

EL DESAFÍO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Winston H. Elphick D.
Magíster en Educación PUC
Director Ejecutivo Otic-Alianza



Nadie duda de aquello que han anunciado diversos analistas de la realidad: hoy vivimos la revolución del conocimiento. Hemos pasado así de la revolución industrial y post industrial, a la centralidad del conocimiento.

La materia prima de las naciones ya no está en los recursos minerales o marinos. La riqueza de los pueblos está en ellos mismos, en la capacidad de las personas para recoger, compartir, discriminar, potenciar y consolidar lo que sabe del mundo, de la persona y las cosas.

La gestión del conocimiento es una urgencia de nuestro tiempo, tanto en la educación, como en la empresa. O asumimos el tema, o seremos países-colonia, de aquellos que si gestionan, desarrollan y sistematizan el conocimiento.

Un país colonia será siempre un centro de recursos materiales, de una producción primaria de elementos agotables... un país que gestiona el conocimiento será un centro inagotable de creatividad, de desarrollo, de competencias personales y organizacionales, de productividad.

¿Qué hace la escuela sobre el tema? ¿Cómo se vincula con el desarrollo del país y su inserción en el contexto de globalización?

¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

-Las organizaciones sólo aprenden a través de individuos que aprenden.

-El aprendizaje individual no garantiza el aprendizaje organizacional. Pero sin él, ningún aprendizaje organizacional ocurre” (Senge, 1990).

-Las personas con un nivel alto de maestría personal viven en un modo de aprendizaje permanente. Ellos nunca 'llegan'. La maestría personal no es algo que se posee. Es un proceso. Es una disciplina para toda la vida.

-Las personas con un nivel alto de maestría personal son agudamente conscientes de su ignorancia, su incompetencia, sus áreas de crecimiento. Y ellos están profundamente seguros de sí mismos. ¿Paradójico? Sólo para aquéllos que no ven que “el viaje es la recompensa”. (Senge, 1990)

Son procesos preacordados que permiten mejorar la utilización del conocimiento y de la información que manejan las personas y los grupos.

No es un proceso azaroso, sino intencionado, que permite que las organizaciones que desean alcanzar mayores niveles de logro en sus resultados, lo hagan mediante una inversión consciente en la gestión del conocimiento que involucra a personas, nuevas instancias de trabajo colaborativo, recursos materiales y técnicos, etc.

El objetivo que persigue es lograr primeramente mentalizar a la organización del valor que efectivamente tiene para la empresa el desarrollo del conocimiento, transformándolo a sí en un nuevo y óptimo ACTIVO, un patrimonio, un capital efectivo de la organización.

En la medida que las personas viven procesos de formación permanente, ligados a sus tareas organizacionales y a sus expectativas de su proyecto de vida y actualizan sus conocimientos y sus prácticas laborales, la empresa podrá obtener mejores resultados, sean estos productivos, afectivos, de inserción social, de bien común, etc.

¿De qué forma se concreta la gestión del conocimiento?

- Valorando el desarrollo de la persona en el trabajo.

- Entendiendo que existe un patrimonio común: el conocimiento, que no es de nadie en exclusividad, que no existe UN “mago de la tribu” que lo maneja, selecciona y conserva. Un patrimonio que se potencia y crece en la INCLUSIVIDAD, en la medida que más se da y comparte, más crece y se fortalece.

- Reconociendo que la formación de la persona y la amplitud de su campo de conocimientos se transforma en un activo empresarial.

Hacer de nuestro colegio una permanente comunidad de aprendizaje permite:

- Anticiparse y adaptarse al cambio.
 - Acelerar la velocidad de creación.
 - Aprender de los competidores y colaboradores.
 - Ser capaz de transferir conocimiento a la organización.
 - Aprender efectivamente de los errores.
 - Utilizar mayor potencial de las personas.
 - Implementar cambios estratégicos más rápidamente.
 - Ser capaz de mejorar continuamente
- (Adaptado de Marquardt, 1996).

- Superando el viejo paradigma de que la capacitación es un GASTO, por la nueva conceptualización de que EFECTIVAMENTE es una INVERSION, no sólo en las personas, sino en la gestión directa de la empresa.
- Socializando la experiencia de recoger y compartir diversas fuentes de información.
- Liberando las “aduanas” internas del conocimiento, posibilitando nuevos accesos al conocimiento al interior de la organización. Que cualquier persona, en cualquier lugar y momento pueda acceder a procesos de participación.
- Facilitando un infraestructura mínima (biblioteca abierta, acceso de internet, convenios con publicaciones, etc)
- Descubriendo en conjunto nuevos procedimientos que permitan recoger, compartir, procesar, discutir y difundir todos aquellos datos/información/conocimiento que se han recogido y que podemos adoptar, adaptar, reutilizar.
- Generando una cultura del compartir del saber y del nuevo hacer.

¿QUÉ POSITIVO NOS ENTREGA UNA CULTURA DEL CONOCIMIENTO?

- Incremento en la profesionalización de las personas y sus roles laborales.
- Integración de ópticas diversas y de enfoques complementarios.
- Mayor identidad de la persona con los objetivos organizacionales y la búsqueda de nuevos procedimientos en la gestión laboral.
- Reducción de costos, de tiempos mejorando la calidad al generar estrategias, modelos de acción, instrumentos reutilizables, (procedimientos acordados, inventariarlos de éxitos, etc).
- Creación y Mantenimiento de la memoria organizacional, se validan experiencias exitosas (inventarios de éxitos) de tal que en el futuro sea posible volver a emplearlos en cualquier proceso interno.
- Acelera la producción del valor gracias mejores flujos en la comunicación, las pautas de actuación, la capacitación de los trabajadores.
- Mejora la atención de los clientes, respondiendo prontamente a las exigencias y cambios del mercado.
- Descentraliza el poder del conocimiento, lo comparte y reparte en todos los miembros

¿ORGANIZACIONES “CON” CEREBROS O “COMO” CEREBROS?

- Las *burocracias*, actúan con cerebros; algunos en la alta jerarquía piensan sobre toda la organización (ellos son los cerebros de la organización) y transmiten mensajes a los que están debajo de la jerarquía sobre lo que tienen que hacer. Pero, cuando su medio externo llega a ser más complejo, menos predecible y demanda respuestas más rápidas, se sobrecargan de problemas de los que no tienen suficiente información para resolver.

-Las *organizaciones de aprendizaje*, al contrario, se comportan como cerebros; la responsabilidad para pensar está ampliamente distribuida a través de organización.

Son capaces de tomar completa ventaja de la recolección de información y de las capacidades de resolver problemas que residen en sus miembros, muchos de los cuales están interactuando con este medio ambiente diariamente.

(Adaptado de P. Senge por Manuel González Carpaneti).

de la organización, de acuerdo a sus roles y funciones.

- Permite proyectar con claridad la mirada común de la organización: la visión y la misión, reduciendo incoherencias internas, estandarizando procedimientos y calidad del servicio.
- Validación de estrategias y acciones comunes de tal forma que se comparten las evaluaciones y en equipo se generan modelos de cambio, aplicación de remediales a las situaciones no logradas.
- Genera una organización con mayor nivel de flexibilidad, por tanto más atenta a generar acciones de adaptación a los nuevos escenarios, posibilitando incluso la creación de ellos (proactividad organizacional).
- Potencia los valores comunes, el compromiso hacia la organización, se comparten los ejes vitales de la organización, no existen áreas secretas, los dilemas y problemas se socializan y las soluciones emergen del análisis y del compartir conocimientos y experiencias.
- Se comparte el liderazgo, se anima una cultura empresarial y organizacional con clara opción hacia el trabajo en equipo. Esto permite compartir los dos mayores bienes o "activos" de las personas: lo que se sabe, la información que se ha adquirido y que se maneja (conocimiento) y los modos exitosos de resolver la práctica laboral (experiencia).

Todo lo anterior se potencia aún más cuando vemos que una organización que valora la Gestión del Conocimiento, se hace signo de una tremenda responsabilidad social empresarial, muchas veces usada con un sentido de marketing de algunas empresas. Esta RSE se concreta en la construcción de ambientes de trabajo solidarios, en donde la información se comparte y reparte, en donde las instancias de desarrollo profesional se unen con las de desarrollo personal. Se proyecta así una organización libre de la "contaminación" de la desconfianza interna, abriendo rutas de crecimiento con otros a partir de mejores aprendizajes que unan el Saber, con el Hacer y el Ser del que aprende con otros.