

¿HAY QUE GESTIONAR EL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA?

por Antonio Valls

Hoy más que nunca, la información ha de ser distribuida y explotada como una fuente de ventajas competitivas. Las organizaciones son cada vez más dependientes de la gente. La inteligencia y la experiencia humanas son insustituibles. Ya existen empresas punteras que han nombrado gestores del conocimiento, con el objeto de incrementar su capital intelectual.

Ello exige grandes inversiones en personas y tecnología, con el objeto a veces, de no dejar que se pierda lo que la gente sabe, y para dar al cliente un servicio cada vez más individualizado y virtual. Sin embargo, hoy todavía subsisten muchas preguntas clave sobre la cuestión.

Lo que si se sabe es que la gestión del conocimiento implica la utilización de la inteligencia emocional; pues implica conectar entre si los cerebros de las personas oportunas, para que puedan compartir, colaborar y razonar con efectividad. Además habrá que revisar la manera como se selecciona al personal, como se le contrata y aun más difícil, como se les "dirige". En las empresas del futuro, el conocimiento será probablemente su recurso y resultado principal.

El trabajo basado en conocimientos es aquel que utiliza e interpreta información para tomar decisiones. Uno de los retos del futuro, es dar rienda suelta a la creatividad de quienes llevan a cabo estos trabajos, liberándoles de cargas administrativas y de controles de costes estrictos. Los trabajadores del conocimiento no pueden ser incentivados con burdas recompensas económicas. Las prioridades de estos empleados muy cualificados suelen ser -por este orden-:

1. Conseguir su desarrollo personal.
2. Ser consecuentes consigo mismos en la profesión.
3. Ser leales a quien los contrata.

Estos empleados deben actuar como empresarios y tomar decisiones. Hay pues que eliminar el miedo, crear confianza y facilitar el diálogo abierto. Pero para ello hay que tratar con personas auténticas e íntegras. La nueva economía recupera el papel central de las antiguas virtudes y verdades humanas.

Algunas fuentes de conocimiento son:

- El aprendizaje experimental.
- Experiencias pasada.
- Experiencias de otros (benchmarking)
- Adquisición de individuos valiosos
- Adquisición de negocios enteros.

Una de las más importantes fuentes del conocimiento es el fracaso. En cambio muchos éxitos a los que no se sabe porque se accede no aportan nada.

Actualmente en gestión del conocimiento se dan dos enfoques al problema del aprendizaje. Uno cree que el conocimiento está compuesto por objetos que pueden ser identificados mediante sistemas de información. El otro estima que la respuesta está en tratar de comprender la conducta humana, y ganar los corazones y las mentes de las personas clave de la empresa. Pero en última instancia, las inversiones para aumentar el conocimiento han de aportar recompensas financieras. Una nueva estructura organizativa de apoyo, invertida, alienta el conocimiento para obtener ventajas competitivas. Ahora la función del Director General y del personal Directivo de segundo nivel, es apoyar a los profesionales individuales que son quienes realmente añaden valor a lo que se hace en la empresa.

Pero para que la gestión del conocimiento sea eficaz, ha de consistir en un programa a largo plazo que implique un cambio cultural que llegue hasta el corazón de la dirección de la organización. Compartir el conocimiento es tanto una actividad social como técnica. La gente y sus actitudes estarán en el centro de la empresa del futuro. Y lo que está claro es que ninguna gestión eficaz del conocimiento es posible, si antes no se establece un marco en el que reine una gran confianza entre las personas. Y la verdadera confianza no se genera racionalmente, sino que es fruto de la interacción productiva de las inteligencias emocionales de las personas que la comparten. Hoy más que nunca, el futuro de las empresas está en manos de la inteligencia emocional de la humanidad.