



Gestión del conocimiento y calidad de las instituciones educativas

DOMINGO J. GALLEGO

UNED, Madrid

dgallego@edu.uned.es

Resumen

El concepto de Gestión del Conocimiento ha ido abriéndose camino de forma acelerada en las nuevas orientaciones de la gestión empresarial eficaz. Hoy encontramos en los organigramas de las grandes organizaciones directores de Gestión del Conocimiento como encontramos directores de Producción, de *Marketing* o de Procesos. ¿Qué significa esta nueva figura para las organizaciones educativas en general y para las universidades en concreto? Como universitario se “supone” que somos especialistas en el conocimiento, lo creamos, lo transmitimos, lo promovemos, pero ¿lo gestionamos en todas sus dimensiones? ¿Qué significa la Gestión del Conocimiento en una institución universitaria? ¿Qué deberíamos hacer ante este reto? Porque la búsqueda por la calidad pasa por ser capaces de gestionar adecuada y eficazmente el conocimiento. Nuestra ponencia busca caminos y respuestas ante este reto.

Palabras clave: Gestión del Conocimiento, calidad, universidad, eficacia, gestión institucional.

Abstract

The concept of knowledge management is becoming very rapidly an essential tool in the new orientations for effective enterprise management. Nowadays, we find in organizational charts of the biggest enterprises, directors of



knowledge management alongside directors of production, marketing and processing. What is the meaning of this new figure for educational organizations in general and more concretely for universities as a whole? As scholars it is "supposed" that we are specialists in knowledge, we create it, we transmit it, we promote it, but, do we manage it in all of its aspects? What does it mean knowledge management in a University? What can we really do to face this challenge? Considering that the search for quality in managing knowledge adequately and effectively is a must, this research is just looking for ways and answers to this challenge.

Key words: Knowledge management, quality, university, effectiveness, institutional management.

Cuando la NASA inició el lanzamiento de astronautas, descubrieron con rapidez que los bolígrafos no funcionarían con gravedad cero. Para combatir ese problema, los científicos de la NASA contrataron a técnicos de la más importante consultora del mundo. Para estudiar el problema e intentar solucionarlo emplearon una década y 12.000 millones de dólares desarrollando un bolígrafo que escribiese con gravedad cero, hacia arriba y hacia abajo, bajo el agua, sobre cualquier superficie, incluido el cristal y en un rango de temperatura desde cero hasta 300 grados. Mientras tanto los rusos utilizaron un lapicero... A veces hay que buscar la solución más simple antes de acudir a la solución tecnológica más complicada. No por poner excesivos recursos se pueden solucionar todos los problemas. Aunque se pongan nueve mujeres para conseguir que nazca un niño, no por eso se va a lograr que nazca en un mes.

Tres generaciones

La Gestión del Conocimiento, nuestro tema de hoy, se ha convertido en los últimos años en uno de los paradigmas fundamentales en la reflexión sobre la gestión de las organizaciones. Los estudios bibliométricos realizados por L.J. Ponzi y M. Koenig (2002), T.D. Wilson (2003) y M. Subramani, S.P. Nerur y R. Mahapatra (2003) revelan que, más allá de la



popularidad de la temática, ha superado la trayectoria fugaz de muchas teorías que según Abrahamson (1996) duran aproximadamente cinco años en el mundo del Management.

La Gestión del Conocimiento parece no seguir el mismo camino que los Círculos de Calidad, el Management para la Calidad Total y el proceso de Reingeniería de los Negocios. Todo parece indicar que es una teoría que llegó para quedarse en el universo de la gestión de las organizaciones, aunque la incorporación lleve consigo nuevas definiciones y nuevos procesos de relación con otras disciplinas.

¿Qué es lo que se entiende hoy por Gestión del Conocimiento? La respuesta es indudablemente compleja y abarca una importante serie de campos de estudio. Podemos distinguir con D. Snowden (2002) tres generaciones en la breve historia de la Gestión del Conocimiento, la última de las cuales ha roto con más de cien años de taylorismo.

La primera generación estaría formada por los escritos anteriores a 1995. El término conocimiento todavía no se considera problemático y el interés se centra en temas como los Sistemas de Información, el Data Warehouse y la Reingeniería de Procesos.

La segunda generación se inicia en 1995 con las aportaciones de autores como Nonaka (1999), Edvinson (1999), Bück (2000) y otros que impulsan los métodos para transformar al conocimiento como valor privado en valor público insistiendo, tal vez, más en el continente que en el contenido.

A partir del año 2000 encontramos una tercera generación, centrada en la gestión de la ecología del conocimiento. La organización es un ecosistema complejo donde el gestor se asimila a un jardinero, capaz de influir pero no de tener bajo control total la evolución de su entorno. En este momento se afronta la tarea de repensar la propia naturaleza de la Gestión del Conocimiento con base en modelos mucho más flexibles y complejos.

Delimitar el campo de la Gestión del Conocimiento

M. Subramani, S.P. Nerur y R. Mahapatra (2003), por ejemplo, agrupan las publicaciones de la última década sobre nuestro tema en ocho apar-



tados, que nos dan una idea de la amplitud y variedad de contenidos reunidos bajo el epígrafe de Gestión del Conocimiento:

1. Conocimiento como la capacidad de la organización.
2. Procesamiento de la Información organizacional y Tecnologías de la Información como soporte para la Gestión del Conocimiento.
3. Comunicación, transferencia y replicación del conocimiento.
4. Aprendizaje situado y Comunidades de Práctica.
5. Práctica de la Gestión del Conocimiento.
6. Cambio e innovación.
7. Filosofía del Conocimiento.
8. Aprendizaje Organizacional y Organizaciones que aprenden.

K. Wiig (2002) trató de aclarar el campo distinguiendo cuatro facetas de análisis que nos permiten contemplar el amplísimo campo de la Gestión del Conocimiento en la actualidad:

1. *Tecnología*, es decir la aplicación práctica del conocimiento en un área, o como la capacidad obtenida por la aplicación del conocimiento. Es la manera de llevar adelante una tarea utilizando procesos y métodos técnicos. La Gestión del conocimiento sería desde esta perspectiva el conjunto de métodos, las mejores prácticas, sistemas y enfoques destinados a gestionar los procesos que relacionan el conocimiento con las organizaciones.
2. *Como una disciplina*, que nos aportaría las bases para realizar investigaciones; nos aportaría un currículo para la capacitación y desarrollaría continuamente mejores métodos y enfoques. Esta disciplina sería integrativa y multidisciplinaria, construida en base a campos establecidos con anterioridad como la Psicología, las Ciencias Cognitivas, las Teorías del Aprendizaje, la Filosofía, las



Ciencias de la Administración, las Tecnologías de la Información y la Comunicación y otras Ciencias Sociales.

3. *Como una práctica y una filosofía del Management*, es decir un conjunto de filosofías, estrategias y prácticas consistentes en facilitar la obtención de objetivos organizacionales, orientando la cultura, la motivación y la acción de los miembros de la organización sinérgicamente hacia un resultado deseado en términos de efectividad.
4. *Como un movimiento empresarial y societario* para mantener e impulsar la competitividad. Es un enfoque que trasciende a la organización para constituirse en una tendencia social, donde el factor fundamental de competitividad radica en el capital intelectual de las organizaciones cuando se emplea efectivamente para alcanzar los resultados deseados.

Arthur Clark (1962) decía en su libro *Perfiles del futuro* que “cuando un científico famoso pero ya de edad dice que algo es posible, es casi seguro que está en lo cierto. Cuando dice que es imposible, lo más probable es que se equivoque”. La Gestión del Conocimiento es un nuevo paradigma que va a cambiar la manera de gestionar las organizaciones.

Ongallo (2006), en un importante trabajo analiza 160 definiciones acerca de qué es Gestión del Conocimiento y las agrupa en ocho dimensiones distintas.

1. *Aprendizaje*: Para algunas organizaciones, la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la creación de nuevo conocimiento a partir del anterior, mediante un proceso de aprendizaje organizacional continuo a través de la formación y el desarrollo de sus miembros.
2. *Información / Conocimiento*: Otras lo enfocan desde el punto de vista de la conversión de información a conocimiento válido y necesario. Conocimiento que, a través de su administración, debe ser optimizado y puesto a disposición de las personas de forma inmediata en el momento preciso.



3. *Know how, know who y know what / memoria organizativa / experiencia:* Hay quien se centra en la experiencia para trabajar sobre la sabiduría aprendida; en el aprovechamiento del saber hacer para plantear planes de mejora; en la identificación de quién sabe hacer qué a través de un mapa de conocimientos (lo que se sabe y lo que no), apoyándose en un repositorio de conocimiento y aprendizaje de los errores que permita concentrar las fuentes de información y las habilidades de la empresa.
4. *Tecnología:* También nos encontramos con el enfoque tecnológico, que nos habla de conocimiento documentado en formato informático, como elemento facilitador de compartición y transmisión de información y conocimiento.
5. *Proceso / procedimientos / metodología / sistema de gestión:* Del mismo modo, aparece el enfoque de gestión de la información y del conocimiento, a través de la implantación y estructuración de un proceso cíclico en el que se convierta el conocimiento implícito en explícito, y el individual en colectivo, a través de la adquisición, documentación, catalogación, búsqueda y extracción del mismo.

Además, se “sugiere” el establecimiento de una serie de procedimientos formalizados que deben dar cobertura a toda la cadena de valor de la organización, configurándose como un sistema de gestión global que permita identificar de forma rápida las necesidades para la optimización de los recursos disponibles.

6. *Resultados / medición:* Una vertiente de interés a la hora de acotar el significado de la Gestión del Conocimiento tiene que ver con los resultados que se espera obtener de su implantación, así como las posibilidades de medición de estos resultados.

En esencia, la “utilidad” que algunas organizaciones le ven a la Gestión del Conocimiento tiene que ver con la posibilidad de detectar oportunidades de crecimiento y desarrollo, a través de la implantación de sistemas de trabajo más eficientes, que permitan el incremento de la productividad y la reducción de costes. En definitiva, se trata de la resolución de problemas que permitan el



acortamiento de plazos en la toma de decisión, con el fin último de conseguir ventajas competitivas sostenibles que lleven a la excelencia en la gestión.

Algunas organizaciones llegan más allá, y pretenden encontrar en la Gestión del Conocimiento una herramienta que les permita poder medir sus resultados y valorar su capital intelectual.

7. *Personas*: Son muchas las organizaciones que se centran en el aspecto humano a la hora de imaginar la Gestión del Conocimiento.

Cuestiones como gestionar el talento de las personas con el fin de generar un compromiso que les motive a compartir, gracias a una cultura organizativa que trabaje sobre las aptitudes y actitudes de los empleados, son del máximo interés para un buen número de directivos de organizaciones, aun cuando no sean muy grandes.

Generar una filosofía de trabajo en equipo con el fin de optimizar las capacidades de los empleados, fomentando el crecimiento y desarrollo tanto de la organización como de sus miembros, es una forma de reducir la rotación no deseada, fuente, sin duda alguna, de una gran fuga de conocimiento organizacional.

8. *Estrategia*: Por último, la Gestión del Conocimiento es también considerada como una herramienta que permite la integración de la globalidad de la organización, replanteando de manera continua y dinámica la redefinición de la misión de la organización, desde un punto de vista holístico.

A la hora de valorar la relevancia y utilidad de cada una de estas características para establecer un sistema que gestione el conocimiento organizacional, las organizaciones analizadas, en primer lugar, consideran imprescindible que la información que está contenida en el sistema sea continuamente actualizada.

La percepción de al menos el 70% de las organizaciones analizadas, es que la Gestión del Conocimiento no se puede atribuir a un área específica, ya que la captación, almacenaje, distribución y uso del conocimiento es patrimonio de todas las áreas implicadas en el desarrollo de la organización.

El poder, el conflicto y la cultura corporativa

La problemática que encierra la Gestión del Conocimiento en las organizaciones en general se complica cuando nos referimos a las organizaciones educativas. Hace falta hacer un diagnóstico correcto antes de entrar en nuevas dificultades.

Un pianista, una vez que había comprobado que el piano estaba desafinado, le dice al dueño de la sala donde había sido contratado para actuar: “Yo no vuelvo aquí hasta que este piano esté listo”. Un mes después el pianista vuelve y el piano sigue igual de desafinado. Irritado, habla de nuevo con el dueño: “Usted me dijo que había dejado listo el piano” El dueño le responde: “Claro que lo hice. Lo he dejado como nuevo. He mandado que lo laqueen enteramente de nuevo”. Hace falta un buen diagnóstico.

A las variables que hemos descrito brevemente se añaden nuevos elementos de complejidad que dificultan la Gestión del Conocimiento en los casos institucionales educativos. Destacamos tres factores fundamentales que analiza en detalle Marabotto (2006): el poder, el conflicto y la cultura organizacional.

El *poder* no equivale siempre a autoridad y se distribuye de diversas maneras:

- La posición relativa que el sujeto ocupa: las personas ubicadas en posiciones más altas usualmente detentan mayor poder.
- Los recursos que administra: la magnitud de los recursos bajo control de un sujeto contribuye a acrecentar el poder en cualquier organización.
- El género: los estilos de gestión a menudo están afectados por estereotipos que, expresados usualmente en forma metafórica, atribuyen más poder a los varones.
- La personalidad: los individuos con un cierto carisma personal a menudo encuentran su camino a la acumulación de poder.

Los miembros de toda organización utilizan su espacio de poder y su capacidad de influencia para obtener recursos y lograr que sus intereses



sean atendidos, dirimiendo los conflictos mediante estrategias de negociación y búsqueda de consenso, o recurriendo a diferentes formas de mediación o arbitraje, tanto informales como formales. La Gestión del Conocimiento quedará marcada por los movimientos del poder en la organización, que puede tanto facilitar como dificultar las estrategias de compartir.

No hay acuerdo entre los autores para concretar la noción de *conflicto* en las organizaciones, que parece estar íntimamente relacionada con el poder. Hay conflictos intrapersonales, interpersonales e intergrupales, conflictos familiares, organizacionales o gubernamentales. En una organización es precisa la coordinación entre los distintos grupos (departamentos, equipos, etc.) que luchan por lograr sus propios intereses, creando conflictos no fáciles de resolver. Es útil la distinción entre conflicto latente y conflicto manifiesto, entre los que se desarrolla un escalonamiento con cuatro parámetros importantes:

- Incremento del número y magnitud de los temas objeto de disputa.
- Disminución de la confianza mutua.
- Utilización de tácticas coercitivas.
- Polarización de las demandas y objetivos que se persiguen.

Ignorar el conflicto latente puede convertirse en un grave obstáculo para la Gestión del Conocimiento en las organizaciones al fallar los entornos que faciliten la transferencia.

Destaquemos también la importancia de la *cultura corporativa* como un elemento determinante en la dinámica organizacional, marcando valores, mitos, normas y rituales que configuran los juegos de poder e intervienen en las situaciones de conflicto. Entendemos cultura con Schein (1988), como el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una organización, que operan inconscientemente y definen la interpretación básica que la organización tiene de sí misma y de su entorno. En el nivel de valores de la cultura organizativa se integran los deseos, intereses, motivaciones y preferencias de los actores de la organización. Este marco de referencia compartido por los miembros de la



organización indica el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas. La introducción de la Gestión del Conocimiento en la dinámica organizacional lleva consigo una decisión acerca de los nuevos valores que se presentan. Si son aceptados por la dirección y propuestos a los miembros de forma adecuada y eficaz, se podrán incluir entre los nuevos valores culturales aceptados por la organización.

Ocho criterios

Una vez analizados los conceptos fundamentales nos queda la pregunta más inmediata: ¿cómo aplicar la teoría de la Gestión del Conocimiento a una institución educativa?

¿Cómo enfocar la toma de decisiones?

Una empresa quería seleccionar un alto ejecutivo, el cual entre sus funciones tendría que adoptar una serie de decisiones importantes en su gestión diaria. Se reunió a más de cien ejecutivos aspirantes y se les planteó el siguiente problema:

Imagine usted que va por una carretera en una noche fría y desapacible, lloviendo y con un fuerte viento. Usted está conduciendo un deportivo biplaza. Al pasar por una de las paradas del autobús se encuentra con tres personas:

- Una mujer viuda, con dos hijos pequeños, que se encuentra muy enferma y que si no es trasladada de inmediato al hospital morirá.
- Un médico, íntimo amigo suyo que le salvó la vida varios años antes. Necesita llegar con extrema urgencia al hospital para operar a otra paciente que está en situación crítica y sólo él puede realizar la operación, porque se trata de un trasplante de hígado y él es el único experto.
- Una hermosísima joven con la que siempre ha soñado casarse y ser feliz con ella toda la vida, y, en caso de perderla se quedaría desesperado para toda la vida.



Como su auto es muy pequeño sólo puede llevar a una persona. ¿Cuál sería la mejor solución? ¿Qué decisión debe tomar? ¿A quién debe sacrificar?

Se trata de una decisión en que los sentimientos, sin duda, producirán un notable estrés en el conductor del deportivo. Además, tiene que tomar una decisión con rapidez.

De todos los candidatos a los que se les planteó el dilema sólo uno consiguió dar con la respuesta correcta. Dicha respuesta fue la siguiente:

—Yo le daría las llaves de mi coche al médico para que lleve a la viuda enferma al hospital y así se podrá hacer el trasplante de hígado a tiempo; los otros médicos del hospital atenderían a la viuda enferma y yo me quedaría en la parada del autobús a cortejar a la joven adorable de la que estoy enamorado.

Es preciso enfocar con acierto la toma de decisiones y resolver así los problemas, aunque aparentemente presenten dilemas sin solución.

¿Cómo aplicar la teoría de la Gestión del Conocimiento a una institución Educativa?

Nuestra respuesta va a recoger los criterios de Cornellá que adapta con acierto la problemática estudiada a la situación concreta de las organizaciones.

El primer criterio, en toda organización debe haber un depósito organizado de informaciones y procedimientos. El volumen de esta información varía según el tipo de organización. En una organización educativa alcanza niveles de gran importancia. El sistema de documentos debería organizarse de tal forma que la distancia de un miembro de la organización a la información que necesita para realizar su tarea y cumplir sus objetivos se minimice todo lo posible.

El segundo criterio, se refiere a los sucesos cotidianos en que los miembros de la organización deben generar nuevos conocimientos. Puede ser que un miembro de la organización proponga mejoras en los procesos o mejoras en las prácticas. Una institución de Educación Superior, como



es una universidad, debe contar entre sus miembros con creadores de conocimiento apoyados en la investigación y presentados en diferentes publicaciones.

En tercer criterio, todo el conocimiento que se genera en las contingencias diarias corre el riesgo de evaporarse, si la organización no tiene una política bien definida, bien comunicada y bien dotada de instrumentos, para conseguir que se capture una proporción muy alta del mismo. Esta captura podría hacerse de dos formas diferentes: la primera, creando un entorno de confianza y participación en la organización, que Cornellá (2002) llama capital social, que haga que la gente acepte de forma voluntaria guardar periódicamente lo que ha sido generado durante su trabajo. Este proceso podría facilitarse con herramientas destinadas a su almacenamiento, como bases informáticas de las lecciones impartidas. La segunda forma de captura podría generarse a través de instrumentos más o menos automáticos que registrasen el conocimiento que cada miembro de la organización genere, sin que tenga que preocuparse de ello. Esta instancia que es tecnológicamente más compleja, estaría en la dirección de programas que fueran construyendo un perfil de conocimiento de las personas de la organización a partir de los documentos que éstas escriban cada día.

El cuarto criterio, se refiere al resultado de la captura del conocimiento organizacional que implica, por un lado, una base de datos de conocimientos generados y, por otro, un conjunto de experiencias acumuladas en las mentes de las personas. La base de datos constituye un reservorio de conocimiento explícito y utilizable por todos los miembros de la organización. El conjunto de experiencias acumuladas en la mente de las personas constituye el capital intelectual de la organización y sólo podría transferirse entre los miembros de la organización a través de la creación y estímulo de comunidades de práctica. Se concibe estas comunidades como grupos de personas que quieren intercambiar lo que saben, ya en forma de foros o de espacios donde preguntas buscan respuestas, que son los llamados mercados del conocimiento.

El quinto criterio, postula que debería publicarse en un espacio digital, accesible a los miembros de la organización la parte más relevante del conocimiento total, configurando un portal dedicado al conocimiento.



Conviene que se sinteticen de la mejor forma posible los avances en el saber de cada uno de los miembros, que se ha generado mediante la interacción en la comunidad de profesionales de la organización y a través de la exploración sistemática del entorno. Este portal del conocimiento debería tener como objetivo ayudar al resto de la organización a conocer y comprender el conocimiento que se va generando cada día en la comunidad de práctica, documentando así la historia de conocimiento de la organización.

El sexto criterio, caracteriza la finalidad del espacio dinámico generado en la organización a partir de la incorporación de la visión propuesta, como aquel que debería permitir a todo miembro de la misma organización enterarse de lo relevante que ocurre en su grupo de trabajo, configurando una mirada local, y en el resto de la organización, permitiendo una mirada global. Así, Cornellá identifica cuatro grandes ámbitos para la Gestión del Conocimiento: el primero conformado por las nuevas experiencias, el segundo por los documentos relevantes, el tercero por el mapa de conocimiento –quien sabe qué y quién tiene experiencia sobre qué– y el cuarto como el archivo exhaustivo de todo lo anterior, o la memoria corporativa del conocimiento.

En el séptimo criterio, Cornellá visualiza la utilización que los miembros de la organización deberían realizar de ese espacio digital. Cada miembro de la organización debería acudir a él con frecuencia para seguir el ritmo de la organización, tanto a nivel de lo que esté ocurriendo como a nivel de las herramientas disponibles para la ejecución de tareas clave. También debería buscar allí la información que necesite cuando sea preciso. De esta manera el sistema conectaría a las personas con las respuestas a sus preguntas, mediante el aporte de documentos presentes en el espacio digital o mediante el vínculo con personas o comunidades en el espacio social, que estarían en condiciones de aportar su trabajo.

El octavo criterio, postula como ideal que la organización establezca como política que todo miembro dedique un tiempo cada día a aprender en ese espacio. Se denomina a esta práctica “urbanizar el tiempo de la organización”. Así cada uno podría, por ejemplo, tomar contacto con historias de buena práctica o ideas interesantes, provocativas o simplemente estimulantes para visualizar nuevas perspectivas.



Implantación de un sistema de Gestión del Conocimiento

Comenzamos preparando el terreno. Creando una cultura organizativa que promueva compartir el conocimiento, donde se dé mayor relevancia a las personas que aporten más conocimiento útil a la organización. Una cultura que promueva el aprendizaje continuo, que permita a las personas de la organización sentirse cómodas en el cambio y preparadas para afrontar la dinámica situación del día a día. Una cultura que se centre específicamente en el desarrollo y bienestar de la persona, sin descuidar los aspectos del negocio (Gallego y Ongallo, 2004).

En segundo lugar, se deben crear los canales adecuados para permitir que ese acto de explicitación del conocimiento y de apertura de la persona se pueda llevar a cabo de una manera natural y sencilla. Se deben crear sistemas de incentivación a la aportación, ya sean monetarios o no; se deben definir los procesos organizativos teniendo en cuenta los flujos de conocimiento que por ellos discurren, así como las herramientas tecnológicas que faciliten la capacitación, almacenamiento y diseminación de ese conocimiento.

El proceso debe contar con la acción motora de la dirección y puede llevarse a cabo en cuatro fases (Gallego y Ongallo, 2004):

Primera fase: Consultoría de dirección

Es imprescindible contar con el apoyo pleno del equipo directivo de la institución, que debe implicarse totalmente en el proceso. Para ello puede ser preciso mantener algunas sesiones con el equipo directivo y concretar la adopción de estrategias orientadas a la aplicación y a los resultados que se desea alcanzar. Se debe planificar el desarrollo del sistema que se va a adoptar, para implantar la gestión del conocimiento en la organización... Así tendremos un Plan Corporativo, instrumento base para llevar a cabo el proceso.

Por tanto se deben llevar a cabo dos acciones en esta fase:

1. Organización de la Gestión del Conocimiento.
2. Plan Corporativo de Gestión del Conocimiento.



Segunda fase: Consultoría de organización

Debemos realizar cuatro acciones en esta fase:

1. Planificación de los procesos de búsqueda, captura y análisis y distribución de la información.
2. Elaboración de un mapa de conocimiento y competencias.
3. Planificación de la comunicación interna.
4. Planificación de la utilización eficaz de las TIC para la gestión del conocimiento.

Es preciso realizar un profundo análisis de la organización y un diagnóstico de la situación. Para ello planificaremos los procesos de búsqueda, captura, análisis y distribución de la información, elaborando un mapa del conocimiento y de competencias, planificando la comunicación interna y la utilización eficaz de las TIC para la gestión del conocimiento. En esta fase debemos determinar “quién sabe qué”, es decir, se deben identificar las competencias y conocimientos de la organización y quién los posee. Una buena planificación de las TIC nos lleva a la obtención de un prototipo informático adecuado a las necesidades y características de la organización, que habilite la gestión del conocimiento.

Tercera fase: Implantación de planes de gestión del conocimiento

Se trata en esta fase de establecer las acciones que se van a realizar para desarrollar operativamente el sistema aceptado para la Gestión del Conocimiento. Para ello tendremos en cuenta las tres partes que configuran el capital intelectual:

Capital relacional
Capital estructural
Capital humano

El *capital relacional* se refiere al valor que tiene para una organización el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. Dentro de esta

categoría se encuentran las marcas, en una institución educativa las distintas licenciaturas y diplomaturas que se ofrecen, los alumnos actuales y antiguos, la lealtad, la reputación obtenida en la sociedad, los canales de comunicación social, los convenios nacionales e internacionales.

Desde una teoría de la organización denominamos *capital estructural* a las capacidades organizativas necesarias para responder a los requerimientos del mercado. Se trata de conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, que es propiedad de la empresa y se queda dentro de ella cuando las personas la abandonan. Dentro de esta categoría se encuentran las patentes, el *know how*, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

Llamamos *capital humano* a las capacidades que atesoran los individuos de una organización y que les posibilitan la acción con sus clientes. Dentro de esta categoría incluimos las capacidades individuales y colectivas, el liderazgo, la experiencia, el conocimiento, las destrezas y las habilidades especiales de las personas participantes en la organización. Por eso comprobamos la tipología del personal, la satisfacción en el trabajo, las competencias de las personas, el liderazgo, el trabajo en equipo, la estabilidad, la capacidad de innovación...

Concretemos a continuación las acciones propias de esta fase:

1. Análisis de situación y del mapa de conocimientos y competencias. Evaluación y diagnóstico.
2. Identificación de barreras y facilitadores.
3. Plan de comunicación interna.
4. Asignación de cometidos: personales y departamentales.
5. Plan de acción: fases, tareas, seguimiento de costes.
6. Definición de herramientas.
7. Formación y aprendizaje.
8. Proyecto piloto.



Al pedir a los miembros de la organización que compartan el conocimiento asumimos que todo el mundo tiene competencias para hacerlo; sin embargo, hay que enseñar a las personas que la forma de adquirir ese conocimiento, así como de compartirlo, es a través de la adquisición de una serie de actitudes, habilidades y competencias. Están surgiendo nuevos perfiles profesionales con competencias enfocadas al aprendizaje y a la compartición de conocimientos.

Para lograr que la organización aprenda se requiere el desarrollo de mecanismos de creación, captación, almacenamiento, transmisión e interpretación del conocimiento, para el consiguiente aprovechamiento y utilización del aprendizaje que se da en el nivel de las personas y los equipos.

El modelo KPMG describe con acierto cuáles son los comportamientos, actitudes, habilidades, herramientas y sistemas de aprendizaje dentro de las organizaciones:

- La responsabilidad personal sobre el futuro (proactividad de las personas).
- La habilidad para cuestionar los supuestos (modelos mentales).
- Los procesos de elaboración de visiones compartidas.
- La capacidad para aprender de la experiencia.
- El desarrollo de la creatividad.
- La generación de una memoria organizativa.
- El desarrollo de mecanismos de aprendizaje de los errores.
- El desarrollo de mecanismos de captación de conocimiento exterior.
- El desarrollo de mecanismos de transmisión y difusión del conocimiento.
- La visión sistémica (ser capaz de analizar las interrelaciones existentes dentro del sistema, entender los problemas de forma no lineal y ver las relaciones de causa-efecto a lo largo del tiempo).
- La capacidad de trabajo en equipo.

***Cuarta fase: Medidas de verificación y seguimiento***

Debemos desarrollar tres acciones en esta fase:

1. Evaluación de los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información.
2. Auditoría de la calidad de los sistemas de información.
3. Auditoría de protección de la información.

Una vez que la iniciativa está en marcha, es preciso hacer un seguimiento para determinar y verificar que los planteamientos iniciales se están cumpliendo en la medida que se había previsto. Para llevar a cabo este proceso se realizan tres tipos de acciones. En primer lugar, hay que evaluar los procedimientos de adquisición, almacenamiento y distribución de la información para diagnosticar la eficacia de los procesos. La segunda acción es la auditoría de la calidad de los sistemas de información. Se trata de conseguir que toda la información, incluida la no informatizada y en la memoria de las personas, sea asequible, utilizable y renovable en cualquier momento y lugar por cualquier persona de la organización. Racionalizamos los circuitos de información de la organización. En tercer lugar, auditoría de protección de la información. Se trata de realizar un análisis de riesgos y verificar los controles de seguridad de la información en la organización, con el objeto de comprobar la confiabilidad de los sistemas informáticos y las redes de comunicaciones, garantizar el cumplimiento de la normativa legal, recomendar un plan de acciones correctoras.

La tarea de la Gestión del Conocimiento en una organización es, sin duda, compleja y posiblemente dilatada en el tiempo. Sentimos pereza y cierto temor a comenzar. Recordemos una anécdota que solía contar el presidente Kennedy, referida al mariscal Liautey. De vuelta de uno de sus viajes trajo unos plantones para su jardín y nada más llegar a casa se los entregó al jardinero para que los plantara. El jardinero, al verlos, le dijo al mariscal:

—Pero señor, estos plantones tardarán al menos cien años en alcanzar un mediano porte.



El mariscal Liautey, de forma rotunda e inmediata le respondió:

—Pues plántelos esta misma tarde.

Ante una tarea larga y ardua, lo mejor que se puede hacer es comenzarla de inmediato. Será la única forma de acabarla cuanto antes. Siempre hay que pensar que las cosas se pueden ver acabadas aunque parezca que no hay tiempo para conseguirlo.

Hay que tener presente lo que decía Picasso: “Cuando me dicen que soy demasiado viejo para hacer una cosa, procuro hacerla enseguida”.

Tenemos que empezar o intensificar, cuanto antes, nuestro plan de Gestión del Conocimiento.



Referencias bibliográficas

- ABRAHAMSON, E. (1996). "Managerial fashion". *Academy of Management Review*, 21, 1: 254-285.
- BÜCK, J. (2000). *Gestión del conocimiento*. Madrid: AENOR.
- BUENO, E. (2003). "Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento", en Hernández, R. (Ed.). *Dirección del conocimiento: desarrollos teóricos y aplicaciones*. Cáceres: La Coria.
- BUENO, E. y SALMADOR, M.P. (2003). "Knowledge Management in the Emerging Strategic Business Process". *Journal of Knowledge Management* 7, 3 1-25.
- BUKOWITZ, W. y WILLIAMS, R. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. London: Financial Times/Prentice Hall.
- CHOO, CH. (1998). *The Knowing Organization: How Organizations Use Information to Construct Meaning, Create Knowledge and Make Decisions*. New York: Oxford University Press.
- CORNELLÁ, A. (2002). "La organización como sistema de conocimiento: la gestión del conocimiento como proceso de transformación de la organización". www.infonomia.com
- EDWINSSON, L. y MALONE, M. (1999). *El capital intelectual. Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles en su empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- GALLEGO, D.J. (2004). "La formación del profesorado desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden". *Comunicación y Pedagogía*, 195, 12-19.
- GALLEGO, D.J. y ONGALLO, C. (2004). *Conocimiento y gestión*. Madrid: Pearson.
- MARABOTTO, M.I. (2006). *La gestión del conocimiento profesional en la dirección de instituciones educativas*. Tesis doctoral. Madrid: UNED.
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. México.
- ONGALLO, C. (2006). *La Gestión del Conocimiento y la normalización de sus buenas prácticas*. Cáceres: Indec.
- PONZI, L. y KOENING, M. (2002). "Knowledge management: another management fad?". *Information Research* 8, 1, Paper nº 145.
- SCHEIN, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica*. Barcelona: Plaza y Janés.
- SENGE, P. (1989). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.



- SNOWDEN, D. (2003). "Complex acts of knowing: paradox and descriptive self-awareness". *Bulletin of The American Society for Information Science and Technology*, vol. 29, 4.
- SUBRAMANI, M. y otros (2003). *Examining the Intellectual Structure of Knowledge Management 1990-2002 – An Author and Co-citation Analysis*. University of Minnesota: Carlson School Management.
- WIIG, K.M. (2002). *New Generation Knowledge Management: What May we Expect?* Knowledge Research Institute. Great Britain.
- WILSON, T.D. (2002). "The nonsense of knowledge management". *Information Research* 8, 1, Paper nº 144.