

Administración del conocimiento

POR LUIS FRANCISCO SAÑUDO

Con frecuencia leemos y oímos hablar de que vivimos en la sociedad del conocimiento, y percibo que con la misma frecuencia se transmite un mensaje poco claro sobre la diferencia entre lo que implica vivir en tal sociedad y vivir en la sociedad de la información. Esta falta de claridad puede inducir a pensar que entre ambas solo hay una diferencia semántica debida a un cambio de moda.

En mi opinión, estar o vivir en la sociedad del conocimiento implica el libre o al menos masivo acceso a la información, gracias al progreso de las tecnologías aplicadas a radio, prensa, TV, Internet, y por tanto se trata de una sociedad en la que la disponibilidad de los medios o tecnologías son esenciales. Entiendo que vivir en una sociedad así supone dar una importancia capital al saber y a la experiencia de las personas como factor clave de la economía.

Las personas y sus conocimientos han sido siempre importantes, pero la relevancia que en épocas pasadas se ha dado a la posesión de la tierra, a la capacidad de realizar trabajos manuales y al capital relegaron a segundo plano a los conocimientos.

Es cierto también que muchas organizaciones tardan en asumir el término sociedad del conocimiento y manifiestan que las personas constituyen su “activo” más importante. Aunque no cuestiono tal afirmación, creo que en gran número de ocasiones no existen las condiciones para que ello sea totalmente cierto.

Hablar de una organización en la que realmente el conocimiento sea el activo más importante es hablar de una organización particular. Sólo una pequeña minoría de las organizaciones están preparadas para “aprovechar” ese activo mejor que las organizaciones convencionales. El aprovechamiento del conocimiento es el fin que persigue la administración del conocimiento, entendiendo como fin alinear los conocimientos, individuales y colectivos con los objetivos de la organización.

Ante la tentación, conveniencia u oportunidad de iniciarse en la administración del conocimiento conviene reflexionar sobre algunos aspectos de la organización: el modelo organizacional, cultura, ambiente académico, liderazgo, sistemas de dirección, políticas y estrategia, para que la

administración del conocimiento alcance la eficacia y eficiencia deseables.

Los niveles de eficacia y eficiencia serán mayores cuanto más se parezca la organización a lo que desde hace algunos años se conoce como una “organización que aprende” (*learning organization*).

En treinta años de actividad laboral he conocido muy pocas organizaciones congruentes con lo que esa frase implica. La necesidad de que las organizaciones estén “aprendiendo continuamente” surge de la brevedad de la validez de los conocimientos. Es cierto y admitido que los ciclos de los productos son ahora muy cortos, pero también la obsolescencia de los conocimientos se produce en tiempos cada vez más reducidos. Por ello, la administración del conocimiento enfocada a la renovación es una práctica necesaria.

En realidad quienes aprenden en las organizaciones son las personas. Por ello, junto con la valoración de los conocimientos adquiridos y experiencias realizadas, habrá que valorar la capacidad de aprendizaje. Sin embargo, tanto en la selección como en las evaluaciones y planes de carrera de las personas no es muy común encontrar patrones para averiguar la capacidad citada.

Puesto que en una organización se valora a las personas, en teoría deberían valorarse las relaciones entre éstas por encima de las transacciones. De modo que una organización que aprende se considera fundamentalmente constituida por personas y sus relaciones. Admitido esto, es lícito decir que la administración del conocimiento debe preocuparse y ocuparse también de las relaciones. Por ejemplo, Xerox, empresa pionera en muchas áreas, lo entendió cuando en su modelo de arquitectura para la administración del conocimiento propuso como elementos principales para sus diferentes representaciones en todo el mundo: mejores prácticas (aprendizaje de las personas) y flujo del conocimiento (a través de las relaciones). Otros dos elementos en dicho modelo son el lugar donde reside el conocimiento y la navegación a través de los mecanismos de búsqueda y acceso.

En una organización que aprende no se cuestiona que se administre el conocimiento. Las organizaciones que quieren iniciar un proceso de transformación dirigido al modelo de organización que aprende pueden ver en la administración del conocimiento el motor de arranque hacia dicha transformación. Para ello, es fundamental la voluntad y compromiso de la alta dirección (funcionarios clave) y el enfoque de

la administración del conocimiento hacia los objetivos de la organización, que estos estén encuadrados en la mejora de beneficios, las relaciones con los clientes o patrocinadores, la calidad, la capacidad de innovación o cualquier ventaja competitiva deseada.

Seguramente, tendrán que cambiarse cultura, ambiente de trabajo, liderazgo, sistemas de dirección, políticas, y estos cambios deberán responder y estar guiados por los objetivos, éstos por la estrategia, y ésta, a su vez, por la visión y la misión de la organización. Todo este sistema dinámico se debe apreciar vivo, conjuntado y armonizado para conseguir una organización exitosa. 🧑🏻‍🤝‍🧑🏻