



Libro El flujo del conocimiento organizacional

Frank Leistner

Wiley, 2010

También disponible en: Inglés

Reseña

El mercado ofrece numerosos libros sobre la gestión del conocimiento, pero este manual presenta un cambio estimulante. Muchos de sus competidores tienen en común la debilidad conceptual contra la que alerta el autor Frank Leistner: Tratan el conocimiento como si fuese lo mismo que la información y se refugian en la abstracción, en lugar de abordar los complejos retos inherentes a la transferencia del conocimiento. Leistner aprovecha su experiencia en ToolPool, iniciativa para compartir el conocimiento del Instituto SAS, para poner ejemplos concretos; se muestra pragmático y realista sobre los retos que implica y hace sugerencias específicas. *BooksInShort* recomienda su libro a los interesados en la innovación o la cultura corporativa, a gerentes de organizaciones de capacitación o administradores de iniciativas de gestión del conocimiento.

Ideas fundamentales

- No es lo mismo conocimiento que información. El primero implica actividad humana.
- El conocimiento es intrínseco a la persona y debe convertirse en información para que sea compartido.
- Usted no puede gestionar el conocimiento, pero sí puede facilitar su transferencia.
- La cultura y la gente representan el 70% de la gestión del flujo del conocimiento; el proceso, el 20% y la tecnología, el 10%.
- La gestión del flujo del conocimiento requiere paladines de la organización.
- También requiere del apoyo de muchos departamentos, sobre todo los de tecnología de la información, recursos humanos, comunicaciones, mercadotecnia y finanzas.
- Cuando esté emprendiendo la gestión del flujo del conocimiento, vaya paso a paso y asegúrese de que cada uno forme parte de una estrategia más amplia.
- Mida sus esfuerzos de forma conservadora y comparta los resultados extensamente.
- El conocimiento fluye con mayor rapidez si elimina las barreras que lo obstaculizan.
- Para facilitar el flujo del conocimiento, desarrolle una cultura de confianza.

Resumen

Flujo del conocimiento, no gestión del conocimiento

Muchas organizaciones abordan erróneamente el conocimiento. Duplican esfuerzos y pierden oportunidades debido a la ignorancia o, algo más destructivo, porque alguien en la organización tuvo una idea valiosa que nunca compartió. ¿Por qué ocurre eso? Muchos confunden el concepto de “conocimiento” con el de “información”. Ésta se puede registrar y transferir; el conocimiento, no. El conocimiento depende de la actividad de una mente. Existe cuando relaciona la información con sus experiencias pasadas. El conocimiento “no puede gestionarse”; el término “gestión del conocimiento” contiene un concepto erróneo inherente. Ello impulsa a la gente a crear definiciones del término que incluyen lo que quieren o necesitan abordar. Así, enfocan el conocimiento de una manera disfuncional.

“El conocimiento está conectado con todas las experiencias previas y sólo existe en el contexto de la mente. No es posible gestionarlo”.

El conocimiento sólo existe “en el contexto de la mente”; “es tácito (implícito) por naturaleza”. Su difusión requiere procesos de conversión; debe convertirse en información que pueda compartirse. Quien tiene un conocimiento lo convierte en información para compartir. Luego, otra persona convierte esa información en conocimiento en su mente. El elemento humano es el conducto de ese proceso.

“Usted debe entender cabalmente que el conocimiento está en la mente de los individuos y que no puede lograr el éxito tratando de sacarlo de su cabeza y almacenarlo en alguna base de datos”.

El término “gestión del conocimiento” (GC) tiene tal difusión que probablemente sea imposible deshacerse de él; pero “flujo del conocimiento” sería más preciso. La gestión del conocimiento se define erróneamente como “gente más tecnología”. Para completar la ecuación, añada “proceso”, “cultura” y redistribución de los esfuerzos y energías. Gente y cultura “representan aproximadamente el 70%” del buen flujo del conocimiento. El proceso constituye otro 20% y la tecnología, el 10%. Quienes analizan el conocimiento sólo en función de los sistemas tecnológicos revelan que no comprenden su naturaleza.

Cómo emprender su “iniciativa de flujo del conocimiento”

La “gestión del flujo del conocimiento” exitosa puede adoptar formas radicalmente diferentes, desde el sistema de producción de Toyota, que da autonomía y responsabilidad a sus trabajadores, hasta Wikipedia, con su colaboración masiva en línea en constante evolución. La gestión del flujo del conocimiento exige un “enfoque holístico”. La gente, no las cuestiones tecnológicas, es su mayor reto cuando usted cambia su flujo del conocimiento, porque está creando un cambio continuo en la cultura de su empresa. Lo que necesita es cambiar cómo actúa la gente. Emprenda su gestión haciendo una distinción: Ésta es una “iniciativa” de flujo del conocimiento, no un “proyecto de gestión del conocimiento”. Los proyectos tienen un final concreto; las iniciativas no tienen límite.

“La gestión del flujo del conocimiento consiste en gran medida en impulsar el comportamiento humano, lo cual toma mucho más tiempo que un mero proyecto de tecnología de la información”.

Decida quién encabezará la iniciativa, si debe empezar lenta o rápidamente y cómo estructurar sus equipos. Los expertos externos pueden ayudarle a empezar, pero debe contar con expertos internos para cuando espere que la iniciativa se sostenga sola. Otorgue a sus equipos la facultad para ir más allá de las fronteras de la empresa y recurrir a los conocimientos especializados que puedan necesitar. Dar pasos iniciales modulares y pequeños le permite obtener pequeños éxitos pronto. Asegúrese de que los módulos formen parte de “sistemas integrados inteligentemente”.

“El flujo del conocimiento vive y muere con la participación”.

La gestión del flujo del conocimiento afecta a diversas áreas de una empresa. Haga una lista de los jefes de recursos humanos (para apoyar el aprendizaje), la tecnología de la información (para apoyar la tecnología), las finanzas (para reconocer la función del conocimiento en la innovación) y las “comunicaciones internas” y la mercadotecnia (para dar a conocer su iniciativa). Fomente el flujo del conocimiento mediante el incremento de la interacción con los clientes y la búsqueda de “intermediarios del conocimiento” en su compañía. Éstos podrían ser “intermediarios del conocimiento” que ayuden a los individuos a conectarse; “ayudantes del conocimiento” que ayuden a organizarlo y almacenarlo; o “investigadores del conocimiento” que descubran nuevos conocimientos”. A los buenos intermediarios del conocimiento les gusta compartirlo, tienen una comprensión intuitiva de a quién y qué conectar y pueden integrar la información de múltiples fuentes. Apóyeles vinculando sus tareas con descripciones formales de sus cargos y recompensándolos.

¿Qué se necesita para tener éxito?

Para establecer una iniciativa exitosa, necesita ejecutivos “entusiastas” que lo apoyen y abanderen su causa. Esos “impulsores” deben querer participar, comunicarse bien, tener experiencia en múltiples culturas y campos, saber cómo inspirar y comprometerse con la gestión del flujo del conocimiento. Algunos deben ser líderes que comprendan que el conocimiento reside en la gente.

“Dar a su iniciativa un sello claro es importante”.

El modelo de su negocio forma parte de su cultura, junto con la manera en que su organización responde a preguntas y el grado de confianza que haya desarrollado. Sus empleados necesitan sentir confianza para plantear cuestiones y compartir el conocimiento. Necesitan saber que obtendrán un “valor recíproco”. Ayúdeles a aumentar la confianza para compartir el conocimiento, incrementando el grado de “interacción personal”. Un correo electrónico anónimo en el que se pida a alguien que contribuya generará poca confianza; pero si llama personalmente a un empleado, aumentará la confianza. La interacción personal siempre es mejor.

“Como cualquier banco de datos, [las bases de conocimiento] son por lo general tan valiosas como su contenido”.

Muy frecuentemente, las empresas que gastan recursos en mensajes persuasivos destinados al mundo exterior no gastan en mensajes internos ni les prestan atención. No cometa ese error. Póngale sello a su iniciativa y busque la manera de distinguir la participación de sus empleados. Dé a conocer su iniciativa. Comparta las ocasiones importantes, como los cumpleaños, y establezca distintivos simbólicos de éxito. Utilice los “canales existentes” para comunicarse, pero añada “nuevos canales” para sus nuevos públicos. Su iniciativa debe ser lo más simple posible. No la ancle a ningún “proceso comercial” ni tecnología específicos. Invierta en nuevas tecnologías y capacitación.

“Aun con la Web 2.0, la tecnología sólo posibilita las cosas. El poder reside en la gente, es descentralizado y directo y a menudo termina en un intercambio de persona a persona”.

Mejore el flujo del conocimiento al considerar sus bases de datos como “depósitos de indicadores”. Su personal puede tener acceso a la base de datos para aprender y encontrar a más empleados que conozcan el tema. Las “comunidades de práctica” dan pie a un profuso flujo del conocimiento y, a su vez, las herramientas tecnológicas las permiten. La “tecnología de espacio abierto” y las más formales “sesiones de transferencia del conocimiento” son apoyos que ofrecen oportunidades para la discusión.

Las barreras al flujo del conocimiento

Algunos individuos pueden resistirse a la iniciativa de gestión del flujo del conocimiento. Parte de la resistencia se deriva de que los empleados creen que sus problemas en curso no importan a nadie; o no quieren compartir las herramientas que están afinando porque no creen que estén listas para ser evaluadas. No permita que los programadores añadan un trabajo de baja calidad a una iniciativa sólo para decir que contribuyeron; mucho refinamiento puede dar como resultado

herramientas perfectas desarrolladas demasiado tarde para el problema que debían resolver o tan elaboradas que sea difícil aprenderlas. Elimine las siguientes barreras para ayudar a que el conocimiento fluya en su organización:

- **Sin tiempo/baja prioridad** – Los empleados dicen que no tienen tiempo para participar en su iniciativa sobre el conocimiento. En realidad, no entienden por qué debe ser una prioridad. Asegúrese de que sepan por qué importa y que tengan tiempo para contribuir.
- **Falta de conciencia** – En ocasiones, los trabajadores no saben que el compartir el conocimiento es parte de su trabajo. Finalmente, sus trabajadores alcanzarán una etapa en la que lo compartirán habitualmente, pero antes necesitan capacitación.
- **No hay sentido de valor** – La gente da por sentadas las cosas que conoce. Menosprecia lo que hace y las soluciones que ha generado y no cree que alguien más pueda beneficiarse. “Genere transparencia”. La inclusión del flujo del conocimiento en la descripción de los puestos y en las evaluaciones del desempeño también ayuda.
- **“El conocimiento es poder”** – Hoy día, el conocimiento se vuelve caduco tan rápidamente que aferrarse a él significa aferrarse al pasado. Se aprende y se avanza al compartirlo.
- **Compartir el conocimiento es difícil** – Algunos gerentes piden a los empleados que compartan su conocimiento, pero luego los supervisores no asignan los recursos para apoyar el proceso. Compartir el conocimiento consume tiempo y esfuerzo; proporcione ambos. Algunos participantes sólo quieren compartir el “conocimiento de la mayor calidad posible”, pero eso lleva al perfeccionismo y las demoras.
- **Falta de apoyo institucional** – El flujo del conocimiento se verá afectado si divide su organización en unidades rígidas. El éxito requiere la tecnología adecuada, sesiones para compartir el conocimiento, una cultura que fomente la confianza y que se comparta la información.

Mida sus esfuerzos

Dada la complejidad del flujo del conocimiento y el hecho de que el conocimiento siempre implica el pensamiento de los individuos, usted podría creer que no se puede medir; sin embargo, la medición es crucial para la gestión y algunas estadísticas son útiles. Tome todas las mediciones como “aproximadas” y utilícelas de manera conservadora. Usted no puede medir directamente la creación o el flujo del conocimiento, pero sí puede medir dos amplias categorías indicadoras: Las “cifras de contribución” y las “cifras de uso”. La contribución de un equipo al volumen de su base de conocimientos es un factor positivo sólo si las entradas son de alta calidad. Conozca la fuente de las contribuciones que recibe. Un departamento o equipo que hace menos contribuciones que otro tiene un desempeño menor o se ha topado con barreras al flujo del conocimiento.

“El único factor clave del éxito de una iniciativa de gestión del flujo del conocimiento superior a todos los demás es el apoyo entusiasta”.

Procure que las mediciones del uso sean simples y baratas. No puede rastrear con precisión la manera en que alguien usa una entrada de conocimiento ni lo que su uso significa en el tiempo; sin embargo, puede rastrear los factores relacionados, como el número de veces que los usuarios descargan ciertos artículos. Comparta con su organización las cifras de contribución promedio y el número de usos. Esas estadísticas permiten que sus empleados sepan que sus contribuciones son útiles y generan un sentido de valor y pertenencia.

“Muchas organizaciones siguen esforzándose por utilizar mejor el conocimiento que existe en ellas”.

Haga encuestas para estimar cuántos empleados usan una herramienta después de haberla descargado. Combínelas con estimaciones conservadoras del tiempo que ahorraron con el uso de la herramienta para producir estimaciones cuantitativas de los ahorros. Convierta las evaluaciones del “comportamiento para compartir el conocimiento” en evaluaciones de desempeño. Rastree cuántas unidades participan en su iniciativa y en qué medida participan sus “expertos institucionales” en las actividades para compartir el conocimiento. Desarrolle estadísticas específicas de la organización sobre la participación, la calidad de la contribución, el tiempo o el dinero ahorrados y la apertura cultural para compartir el conocimiento. No abrume a su organización con encuestas, pero, después de un cambio importante (como una mudanza o una reorganización), aplique un cuestionario para ver cómo afectó el cambio a los componentes de su iniciativa para compartir el conocimiento (como la frecuencia de los contactos entre pares). Comparta los resultados con su empresa.

El futuro

El uso de las innovaciones Web y cualquier otra actualización tecnológica no cambiará esos principios medulares. El flujo del conocimiento depende de la participación activa, y el énfasis de las nuevas herramientas en la participación del usuario permite que el conocimiento se comparta cada vez más.

“Nunca olvide el elemento humano de la gestión del flujo del conocimiento”.

Puede encontrar que los medios sociales son útiles dentro de su organización. Necesitará ejercer un liderazgo activo para obtener un porcentaje más alto de participación de la población de su empresa. La naturaleza de esa participación puede cambiar un poco; los trabajadores jóvenes se sienten más a gusto con la interacción en línea y la dan por sentada; el aumento de su participación puede reducir la necesidad de la interacción cara a cara y facilitar que se comparta el conocimiento. A medida que la gente sea más consciente de lo crucial que es para su empresa el flujo del conocimiento, surgirán posiciones especializadas que lo apoyen.

Sobre el autor

Frank Leistner es director de conocimiento del Instituto SAS. Solía programar sistemas operativos para computadora pero en 1993 pasó a la programación de programas para el usuario final. Desde 1997 ha estado dirigiendo las iniciativas de gestión del conocimiento en el Instituto SAS.