 2.

Análisis en detalle de los factores desfavorables a la gc en una organización

A continuación se va estudiar con más profundidad los aspectos negativos que tienen mayor efecto sobre la implantación de un programa de gc y por qué es así, con el fin de analizar con qué frenos y dificultades tropieza en su puesta en marcha en sus fases iniciales.

1. Factores desfavorables.

a. Mala planificación y organización del trabajo. En un trabajo mal organizado no se tiene idea de las metas y objetivos finales y parciales, ni de su grado de importancia. A su vez no se conoce suficientemente cuáles son las prioridades, las fases críticas, ni se tiene un plan claro de su ejecución. Conlleva no controlar el tiempo de realización de cada tarea, por no saberse su nivel de dificultad. Al final se producirán malos resultados en costes, tiempo y utilización de recursos. La mala planificación y organización del trabajo son enemigas de la gc y las causas principales que le afectan bajo este punto de vista son:

—Sobrecarga de trabajo. La acumulación de muchas tareas a realizar entorpece el desarrollo de cualquier proyecto nuevo que se emprenda en la organización, entre los cuales puede estar un programa de gc. El exceso de actividad conduce a la ineficacia. Es un suceso muy común que se presenta en las empresas, debido a que hay directivos que tienen la mentalidad de mantener al personal ocupado a cualquier precio y muchas veces incluso se generan actividades ficticias y artificiales que van en detrimento de las reales. Esta sobrecarga de trabajo lleva a la pérdida de creatividad y de capacidad en los capítulos en que una persona puede rendir más.

—Falta de tiempo. Es un concepto muy ligado al anterior o a una programación asfixiante muy ajustada al horario. Evidentemente será un obstáculo para la gc porque las personas no dispondrán del tiempo suficiente para acometer las nuevas tareas. Su puesta en marcha será lenta y sufrirá retrasos frecuentes creándose una dinámica de falta de efectividad, motivando que el tema se vea con escepticismo y como una labor más que tiene que hacerse a la fuerza.

—Muchos cambios en los hábitos laborales. Si la gc implica hacer una cantidad de cambios grande con respecto a la realización del quehacer diario originará

Primarios	Secundarios
Mala planificación y organización del trabajo.	- Sobrecarga de trabajo. - Falta de tiempo. - Muchos cambios de hábitos laborales.
Acumulación de poder.	- Organización muy jerarquizada y piramidal. - Organización y toma de decisiones muy centralizadas. - La información es poder. - El conocimiento es poder.
Estructura empresarial mal organizada.	- Abundante división en departamentos independientes. - Excesiva regionalización. - Demasiadas unidades de negocio. - La estructura no refleja las operaciones de mercado.
Falta de incentivos personales y de participación.	- Falta participación del personal en el trabajo. - No reconocimiento de méritos, ni del trabajo realizado. - No aceptación de ideas. - Falta compensación promocional y económica. - Falta de desarrollo profesional.
Inexistencia del trabajo en equipo.	- Información no compartida. - Conocimiento no compartido. - Falta colaboración y cooperación. - Incomunicación. - Falta de mentalización de trabajo en equipo.
Falta liderazgo para Gc.	- Inexistencia de un líder para programa Gc. - Falta de personal para programa Gc. - Panel de expertos insuficiente. - No implicación del personal de documentación en el programa de Gc. - No implicación del personal de informática en el programa de Gc.
Desconocimiento de herramientas de Gc.	- Falta de formación sobre herramientas de Gc. - Poco uso de herramientas similares a las de Gc.

Tabla 1

angustia, sensación de inseguridad y de no poder cumplir por requerir mucho esfuerzo la adaptación. Si se producen transformaciones constantes en la forma de trabajar, las personas no comprenden bien su papel y tienen dificultades de asimilación, provocándose errores frecuentes y malos resultados. Hay que considerar que el éxito de un nuevo proyecto debe estar basado en la experiencia de la labor realizada usualmente y en el conocimiento de lo que se está haciendo. Esto implica cambios racionales efectuados en períodos de tiempo realistas y suficientes, para estudiarlos, practicarlos y comprenderlos bien.

b. Acumulación de poder por parte de los directivos. Paralizará la implantación de la gc porque no contribuye a la participación activa de las personas por estar en actitud de sumisión y contar poco sus comentarios, opiniones o aportación de ideas. Una dirección autoritaria es enemiga de un poder más repartido que fomentaría el espíritu de colaboración. Origina falta de comunicación, sobre todo en sentido ascendente, cortándose la difusión de las ideas interesantes en todas las direcciones, causando poca renovación, y mantenimiento de posiciones estáticas.

Las causas que inciden directamente en este factor primario, considerando la perspectiva de la gc, son:

—Entidad muy jerarquizada y piramidal. En una estructura de este tipo existe un peso muy fuerte de las

decisiones y el control basado en la jerarquía o posición dentro del organismo. La categoría y consideración laboral están muy ligadas al nivel de mando y situación en el esquema empresarial y por tanto también sus ideas, opiniones y posibilidades de influencia. Así se entorpece la fluidez de comunicación, las relaciones a un nivel más abierto y horizontal, el espíritu de colaboración y cooperación así como compartir información y conocimientos, ya que todo esto se realiza mucho mejor en ambientes más abiertos, flexibles y con mayor nivel de camaradería.

En bastantes casos las personas que detentan este nivel de poder no quieren compartirlo ni intercambiar sus ideas, porque ello supone que las tienen que comunicar y que pueden perder la posición privilegiada.

—Organización y toma de decisiones muy centralizadas. Relacionada con la causa anterior, aunque aquí se refiera solamente a la toma de decisiones, a pesar de que el esquema organizativo sea más horizontal. En estas empresas los empleados pueden aportar sus ideas, e incluso ser escuchados y considerados, pero no

tienen protagonismo e influencia en la toma de determinaciones, por lo que quedan disminuidos su papel y aportaciones personales. También los mandos intermedios, e incluso superiores, ven mermadas sus opiniones y contribuciones, puesto que no participan en la toma final de decisiones.

—La información es poder. Desgraciadamente es una realidad muy implantada y como consecuencia muchos tratan de acaparar información, sobre todo la que se considere vital, lo que llevará a su no compartición. Su acumulación en determinados estamentos no contribuye a que se establezca un flujo de comunicación dinámico, constante, en múltiples direcciones entre todas las áreas de trabajo, tan fundamental para una gc eficaz. Además desanima al personal a ser participativo y a tener un espíritu de cooperación. En definitiva, se destruye el trabajo en equipo.

—El conocimiento es poder. Muy relacionada con la anterior, si bien aplicada a la información sintetizada y elaborada, más preparada para la toma de decisiones vitales, pero que deba ser conocida por otros empleados de la empresa. En este caso, aunque se comparta, se tratará de guardar secretamente la que sea más importante.

Primarios	Secundarios
Buen sistema de medida.	- Indicadores adecuados. - Identificación de Gc con línea actividad negocio.
Cultura racional de la organización.	- Fomento de interés por el trabajo. - Comprensión del trabajo a desarrollar. - Trabajo profesionalizado. - Personal bien situado y adecuado a puesto trabajo.
Estrategia dirección con visión de futuro.	- Comprensión, orientación clara y apoyo de la dirección a la Gc. - Soporte de los managers al programa de Gc. - Protección y conservación del conocimiento. - Establecimiento de mejores prácticas en toda la empresa. - Análisis de factores contribuyentes a proyectos de éxito. - Enlazar Gc a la cultura de la organización. - Consideración de la competencia como enemigo común.
Gestión eficaz de la información.	- Buena calidad de la información utilizada en el sistema. - Depuración, selección y clasificación constante de la información. - No hay sobrecarga de información.
Auditoría, registro, uso y captación del conocimiento tácito.	- Mayor integración de los individuos en la organización. - Personalización del sistema. - Fomento confianza en Gc y organización.
Meta de ser una organización de aprendizaje	- Programas continuos de formación. - Facilidades e incentivos a personas con interés de aprender. - Fomento de aprendizaje o de formación permanente.
Tecnología informática moderna.	- Estudio constante evolución tecnología. - Puesta al día regular de equipos y software informáticos. - Estructura informática adecuada respecto al programa de Gc.
Cultura informática de la organización.	- Uso continuo de la informática. - Aceptación cambios tecnológicos con rapidez. - Asimilación de cambios informáticos. - Formación permanente en informática.

Tabla 2

c. Estructura mal organizada. Se generan grupúsculos de trabajo individualizados y sin conexión entre sí, ni con el conjunto de la entidad, produciéndose por un lado solapamientos y operaciones repetidas y por otro ausencia de tareas necesarias. Requiriendo la gc una continua labor de equipo, comunicación e intercambio de ideas entre los individuos integrantes de la organización, este factor influirá muy negativamente en su implantación y funcionamiento de forma efectiva. También son un obstáculo los individualismos y protagonismos que no tienen en cuenta a la empresa como un todo y no se consideran parte integrante de la misma. Las causas fundamentales que contribuyen a una mala estructura, siempre contempladas bajo el prisma de la gc, son las siguientes:

—Excesiva división en departamentos independientes. La estructura se divide en secciones sin relación entre sí, sin tener una visión global de la organización, ni de su misión, o de sus funciones, dando lugar a un mal

trabajo en equipo y a no aceptar las ideas que no procedan del área donde se está, aunque sean mejores, alegando siempre que ya se sabe perfectamente lo que debe hacerse. Al no operar con imagen de empresa global no se tendrá en cuenta su problemática, no se contribuirá suficientemente a su rentabilidad, ni a otros fines: satisfacción de clientes, desarrollo de nuevos productos, mejora de la calidad, etc.

«Si la gc implica hacer una cantidad de cambios muy grande con respecto a la realización del quehacer diario, originará angustia, sensación de inseguridad y de no poder cumplir»

Este esquema organizativo perjudica claramente a la gc porque va en contra de actuar con un criterio unificado, no favorece la colaboración, ni la cooperación y el espíritu de funcionar como un conjunto brillará por su ausencia.

—Excesiva regionalización. Una estructura muy dividida por zonas geográficas origina excesivo peso y poder regional, en cuyo caso se sobrepone el interés del área o sucursal de la empresa al de la entidad como conjunto. Este desmesurado uso de intereses locales puede llegar incluso a perjudicar a la casa matriz; por ejemplo: demandar demasiados gastos del presupuesto general y obtener resultados que, aunque sean exitosos desde el punto de vista de la división regional, no favorezcan los de la firma en general por haberse utilizado muchos de sus recursos. Los efectos sobre la gc son similares al punto anterior.

—Fragmentación. La casa madre se divide en un gran número de unidades de negocio, atomizándose los círculos de decisión y de influencia, dificultándose la adopción de soluciones globales y actuándose con criterios de minifundismo y de organismos independientes. Las consecuencias sobre la gc son casi idénticas a los dos puntos anteriores, siempre adoptándose criterios “egocéntricos” y no queriendo compartir los éxitos propios con los demás y, mucho menos, los fracasos ajenos. Análogamente, si ello le resulta beneficioso la unidad de negocio afectada puede llegar a operar con intereses contrarios a los generales.

—La estructura no refleja las operaciones de mercado y orientación hacia el cliente. Una sociedad que trabaja en un mercado debe funcionar de acuerdo con las características de éste. Una gc con este enfoque debe orientarse hacia los clientes, utilizando el conocimiento para ganar su confianza mediante el ofrecimiento de buenos productos y servicios, así como la corrección de aquellos errores que puedan empañar su

prestigio. Pocas compañías están organizadas así porque el punto de vista tradicional se establece aún sobre productos, regiones o unidades de negocio.

d. Falta de incentivos personales y de participación. En el aspecto interno de la organización, la gc debe otorgar premios y reconocimientos, siendo un aspecto pequeño pero poderoso, el sistema de bonos. Las compañías *PriceWaterhouseCoopers* y *Arthur Andersen* lo han implantado, constituyendo un fuerte incentivo para incrementar los beneficios de la firma. Otra forma de aumentar el uso efectivo del sistema de gc es no pagar al personal sus salarios, gastos o bonos hasta que no hayan puesto al día los temas referentes a su trabajo. Así, p. ej., los empleados de ventas no cobran hasta que no introducen las reseñas de las reuniones con los clientes en el sistema informático, o la descripción ordenada y cuantificada de sus ventas. Así se consigue la alimentación del depósito de conocimiento (*knowledge repository*), aunque no se asegura la calidad de esta información, que es la verdadera clave para la supervivencia del programa. Ésta es la causa por la que muchas sociedades premian cada mes el conocimiento de más calidad que se ha introducido en el sistema.

Es muy frecuente premiar con formación, como ocurre en *Buckman Laboratories*, que invierte mucho en la educación de los empleados más colaborativos. Los premios pueden incentivar compartir el conocimiento, pero además es importante cultivar una cultura de altruismo para hacerlo voluntariamente.

—Falta de participación en el trabajo común. Si no se fomenta adecuadamente, la contribución de los individuos al funcionamiento global de la empresa disminuye. Los empleados dejan de aportar conocimiento tácito e ideas que podrían contribuir a mejorar el rendimiento, la mejor organización y la productividad, lo cual tendría un efecto claramente positivo sobre los beneficios de la entidad. La participación en un sistema de gc se aumenta mediante la constitución de grupos de trabajo sobre las “mejores prácticas” a realizar en las tareas con intereses comunes.

—No reconocimiento de méritos ni del trabajo realizado. Toda persona necesita que se valoren sus cualidades para poder mostrarlas y desarrollarlas a plena satisfacción. La mejora no se producirá más que en un ambiente de confianza mutua. El no reconocimiento irá claramente en detrimento de la empresa, porque los trabajadores, frustrados, tenderán a esconderlos al creer que no se les da ningún valor, y considerarán su aportación estéril.

La gc también se verá desfavorecida ya que el personal no querrá aportar sus experiencias o enfoques del trabajo, sobre todo si se han producido casos de no

apreciar aquellas actividades y contribuciones propias que han sido importantes y que han ayudado a una mejora sustancial de la organización. Muy en relación con lo anterior es el reconocimiento de la labor y aportación diaria que, aunque no sea un mérito en sí misma, refleja la constancia, continuidad y fidelidad a la firma. El trabajo se desarrolla día a día y presenta aspectos tanto positivos como negativos que enriquecen la experiencia y el conocimiento tácito, y éste no sólo está constituido por méritos y aportaciones geniales. Si no se reconoce la labor cotidiana, la gc se ve privada de uno de sus pilares y nacerá empobrecida de contribuciones al conocimiento sobre la forma de trabajar y operar la empresa u organismo. Se pierde la posibilidad de una futura expansión apoyada en esa base, que es el verdadero motor de su crecimiento.

—No aceptación de ideas. Los lugares de cultura cerrada en donde no se admiten las ideas de los demás, quizá porque proceden de los estamentos más bajos, están condenados al fracaso debido a que no se fomenta el trabajo en equipo, que es una de las bases de la gc: el ambiente abierto y el flujo y aportación de ideas personales continuas. Muchas compañías tienen buzones de sugerencias, proposiciones y reflexiones sobre las posibilidades de enriquecer y mejorar la labor diaria, con un sistema de valoración de cada aportación que se traduce en incentivos de todo tipo.

La administración de las nuevas ideas es una gestión primaria del conocimiento.

—Falta de compensación promocional y económica. Los empleados necesitan un estímulo a sus contribuciones, iniciativas, méritos personales, nivel de participación y trabajo realizado. La mejor manera es la recompensa económica (ya se ha hablado anteriormente de los sistemas de bonos, premios a la calidad de la información introducida y gratificación mediante cursos de formación). También es muy importante la retribución promocional mediante planes de carrera, que tenderán a reflejar la posición del individuo en la estructura organizativa en función de su trabajo y aportaciones de ideas e iniciativas realizadas.

Tanto una como otra son reconocimientos a la tarea y papel desempeñado en la empresa, y no debe olvidarse en ningún momento y mucho menos en las contribuciones que hayan sido muy importantes para su supervivencia y expansión.

—Falta de desarrollo profesional. Todo individuo necesita enriquecer su patrimonio y experiencia profesional y su empresa debe contribuir a ello. De no ser así es posible que tenga lugar una “fuga de cerebros” y de los empleados con mayores inquietudes, una sangría de capital humano intolerable para la organización. Deben estimularse las habilidades y cualidades:

intuición, motivación, nuevos conocimientos y experiencias, prácticas en el mundo real y detección de puntos débiles.

La empresa debe facilitar el acceso a cursos de formación y de reciclaje, estimulando los cambios necesarios en la estructura laboral en función de la preparación y cualidades de los empleados, siempre sin olvidar el objetivo primordial del interés común. Si no hay un plan de desarrollo profesional el conocimiento organizativo, interno y externo se empobrecerá por no renovarse mediante la formación y cambios adecuados. El conocimiento que se gestionará en la gc será de peor calidad ya que no se estimularán las aportaciones de aquellos individuos más preparados y emprendedores.

e. Inexistencia de trabajo en equipo. El trabajo en grupo fomenta el sentimiento de ser parte integrante de una organización siempre que se valoren las aportaciones y realizaciones personales que contribuyen eficazmente a la operación y al progreso del conjunto. Además, las contribuciones individuales de conocimiento con visión de equipo motivan la existencia de un patrimonio común de todo el ente organizativo, originándose una memoria colectiva que será la única que permanezca en la entidad como un todo, aunque se hayan ido o hayan desaparecido las partes, departamentos o individuos integrantes. De este modo otra de las ventajas es la perpetuación o continuidad de la organización.

También hay que cuidar la facilidad de comunicación y las relaciones humanas. En un equipo la comunicabilidad entre las personas debe ser fluida y constante, basándose en la confianza e interés mutuo. Un buen ambiente y un nivel de comunicación elevado facilitan las relaciones profesionales interpersonales, obteniéndose mayor rendimiento.

«Una estructura organizativa dividida por zonas geográficas puede crear excesivo peso y poder regional, en cuyo caso a veces se sobrepone el interés de la sucursal al de la entidad como conjunto»

Hay que procurar una utilización no individualizada y con visión de conjunto de los medios comunes: personal, equipo y herramientas informáticas y de comunicaciones, información y conocimiento. El correcto uso compartido de los recursos produce su optimización: ahorro de costes, de tiempo y mejor distribución del trabajo.

—Información no compartida. Este factor secundario está muy ligado al ya comentado del poder de la

información. Según esta forma de ver la empresa, no se comparte información, sino que se guarda secretamente la que se considera vital con el fin de sacar ventaja en el momento que se considere oportuno, o bien por el temor de perder una posición privilegiada que permite obtener la posesión de una información clave para el negocio. Aunque lógicamente haya que mantener en secreto determinadas informaciones (planes estratégicos de la alta dirección, datos confidenciales de clientes, etc.), sí que hay que compartir mucha otra con el fin de que funcione un nivel adecuado de trabajo en equipo, de que se coparticipen problemas e ideas y haya un buen cauce de comunicación formal e informal.

La información no compartida es enemiga de una eficiente gc, pues se utiliza menor volumen de información importante, y no se realizarán determinadas tareas clave para la organización por desconocimiento de los datos o de quién es el empleado que los tiene disponibles. Por ello es necesario que los managers y la dirección estén claramente identificados con el objetivo de compartir y suministrar la información adecuada a las personas en el momento oportuno.

—Conocimiento no compartido. Se encuentra en la misma línea que el punto anterior, pero referido en este caso a la información ya asimilada y depurada, que puede comunicarse con facilidad a los estamentos inferiores. Desfavorece la gc por las causas ya citadas. Una cultura cerrada y de no colaboración, así como falta de confianza en el personal de menor categoría, pueden provocar pérdidas de tiempo e innecesarios excesos de trabajo. En definitiva, unos costes elevados que una empresa no puede permitirse.

—Carenza de colaboración y cooperación. En los lugares donde no haya trabajo en equipo, será una consecuencia lógica. Se incrementa la competencia insana, el individualismo excesivo y la falta de confianza entre el personal de los diferentes departamentos. No es necesario afirmar que el trabajo individualizado conduce al despilfarro de recursos y personas, generando mal ambiente laboral, lo que irá claramente en contra de la gc.

«Pocas compañías están organizadas con enfoque hacia el cliente, porque el punto de vista tradicional aún se establece sobre productos, regiones o unidades de negocio»

—Incomunicación. La excesiva división en departamentos sin una clara relación entre sí, la abundancia de protagonismo, la actuación egoísta y no altruista, la falta de un ambiente abierto a la comunicación de ide-

as, la excesiva jerarquización de la empresa que origina parcelas de poder, el mismo afán de poder, etc., son todos ellos aspectos que contribuyen a la incomunicación y que deben eliminarse, o al menos reducirse, para lograr un ambiente de buen intercambio de ideas e información. En un sistema de gc se potenciará mucho la comunicación y diálogo entre los usuarios, bien a través de herramientas informáticas o por otros medios (comunicación oral, telefónica, etc.).

—Falta de mentalización de trabajo en equipo. Una cultura de entidad como grupo, la idea del compañerismo, el esquema mental de tratar de trabajar como un conjunto de individuos han de ser criterios siempre presentes en una compañía. Se ha de inculcar este espíritu y funcionar como un todo con unos objetivos comunes. Si no se trabaja de este modo la gc se resentirá mucho puesto que, al no existir labor de grupo, nadie querrá transmitir sus ideas a los demás si no saca partido. Siempre habrá predominio del trabajo individual no queriéndose compartir los recursos y yendo cada uno en la dirección que más le interese, sin considerar el organismo social como un todo.

f. Falta de liderazgo para la gc. Cualquier nuevo proyecto o programa que se ponga en marcha, y la gc es de estas características, no podrá funcionar sin la presencia de un líder, ni de un equipo humano que dirija su planificación y ejecución. Estas personas serán los verdaderos motores del sistema porque lo arrancarán, conducirán, guiarán en el sentido correcto, controlarán y darán el visto bueno a la finalización en su primera fase, siendo también responsables de su mantenimiento y seguimiento posterior.

—Inexistencia de un líder. Debe haber un jefe coordinador del programa de gc que dirija al equipo y realice la planificación del programa estableciendo las actividades y los tiempos de ejecución de las mismas. Conviene que sea una persona con capacidad de gestión de recursos humanos, entusiasta de la innovación, cambios y nuevos métodos de trabajo, capacidad de dar ánimos a su equipo, conocer bien la organización en su conjunto y su problemática, tener un buen criterio económico, visión estratégica y psicología del trato con el personal a todos los niveles puesto que habrá que negociar con los tres escalones: dirección, mandos intermedios y trabajadores. Tendrá un fuerte apoyo de la dirección y, si no, habrá de buscarlo con el fin de que la gc tenga fuerza para su implantación, sobre todo en sus momentos iniciales.

—Falta de personal para el programa de gc. Será imprescindible disponer de un equipo de personas para su realización, pues de no ser así se llevaría cabo sin orden ni control alguno en cuanto a la planificación de las distintas etapas o su puesta en marcha, sin segui-

miento ni comprobación de realización en el lugar y tiempo adecuados. Los individuos que realicen esta función habrán de tener características especiales: entusiasmo por los nuevos proyectos y nuevas tecnologías, inasequibles al desaliento y espíritu de ánimo constante, gente luchadora y que sepa vencer a las dificultades, abierta a aceptar las críticas de los demás y con poder de convencimiento y persuasión, tratando de transmitir sus ideas con confianza y creencia en ellas. Tendrán un gran sentimiento de trabajo en equipo para saber inculcar esta cualidad a los demás usuarios de la organización.

Es interesante elegir este grupo entre aquellos que hayan trabajado en proyectos de índole similar, ya que su experiencia será muy valiosa y se reducirá mucho el riesgo de fracasos. Sus características serán parecidas a las de su líder: conocimiento de la organización, visión económica, psicología del trato con el personal, etc. Deberán contar con un fuerte apoyo y buena dirección por parte del líder de gc.

«En el aspecto interno de la organización, la gc debe dirigirse a los capítulos de premio y reconocimiento, siendo un aspecto pequeño, pero poderoso, el sistema de bonos»

—Panel de expertos insuficiente. Para que sea operativo el sistema de gc deberá disponer de suficiente número de profesionales. Si el grupo es muy reducido los empleados no sabrán a quiénes consultar las dudas de sus tareas, ni del uso del sistema. Esto provocará actitudes de rechazo, de no utilización y un retorno a las formas de trabajo tradicionales que son las conocidas.

Se dispondrá de una base de datos de expertos por temas que se pondrá a disposición de todos a distinto nivel. Las consultas a los especialistas se clasificarán y se normalizarán, para que se realicen de la misma forma, se detecten las cuestiones similares o iguales y puedan realizarse en todo momento. Este colectivo especializado es una fuente modélica de conocimiento para el resto de la organización. Su trabajo debe potenciarse protegiendo sus conocimientos y fomentando su transmisión a otras personas, para que su proceder sirva de acicate para todo el personal.

—No implicación del personal de documentación en el programa de gc. Estos profesionales habrán de formar parte del equipo, bien a nivel de liderazgo o como parte integrante pues saben perfectamente cual es el conocimiento explícito de la organización (informes, libros, documentos registrados, etc.) y podrán suministrar ideas muy importantes sobre la forma de sis-

tematizar información en cuanto a contenido, manejo, clasificación y recuperación. También aportarán sus experiencias en gestión y potenciación del uso de fuentes de información interesantes, consultas a bases de datos y relaciones con centros de documentación importantes. Si los especialistas en documentación no se implican se tendrán notables pérdidas en cuanto a información y el programa adolecerá de contenido informativo de calidad suficiente, mala clasificación temática y recuperación poco precisa, probablemente por deficiente indización. Con todo ello las consultas del sistema de gc serán de pobres resultados y no estimularán a los usuarios a utilizarla.

—No implicación del personal de informática en el proyecto. Esto puede provocar que la tecnología de la información, las herramientas y software puedan ser de mala calidad dando lugar a rendimientos bajos por estructuración defectuosa, recuperación lenta de la información, recursos de software y hardware poco o mal utilizados y explotación inadecuada. Estos expertos deberán formar parte del programa sobre todo en las primeras fases, porque un capítulo fundamental será el estudio, la selección e implantación de un sistema informático óptimo para la gc. Tendrán que analizar todos los factores de la tecnología de información (redes, internet, intranet, programas y software para la gc, estructuración de las bases de datos, etc.).

g. Desconocimiento de las herramientas para la gc. Como en cualquier proyecto, se deberán conocer suficientemente bien la tecnología y los recursos implicados tanto por el equipo de gc como por el personal que lo vaya a operar posteriormente. Su desconocimiento originaría que el programa se infravalorase, no se use, e influiría negativamente en la percepción de su utilidad, pudiéndose llegar a su supresión si se llegara a pensar que únicamente es una fuente de gastos y de pérdidas de tiempo.

—Falta de formación sobre las herramientas de la gc. Muchos programas nuevos y sistemas informáticos que van a ser utilizados por los usuarios se implantan sin una experimentación y un estudio suficientes, lo que desmotiva y limita el uso de las capacidades y habilidades de las personas. Una falta de formación puede acarrear que nunca se exploten racionalmente ni totalmente sus posibilidades, ni se estimule su empleo práctico por el miedo a hacer mal las cosas. Las herramientas se estudiarán, planificarán y ensayarán en grado suficiente por el equipo de gc para después aleccionar a todos los futuros usuarios con cursos y sesiones prácticas que cubran bien las necesidades futuras. En este capítulo de formación se considerarán tanto los recursos informáticos, como los no informáticos.

—Poco uso de herramientas similares a las de gc. Si el personal está poco habituado a utilizar un tipo de herramienta que sea análoga a la de gc, le costará mucho más esfuerzo y tiempo aprender. Por ello, se fomentará el trabajo con aquellos sistemas que se consideren más próximos, para facilitar e incrementar su utilización posterior.

Análisis en detalle de los factores favorables a la gc en una organización

A continuación se estudiarán con más profundidad las consecuencias positivas de la implantación de un programa de gc y por qué se producen, así como qué estímulos y aspectos facilitan su implantación y utilización en las fases iniciales.

1. Factores favorables.

a. Buen sistema de medida. Eligiendo uno de calidad claramente se verá la incidencia de la gc sobre la entidad y destacarán sus efectos positivos. Los mejores modelos se componen de variables perfectamente identificables y mensurables relacionadas claramente con la gc y con la actividad del negocio e índices de productividad.

—Indicadores adecuados. Es muy importante adoptar sistemas y métodos de evaluación apropiados para medir la gc, comprensibles e intuitivos y vinculados a la realidad de la empresa, así como que puedan realizarse de un modo práctico. Si no es así, los resultados serían irreales y provocarían que el proyecto no se acabara de implementar. La gc se debe relacionar con las variables económicas que afecten al funcionamiento de la sociedad: rentabilidad, productividad, volumen de ventas, ahorro en compras y suministros, etc. (medidas cuantitativas) e influencia en actividades de la competencia, buen servicio a clientes, reducción del número de reclamaciones negativas, percepción de ahorros de tiempo, empleo más racional de los recursos, etc. (medidas cualitativas).

—Identificación de la gc con la línea de actividad del negocio. Tiene como fin que todo el mundo se convenga de su utilidad. Se estudiarán las características fundamentales del comercio y forma de operar de la firma, sus relaciones con clientes y proveedores, alineándose la gc con ellas. Si se siguen estas reglas, tanto su implantación como su posterior explotación serán mucho más fáciles al mentalizarse mejor los directivos y empleados de la compañía.

b. Cultura racional de la organización. Si existe una cultura adaptada a los tiempos actuales, en los que se da un gran componente de cambio continuo, y se ha fomentado por parte de la dirección un espíritu de trabajo en equipo aceptándose claramente por ella las ideas y sugerencias de los empleados respecto al tra-

bajo y sus mejoras y a la estructura organizativa, generándose un ambiente de diálogo y comunicación abierta, es claro que se ha sembrado una semilla que fructificará a favor de la introducción y buen funcionamiento de la gc.

«El personal no querrá aportar sus experiencias si se han producido casos de no apreciar actividades y contribuciones propias que han sido importantes y que han ayudado a una mejora sustancial de la organización»

—Fomento de interés por el trabajo. Se debe promover en cada individuo su predisposición por el trabajo a llevar a cabo, haciéndole ver su importancia en la organización, los riesgos de no hacerlo bien y las ventajas y beneficios de su realización. Éste es un ingrediente básico para la gc.

—Comprensión del trabajo a realizar. Ningún componente humano de un ente productivo debe limitarse a la realización de su labor de un modo mecánico y rutinario, sino que debe comprender la relación de su función con la que realizan los demás, sobre todo en su entorno. Además, la empresa debe dar una formación adecuada a cada persona sobre el negocio, el mercado en el que opera y sus propiedades, con el fin de que entienda bien cuál es la tarea que realiza y su papel dentro de la firma. De este modo, y al estar más identificada con la tarea y la organización, tendrá una visión integral de la misma siendo más receptiva a la gc.

—Trabajo profesionalizado. La gc ayuda a realizar el trabajo más profesionalmente, a aportar el nivel de formación adecuado, enseña a quién recurrir en caso de consulta y a utilizar las herramientas, conocimientos, habilidades y contactos que sean necesarios para su desarrollo y mejora del desempeño. Las entidades que se mueven impulsadas más por simpatías personales que por profesionalidad producen un efecto muy negativo sobre los empleados con más criterio profesional, yendo todo ello en detrimento de la productividad, progreso y beneficios de la organización. El trabajo profesionalizado debe orientarse a una clara especialización con el fin de ser más productivo y eficiente, para que cada uno aumente su caudal de conocimientos y los transmita a los demás miembros.

—Personal bien situado y adecuado a su puesto de trabajo. Si cada persona está en el sitio que le corresponde en cuanto a sus conocimientos y experiencia, desempeñará mejor su labor contribuyendo a la optimización del rendimiento y la productividad. Evidentemente este factor dará lugar a que se realice una

mejor gc por estar el “conocimiento organizativo e individual” en la situación adecuada y poder realizarse una óptima gestión del mismo.

c. Estrategia de la dirección con visión de futuro. Para la buena marcha de la empresa y para adaptarse a los nuevos tiempos, asimilando las nuevas tecnologías llevando a cabo los cambios que sean oportunos, la dirección deberá establecer una estrategia con visión de futuro y, dentro de ella, estará la implantación de un sistema de gc. Los directivos con miras en el porvenir tendrán en cuenta las personas que forman su organización, les facilitarán las herramientas necesarias para el desempeño de la labor profesional adecuadas a la época y adaptadas a las habilidades y cualidades de cada uno. Así mismo, tendrán siempre presente el trato y las relaciones humanas, haciendo que éstas sean buenas para lograr la plena explotación de la gc.

«Es muy importante la retribución promocional mediante planes de carrera, que tenderán a reflejar la posición del individuo en la estructura organizativa en función de su trabajo colaborativo»

—Comprensión, orientación clara y apoyo de la dirección a la gc. Este colectivo debe comprender claramente el programa para su posterior aplicación y enseñanza al personal de la compañía, sobre todo en lo referente a su filosofía, problemas y visión práctica. La gc se tiene que orientar con ideas sencillas y comprensibles hacia los aspectos clave de la organización, lo que personas y departamentos necesitan conocer y la habilidad de mejorar lo que saben hacer. El apoyo es un factor fundamental para su desarrollo exitoso. Está relacionado con la vigilancia que deben aportar los managers y con el estímulo del equipo de gc, y la mentalización clara del personal de que se va a realizar el cambio. La dirección debe reconocer el valor de la gc y secundar fuertemente en todo momento a los que trabajen en ella.

—Soporte de los managers al programa de gc. Siguiendo los pasos marcados por la dirección los directivos serán su cadena de transmisión y ejecución de las fases establecidas a alto nivel, ofreciéndole apoyo y cobertura. De este modo incitarán a las personas a participar mediante la orientación y motivación necesarias para su puesta en práctica.

—Protección y conservación del conocimiento. Aquel de carácter interno constituye uno de los capitales de mayor valor de la empresa y no debe dejarse perder, necesitando por ello una atención adecuada.

Éste será un factor a favor para que se realice una gc. Siempre debe mantenerse el conocimiento en la organización. Esto es particularmente importante por ejemplo cuando se va a retirar el personal de mayor edad. El relevo y el traspaso del conocimiento a los empleados más jóvenes debe realizarse de un modo gradual y dando tiempo a que lo asimile. Es muy lamentable que al realizarse la substitución de un puesto de trabajo las personas de mayor edad se lleven sus conocimientos y su experiencia sin transmitirlos, pues esto significa una sangría para la empresa. La conservación del conocimiento es un motivo más para realizar la gc.

—Establecimiento de mejores prácticas en toda la empresa. Cuando en un lugar se realicen de forma probada las mejores prácticas que aumentan rendimiento, productividad y eficacia, éstas deben transmitirse a toda la organización. Constituyen una riqueza en conocimiento y deben sistematizarse e implantarse en todos los lugares posibles.

—Análisis de los factores constituyentes de proyectos de éxito. Estudiar en detalle los programas que han dado buenos resultados para analizar qué aspectos o variables han contribuido más a la consecución de ese éxito y tratar de integrarlos como conocimiento interno de la empresa y efectuar una gestión adecuada a él. Esta adición de información sintetizada constituye un depósito que formará parte de la gc y que deberá llenarse gradualmente.

—Enlazar la gc a la cultura de la organización. Se tendrá en cuenta el tipo de entidad en la cual se trabaja, considerando los estilos de la dirección, políticas de recursos humanos y su cultura (organización cerrada, resistente al cambio, muy jerarquizada, etc.). La ignorancia del conocimiento de estos hechos nos llevaría al planteamiento de modelos teóricos que irían derechos al fracaso.

—Consideración de la competencia como enemigo común. En toda estrategia o planteamiento táctico, la búsqueda de un adversario (los competidores) es muy útil, porque refuerza los lazos de unión de los participantes. La unidad de acción frente a ellos dará lugar al descubrimiento de intereses afines, fomento de mejores relaciones, mayor comunicación, contribuciones desinteresadas, protección del conocimiento y patrimonio común (patentes, marcas y conocimientos específicos).

d. Gestión eficaz de la información. El conocimiento, que es la información sintetizada, elaborada y comprendida, dispuesta para la toma de decisiones, es clave para la organización. La información —no redundante— debe seleccionarse por su calidad, precisión y concisión, y analizarse de acuerdo con criterios documentales. Su gestión bien realizada tendrá efectos

en buena medida sobre la gc, porque la hará más sencilla, racional y funcional.

—Buena calidad de la información utilizada en el sistema. Si su categoría es la adecuada, se estimulará su uso y se creará en los beneficios que aporta. Debe asegurarse la utilización de fuentes fiables y fidedignas así como de seleccionar los contenidos. Se tendrá que hacer un control de calidad de la información que se incorpore al sistema, ejerciendo una *censura de entrada*, realizando repasos y depuraciones periódicas, etc. contando con la opinión de los usuarios. El exceso de información de mala calidad entorpecería el trabajo y causaría pérdidas de tiempo (proliferación de correos-e, información irrelevante, etc.). En las grandes empresas existirán especialistas que trabajarán como administradores de la calidad de la información introducida, vigilando la procedente de internet (establecer filtros y tecnologías adecuadas), pero se respetarán los medios tradicionales: comunicación escrita, oral y telefónica.

—Depuración, selección y clasificación constante de la información. Se la someterá a un proceso continuo de revisión, tanto en su carga al sistema como en su corrección posterior. Para ello, se realizarán con mucha frecuencia las eliminaciones (depuración), marcajes de nivel de importancia (selección) y clasificaciones correspondientes. Este factor está muy ligado al comentado anteriormente.

—No hay sobrecarga de información. Tiene que evitarse el exceso de ella, porque bloquearía el sistema y se correría el riesgo de introducir datos repetidos y poco útiles. La gc debe tener una información breve y precisa.

«La inexistencia de hábito de trabajar en equipo incide negativamente sobre la gc debido a que no se comparten los recursos ligados al conocimiento y a la información»

e. Auditoría, captación, registro y uso del conocimiento tácito. Éste representa uno de los dos pilares del conocimiento organizativo. Como se sabe, se localiza en las habilidades, experiencia y cualidades de las personas. Por estar muy identificado con las características personales es difícil tanto de definir como de detectar y, por supuesto, se requiere la colaboración y buena disposición de cada individuo. Sin ellas no podrá realizarse una eficaz gc porque la auditoría y captación serán imposibles y, por lo tanto, lo será aún menos su registro y ulterior uso. Se tiene que estimular a todos, tratar de que se sientan parte de la organización,

que realicen aportaciones a la misma. En este estímulo se darán incentivos de todo tipo y se tendrá siempre un reconocimiento a los trabajos que se hayan realizado y los méritos que cada uno tiene.

—Mayor integración de los individuos en la entidad. Siempre surgen las siguientes preguntas: ¿qué se espera de cada individuo?, ¿cómo ven los demás a cada uno?, ¿cómo pueden desarrollarse más sus habilidades? Obviamente la respuesta óptima a cada una de las cuestiones anteriores se producirá cuando las personas se encuentren más integradas en la organización, lo que motivará que se potencie su conocimiento individual y por ende la eficacia de su labor.

—Personalización del sistema. Es la adaptación de la información y del sistema al trabajo específico de cada uno y a sus intereses. Implica que el usuario controle y protagonice su información (transmitiéndola, compartiéndola, interesando a otros y así mismo, facilitando su asimilación e internalización).

—Fomento de la confianza en la gc y en la organización. En primer lugar, todo trabajador debe tener seguridad en la compañía donde desempeña su tarea. Se tiene que evitar el miedo lógico ante un poder superior y eliminar la consabida frase de “si apporto mis conocimientos se apropiarán de ellos y después ¿cuál será mi futuro?”. Este pensamiento es particularmente inquietante en el caso de realizarse una gc, porque si no hay un nivel de tranquilidad mínimo se bloqueará todo el proceso. La falta de confianza se relaciona con la cultura empresarial imperante y sólo podrá vencerse en ambientes abiertos, con buenas relaciones interpersonales, con buen trabajo en equipo y espíritu de colaboración, y en los que se realce que los éxitos empresariales se deben a la buena compenetración del equipo y a su actuación como tal.

f. Meta de ser una organización de aprendizaje. Debe existir un espíritu de formación constante, porque en ello reside el avance futuro. Se aprende, sobre todo, de los propios errores para no volver a repetirlos, y también del análisis de nuevas cuestiones porque son las que permitirán el progreso. Éste, que es el objetivo de la compañía, debería ser también el de todo el personal. Por otra parte, como la gc es un tema de aprendizaje nuevo, y en el que se procura organizarse mejor y trabajar con más método, encajará con mayor facilidad en los individuos que ya estén en esa línea.

La formación permanente del personal acaba identificando definitivamente a éste con una “organización de aprendizaje”, en el que todo nuevo conocimiento adquirido individualmente se intenta que también sea de los demás. No podemos conformarnos con lo que sabemos, sino que hay que estar al día y estudiar las tendencias futuras, lo que requiere un estudio sin cesar.

El aprendizaje y la formación continuos deben ser un lema a transmitir a los empleados.

—Programas continuos de formación. La empresa debe tener instaurado un programa de formación anual acomodado a sus objetivos, tratando de evitar la improvisación, ofreciéndolo a sus trabajadores para que mejoren sus conocimientos, experiencia y habilidades.

«Los empleados deben conocer el programa de gc en todos sus aspectos, incluso los más técnicos, pues de no ser así es posible que se infravalore e incluso se llegue a su supresión si se piensa que únicamente es una fuente de gastos y de pérdidas de tiempo»

—Facilidades e incentivos a las personas con interés de aprender. Si se tiene como planteamiento o filosofía ser una organización de aprendizaje, se debe facilitar e incentivar a aquellos con iniciativa y ganas de aprender, no poniendo cortapisas en esta dirección, con el fin de que saquen a la luz sus cualidades potenciales y puedan aplicarlas. Se ofrecerán programas y cursos, que pueden ser tanto un reconocimiento a la labor de cada uno como un impulso para continuar aprendiendo y mejorar en el quehacer diario. Los mercados están en evolución continua, en un entorno globalizado y cambiante, y hay que hacer adaptaciones constantes al medio.

g. Tecnología informática moderna. Las tecnologías de la información y de las comunicaciones son una realidad de la economía actual, y están experimentando un cambio y una evolución permanentes. Hay que seguir su desarrollo para realizar los ajustes oportunos, en el instante en que se requiera, considerando un doble criterio de tiempo y economía. La tecnología informática a aplicar será la más moderna posible según los recursos y capacidad de adaptación de la empresa, no teniendo por qué ser lo más vanguardista del mercado, pero sí evitando el peligro de obsolescencia. La gc requiere sistemas informáticos en consonancia con los tiempos (estructura de red, equipos potentes, software y bases de datos de gran capacidad, etc.).

—Evolución de la tecnología. El personal de informática deberá estar actualizado en conocimientos, analizar los nuevos productos que se saquen al mercado y ver sus aplicaciones. Y estas ideas deberán integrarse en el programa de gc.

—Puesta al día regular de equipos informáticos y del software. Como se ha dicho, deberán ser modernos y actualizados, pero con criterios de economicidad.

—Estructura informática adecuada respecto al programa de gc. Tiene que adaptarse perfectamente al proyecto que se quiera realizar y no al contrario. Si se estudia con el detalle necesario la gc y los objetivos que se pretenden conseguir, podrá definirse cual es el esquema de implantación y explotación posterior. Se establecerá claramente qué se pretende que haga cada persona y se dibujarán los mapas y flujos de conocimientos óptimos para la organización. Así se podrá hacer un planteamiento idóneo de toda la estructura de tecnología de la información que se necesita.

h. Cultura informática de la organización. Hoy día ninguna organización puede subsistir sin el uso de la informática y su necesaria renovación dado el cambio incesante al que están sometidos tanto el hardware como el software. Ello implica tener una mentalidad (cultura organizacional) de adaptación a los nuevos tiempos, mercados, productos y tecnologías, que obligan a modificar con mucha rapidez y frecuencia los métodos de trabajo individuales y colectivos. Se debe tener ya el hábito de aceptación del cambio periódico y someterse a formación permanente. Estas reglas deben aplicarse a la cultura informática que tiene que imperar en una empresa.

—Uso continuo de la informática. Si el personal utiliza ya con regularidad los sistemas informáticos, tendrá más facilidad de aprender y asimilar con rapidez nuevas aplicaciones, entre las cuales está la gc, que se apoya en gran medida en las tecnologías de la información.

Conclusiones

La gc es una nueva metodología que pretende aplicarse al mundo de la empresa. Este tipo de administración de los recursos, centrada en particular en el conocimiento, abarca sus 2 vertientes: el explícito (registrado y controlado en una entidad o susceptible de serlo: informes, normas y documentación interna) y el tácito (no registrado y difícil de controlar, por localizarse en las habilidades y experiencia de las personas). Debe realizarse con eficacia, mediante localización, inventario, anotación y utilización posterior para poder emplearse en el funcionamiento de una organización.

Es aconsejable introducir la gc en fases sucesivas, siendo muy crítico en sus comienzos, con un apoyo decisivo por parte de la dirección, el establecimiento de un grupo de trabajo especializado para su planificación, seguimiento y control así como la mentalización de todo el personal a través de su participación y operación continua. La puesta en marcha de un sistema de

este tipo debe realizarse de un modo gradual y teniendo en cuenta la problemática de la empresa, siendo recomendable efectuar experiencias piloto en determinadas áreas antes de ponerlo en práctica en todo el organismo o empresa.

El programa va a encontrarse con obstáculos que se oponen a su implantación y desarrollo que deben tratar de vencerse con factores favorables que lo harán comenzar y crecer con facilidad. Entre las resistencias que hay que intentar eliminar o reducir se encuentran las relacionadas con la mala organización de la estructura empresarial y las tareas de la forma de operar normal, la concentración excesiva de poder en los estamentos superiores, la falta de incentivos del personal y para el trabajo en equipo, el no establecimiento de un equipo para la realización del programa y el desconocimiento de sus herramientas.

Las resistencias deben vencerse mediante: una estructura correcta y globalizante de toda la empresa, que huya de una excesiva división de las distintas unidades locales y departamentales, orientada hacia los clientes y el mercado; un funcionamiento organizado de la empresa, evitando las sobrecargas de trabajo excesivas, el tiempo muy ajustado o corto con respecto a la problemática diaria y los cambios frecuentes de tareas; un reparto de poder más equitativo en forma de estructura más horizontal, con mayor comunicación e intercambio de información; una fuerte motivación de las personas por incentivos de toda índole (económicos y promocionales), predisposición a aceptar ideas y sugerencias sobre los temas laborales y desarrollo de una profesionalidad constante; fomento del trabajo en equipo por intercambio de información, conocimientos y experiencias y estímulo del espíritu de colaboración y cooperación con mayor comunicación de los miembros entre sí; definición y apoyo de un equipo para realizar la gc, con identificación tanto de líderes como de personas que la desarrollarán colaborando en ella (dedicando al tema expertos, documentalistas e informáticos) y formación idónea para las herramientas de gc y su aplicación práctica.

En la parte contraria, los factores favorables que motivarán su implantación y evolución futura son los relacionados con buenos sistemas de medida de los efectos de la gc en la empresa, una buena estrategia de la dirección abierta a nuevos proyectos con la cultura de la organización adecuada, una gestión eficaz de la información y del conocimiento (sin olvidar el tácito), y un propósito de ser una entidad de aprendizaje con una tecnología informática actualizada.

Las circunstancias favorables se estimularán mediante: la elección de buenos indicadores económicos fácilmente cuantificables (incremento de ventas, pro-

ductividad, etc.) y su relación con la gc; identificación con las líneas del negocio; una estrategia directiva con visión de futuro con comprensión hacia ella y a los managers que deben de aplicarla en sus unidades, protección y conservación del conocimiento organizacional existente, establecimiento de las mejores prácticas de trabajo y enlace de la cultura de la empresa con la gc, contemplando a la competencia como un enemigo común para fortalecer la unidad e identificación con la organización de todos sus miembros, y mejora la realización de una buena gestión de la información y del conocimiento. Es necesaria la disponibilidad de contenidos de buena calidad, depuraciones constantes y evitando exceso de información. Debe tratarse de personalizar la gc a cada individuo, sin perder la visión global, y tener el objetivo de ser una organización de aprendizaje con programas continuos de formación e incentivos a las personas con interés y capacidad de aprender, con una tecnología y cultura informática del personal adaptada a los tiempos por un estudio continuo de la evolución tecnológica y puesta al día de la empresa, desarrollo de una buena estructura informática y cultura de empleo constante de la misma, aceptación de cambios rápidos y formación permanente.

Bibliografía

"Conferencia Knowledge management and intranet solutions". En: *El profesional de la información*, jul.-ago. 2000, v. 9, n. 7-8, pp. 33-37.

Davenport, Thomas H. "Successful knowledge management projects". En: *Sloan management review*, 1998, invierno, pp. 43-57.

De las Fuentes, Alberto. "Las empresas también pueden ser inteligentes". En: *El mundo*, 1999, 9 de mayo, suplemento, p. 30.

Guptara, Prabhu "Why knowledge management fails. How to avoid the common pitfalls". En: *Knowledge management review*, 1999, julio-agosto, n. 9, pp. 26-29.

Hicks, Mary Dee; Peterson, David B. "The development pipeline. How people really learn". En: *Knowledge management review*, 1999, julio-agosto, n. 9, pp. 30-33.

Klasson, Kirk M. "Investors have recognized the potential benefits of knowledge management". En: *FID bulletin*, 1998, v. 48, pp. 63-65.

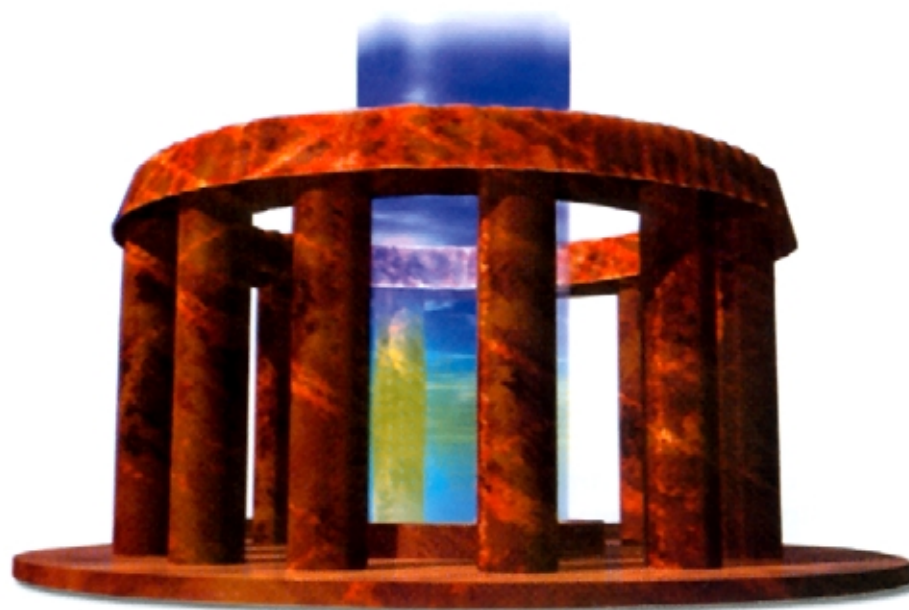
Mac Morrow, Noreen; Gibb, Forbes. "Capitalising on knowledge: creating community and culture". En: *Proceedings of 23th international online information meeting*, 1999, pp. 139-142.

"Mesa redonda sobre gestión del conocimiento". En: *El profesional de la información*, 1999, marzo, v. 8, n. 3, pp. 43-46.

Robson, Andrew; Bandle, Eric; Ince, John. "MedinfoLink: a practical approach to knowledge management at Smithkline Beecham Pharmaceuticals". En: *Proceedings of 23th international online information meeting*, 1999, pp. 187-191.

Skyrme, David J. "From information to knowledge management — are you prepared?". En: *Proceedings of 23th international online information meeting*, 1999, 7-9 diciembre, pp. 109-117.

White, Douglas C. "Knowledge management systems. Making the corporate". En: *Chemical engineering*, 1999, enero, pp. 98-103.



Refuerce las bases de su conocimiento con
CENTROS DE RECURSOS DEL GALE GROUP

Las opciones existentes para ampliar la enorme colección de su biblioteca han cambiado de un modo considerable. Esa es la razón por la que el Gale Group ha creado los Centros de Recursos, que le ofrecen una amplia variedad de bases de datos on line muy fáciles de utilizar, para ayudarle a crear y potenciar su propia biblioteca. Los Centros de Recursos son un nuevo y revolucionario tipo de bases de datos que ofrecen una colección multidimensional de referencias originales, contenido de periódicos y documentos singulares de primera mano que pueden consultarse con una simple búsqueda. Estos Centros de Recursos responderán a todas las necesidades específicas y referencias generales de sus usuarios:

- **Health & Wellness Resource Center** — una ingente cantidad de información sobre bienestar, salud y temas médicos que constituye un módulo de medicina alternativa y mucho más (para más información visite www.galegroup.com/HealthRC)
- **Biography Resource Center** — una completa base de datos de referencias que contiene biografías completas de personajes que cultivaron campos como la literatura, la ciencia, los estudios multiculturales, los negocios, el mundo del espectáculo, la política y muchos más
- **Literature Resource Center** — acceso directo a biografías, bibliografía y análisis críticos de 90.000 novelistas, poetas, ensayistas, periodistas y otros escritores
- **Student Resource Center** — contenido ganador de un premio adecuado para que el estudiante lo use en el aula, en estaciones de trabajo-biblioteca o para ser consultado por usuarios remotos

- **History Resource Center: Modern World** — con un excepcional contenido multicultural e internacional especializado en temas, tendencias y sucesos internacionales del siglo XX
- **History Resource Center: U.S.** — la colección más completa nunca recopilada de información histórica sobre los EE.UU. en una sola base de datos on line (visite www.galegroup.com/HistoryRC para conseguir una demo de forma completamente gratuita)
- **Business & Company Resource Center** — información precisa y actualizada sobre industria y empresas internacionales, cientos de miles de empresas (para más información visite www.galegroup.com/BusinessRC)

**PRUEBA GRATUITA DE LOS
CENTROS DE RECURSOS**

Si quiere obtener una copia gratuita, una demo y más información sobre los Centros de Recursos, póngase en contacto con el representante de Gale Group en su zona al número +44 (0) 20 7257 2930 o envíe un correo electrónico a international@galegroup.com. Consulte nuestro completo catálogo de productos en www.galegroup.com/world.

I N T E G R I D A D I N F O R M A T I V A

Para más información llame al
+44 (0) 20 7257 2930.

GALE GROUP

A THOMSON COMPANY