



Proyecto K2: desarrollo del Conocimiento en las organizaciones

La Gestión del Conocimiento es un tema pendiente en la gran mayoría de las organizaciones, pero a pesar de que estén conscientes de la importancia aún no se ha conseguido una auténtica puesta en valor de este concepto. Para ello, el Sistema de Gestión del Conocimiento K2 propone que las organizaciones se estructuren teniendo en cuenta el Conocimiento como un elemento al mismo nivel que los procesos de Negocio y Soporte, complementándolos, no sustituyéndolos.

IÑAKI DEL RÍO HERAS, Director Instituto Ibermática de Innovación

ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La Gestión del Conocimiento es una de esas asignaturas permanentemente pendiente de aprobar en la mayor parte de las organizaciones. Como en tantos otros planos de la praxis de las empresas e instituciones, la mayor parte es consciente de la importancia del Conocimiento como "factor de producción", pero no se ha conseguido (salvo contadas excepciones) una auténtica puesta en valor de dicho elemento, que permita su aporta-

ción real y eficiente de forma explícita a la estrategia y resultados de la organización.

Algunos autores y la mayor parte de las empresas consultoras hicieron (hicimos) un esfuerzo en la pasada década para impulsar la mencionada relevancia del Conocimiento en los procesos de negocio de las empresas. La Gestión del Conocimiento se puso "de moda". Se desarrollaron modelos para su captación, explicitación, socialización, comunicación, etc.; se definieron modelos teóricos que encontraron enormes dificultades para concretarse en modelos operativos; se diseñaron herramientas soporte para la explicitación en intercambios de conocimiento, etc. Todos lo intentamos... y casi todos, o, al menos muchos, en mayor o menor medida, fracasamos.

Años después, el efecto de dichos fracasos no sólo ha hecho que los esfuerzos para su gestión sean menores de lo que la racionalidad y la competitividad de las empresas exigen, sino que se ha arrojado una patina de indiferencia, cuando no de escepticismo, sobre un aspecto tan vital para la competitividad de las empresas que actualmente intentan sobrevivir en un entorno que ha superado las etapas de competencia en precios de los factores de producción y de estándares de calidad. En plena era de la Innovación, la gestión del Conocimiento ha pasado de ser una

FICHA TÉCNICA

Autor: DEL RÍO, Iñaki.

Título: Proyecto K2: desarrollo del Conocimiento en las organizaciones.

Fuente: Capital Humano. Edición para Chile, nº 16, pág. 46. Marzo, 2008.

Resumen: La Gestión del Conocimiento es un tema pendiente en la gran mayoría de las organizaciones, pero a pesar de que estén conscientes de la importancia del Conocimiento como "factor de producción", aún no se ha conseguido una auténtica puesta en valor de este concepto. El Sistema de Gestión del Conocimiento K2 propone que las organizaciones deben estructurarse teniendo en cuenta el Conocimiento como un elemento al mismo nivel que los procesos de Negocio y Soporte, complementándolos, no sustituyéndolos.

Descriptor: Gestión del Conocimiento / K2 / Mapa del Conocimiento / Áreas de conocimiento / Responsables de Áreas de Conocimiento / Cuadro de Mando.

moda fracasada a una necesidad imperiosa para asegurar el futuro (y el presente) de las organizaciones.

DE LA ESTRUCTURACIÓN DEL CONOCIMIENTO A LA ORGANIZACIÓN BASADA EN EL CONOCIMIENTO

Pero, ¿por qué fracasaron gran parte de los intentos anteriores?. En nuestra opinión, uno de los puntos clave es el enfoque de las soluciones propuestas hacia la **estructuración del Conocimiento**, frente al enfoque de la **estructuración de la organización en función del Conocimiento**.

El Conocimiento no es únicamente un factor más en la "cadena de producción" de las organizaciones. En las empresas e instituciones intensivas en información (es decir, en el 99% de las existentes en la actualidad) el Conocimiento es uno de los ejes principales en los que debe estructurarse la organización.

Tradicionalmente, las estructuras orgánicas se definen a partir de los procesos de negocio y procesos soporte de la empresa. En consecuencia, las empresas se estructuran jerárquicamente en Unidades (direcciones) de Producción, Comercial y Unidades Soporte. Estas estructuras jerárquicas se orientan a la consecución de los objetivos planteados en el corto-medio plazo, principalmente en términos de cuota de mercado y rentabilidad. Los objetivos cambian periódicamente con la llegada de nuevos planes estratégicos, dando lugar a sucesivas estructuras, unas veces funcionales, otras geográficas, otras por mercado, la mayor parte de las veces, una mezcla de ellas.

Y en ese esquema ¿dónde se ubica el Conocimiento? Los tradicionales sistemas para su gestión lo colocan, en el mejor de los casos, en determinados procesos de soporte, a disposición de los agentes que lo necesita partiendo de la estructura orgánica existente.

El **Sistema de Gestión del Conocimiento K2** propone que las organizaciones deben estructurarse teniendo en cuenta el Conocimiento como un elemento al mismo nivel que los procesos de Negocio y Soporte, complementándolos, no sustituyéndolos. Entendemos que ésta es la única forma de que el Conocimiento entre a formar parte de la práctica real de las empresas y, por lo tanto sea un elemento articulador de las mismas,

convirtiéndose en el elemento tractor de las organizaciones intensivas en información.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO K2

K2 tiene por objetivo la definición e implantación de las estructuras organizativas, procesos y herramientas de soporte necesarias para la identificación, estructuración y desarrollo del Conocimiento EN y PARA las organizaciones:

- EN la Organización, como valor en alza que permite la evolución y especialización de los profesionales. Eje complementario a la actividad operacional "clásica" de comercialización y producción.
- PARA la Organización, como elemento de especialización y diferenciación de la competencia.

Este objetivo operativo desarrolla el objetivo estratégico de las organizaciones de consolidar en las mismas el Conocimiento como un tercer eje, complementario y no subordinado a los clásicos ejes comercial y producción.

Entendemos la **estructuración (real o virtual) de las Organizaciones en torno al Conocimiento** como la **Estructura Organizativa de la Organización desde el punto de vista de la Innovación**, frente (o paralelamente) al organigrama jerárquico-funcional clásico.

ORGANIZACIÓN: ÁREAS DE CONOCIMIENTO Y RACs

K2 identifica y estructura la organización del Conocimiento en torno al concepto de **Áreas de Conocimiento**. Las Áreas de Conocimiento se identifican en cada organización a partir de su estrategia, sus procesos, tanto de negocio como de soporte, de relación y de I+D; de su organigrama "jerárquico"; y de los objetivos de la propia organización respecto del Conocimiento y su implicación en los procesos (el Conocimiento en sí mismo NO es un objetivo). La explicitación de objetivos es crucial para una correcta organización.

A modo de ejemplo, la aplicación del K2 en IBERMÁTICA, empresa del sector de las tecnologías de la Información y las Comunicaciones, identifica un total de 60 Áreas de Conocimiento, que a su vez se dividen en 36 Áreas Tecnológicas y 24 áreas Sectoriales.

Para cada una de estas áreas, K2 identifica un **Responsable de Área de Conocimiento (RAC)**. El RAC es el referente en la Organización de todo tipo de actividad desarrollada en torno a su área de conocimiento. Su rol en la organización debe equipararse al del gerente de Producción o al Gerente Comercial. Sólo así tendrá credibilidad su papel de captador, dinamizador e, incluso, generador del Conocimiento.

A partir de la identificación de las Áreas de Conocimiento y del nombramiento de los correspondientes RACs, se explicita la **organización virtual del Conocimiento**, complementaria a la orgánica clásica. Mientras ésta última vela por la consecución de los objetivos a corto plazo, la organización del Conocimiento lo hace por la visión a medio y largo plazo de la compañía.

MAPA DEL CONOCIMIENTO Y CUADRO DE MANDO

El siguiente paso que propone el K2 es la sustanciación de la estructura virtual definida en elementos físicos concretos.

El Mapa del Conocimiento recoge las áreas de Conocimiento de la organización, y las detalla, mostrando sus elementos integrantes relevantes (en el caso de IBERMATICA, subáreas de conocimiento; grado de conocimiento funcional y tecnológico que

tenemos en cada una de ellas; importancia relativa que cada subárea tiene en el total del área de conocimiento; partnerships formalizados y específicos del Área de Conocimiento; clientes base; alianzas; unidades orgánicas adscritas a dicha Área de Conocimiento; líneas de actividad asociadas; elementos "normalizados" de conocimiento; etc). Pero sobre todo, identifica los **profesionales** de la organización que disponen de conocimiento en dicho área, según diferentes niveles de especialización (independientemente de la jerarquía organizativa y si están en una unidad u otra). En definitiva, el Mapa del Conocimiento es el elemento que permite "saber de qué sabemos" en una Organización dada.

El Cuadro de Mando, bajo la premisa de que "lo que no se puede medir no se puede gestionar" (o, cuando menos, *no se puede saber si se gestiona correctamente*), tiene como objetivo medir el nivel de conocimiento en sí mismo y la actividad desarrollada en torno al conocimiento, tanto de cada Área de Conocimiento como, por agregación, de toda la organización. Toda la información se recoge directamente de los sistemas de información de IBERMATICA.

PROCEDIMIENTOS EN TORNO A LA ESTRUCTURA DEL CONOCIMIENTO

Una vez definida y sustanciada la estructura virtual, se procede a identificar los procedimientos que entronquen la estructura definida con la actividad operativa de la organización. Éstos serán específicos de cada organización, pero, en líneas generales, deben hacer que la estructura virtual tenga relaciones y efectos reales en la empresa. Para ello, se definirán procedimientos de soporte a las áreas de Producción, de apoyo a la Comercialización, de coordinación de ambas áreas, de desarrollo de los profesionales, de definición de la estrategia, de análisis de alianzas, de identificación de nueva oferta, etc.

¿El siguiente paso? Cuando la Organización considere un nivel de experiencia y madurez suficiente en sus estructuras como para que la estructura virtual basada en el Conocimiento, en constante "tensión creativa" con la estructura tradicional, dé un siguiente paso hacia su "desvirtualización" ... pero esa es otra historia. ▲

HERRAMIENTAS SOPORTE AL K2

Sobre la estructura creada, sustanciada y desarrollada mediante los procedimientos definidos, ya se está en disposición de desarrollar la herramienta soporte a la Gestión del Conocimiento. Sólo entonces tiene sentido su implementación (un error clásico, como en tantas otras áreas, es empezar por la herramienta). Algunos de los elementos más reseñables que componen la herramienta diseñada desde el K2 son:

- **Mapa del Conocimiento:** soporte informático al Mapa del Conocimiento, según la descripción realizada previamente.
- **Cuadro de Mando:** soporte informático al mismo, alimentado de forma automática a partir de los sistemas operacionales y del propio Mapa del Conocimiento.
- **Biblioteca del Conocimiento:** repositorio de una serie de documentos que se consideran básicos para el Área. La biblioteca no es un almacén. Sólo contendrá aquella documentación susceptible de ser reutilizada por diferentes personas geográficamente dispersas o de distintas unidades.
- **Oficinas Colaborativas:** espacios virtuales para el intercambio de conocimientos dentro de cada Área. Será el caldo de cultivo de cualquier profesional interesado en esa Área en cuestión. En las OCs se podrá: compartir documentación técnica y artículos de interés relacionados con el Área; asignar tareas en temas específicos; establecer un foro de discusión, donde poder debatir, discutir o solucionar problemas técnicos referentes a dicha Área, etc.
- **Base de referencias:** referencias llevadas a cabo por la empresa en diferentes Áreas de Conocimiento. Sirve como base para obtener información y justificar la experiencia de la Organización en la relación con los clientes.