

Modelo de Amrit Tiwana (2000)

El modelo de Tiwana¹ (2.000), propone una metodología que pretende ser una guía para la construcción de sistemas de gestión del conocimiento.

El modelo basa su propuesta en los fundamentos teóricos propuestos por Davenport. Tiwana (2.000), dice de Davenport que “ha ilustrado excelentes aplicaciones de la tecnología, pero no proporciona a las empresas una guía sobre cómo construir las soluciones de gestión del conocimiento, ni describe las métricas, ni los equipos de trabajo. En resumen, da una excelente panorámica, pero aporta pocas pautas de cómo las compañías pueden implantar realmente los sistemas” Y concluye afirmando: “Continúo donde Davenport lo dejó”.

La guía de Gestión del Conocimiento de Tiwana (2.000), tiene 10 etapas que se agrupan en cuatro fases:

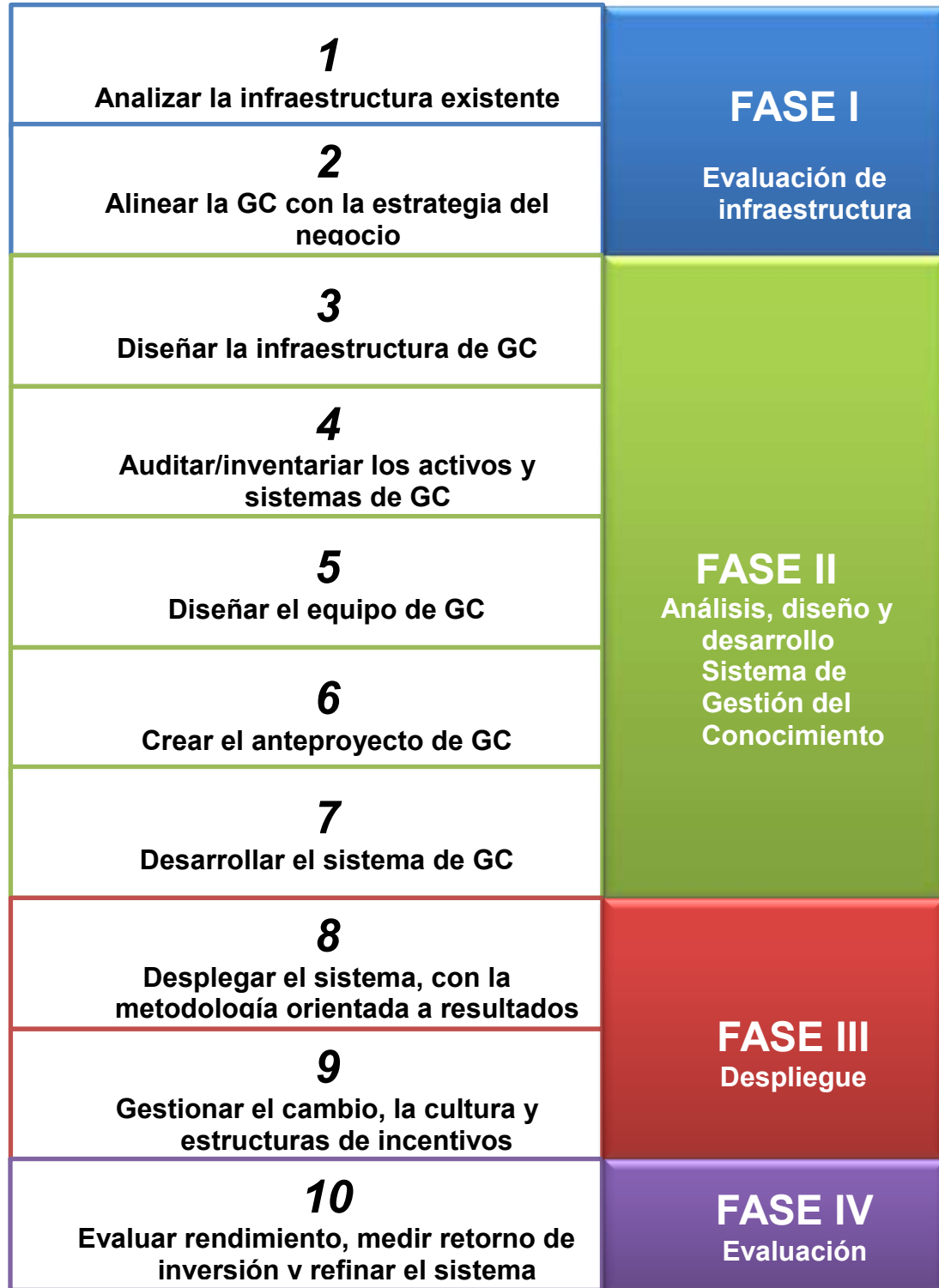
Fase I: Evaluación de la Infraestructura.

Fase II: Análisis, Diseño y Desarrollo del Sistema de Gestión del Conocimiento.

Fase III: Despliegue.

Fase IV: Evaluación.

¹ Tiwana, A.: “The Knowledge Management Toolkit”, Prentice, 2.000. El núcleo del libro lo constituye The 10-Step KM Road Map (La Guía de Gestión del conocimiento en 10 Etapas) donde propone una verdadera guía para la construcción de sistemas de gestión de conocimiento y establece un checklist sobre lo que hay que hacer.



Fase I: Comprende las etapas de Análisis de la Infraestructura existente y de Alineamiento de la Gestión del Conocimiento con la Estrategia del Negocio.

El análisis de la infraestructura existente² se debe hacer centrándose en los siguientes aspectos:

- Entender el papel de la intranet y extranets de la empresa en relación con la Gestión del Conocimiento. Hay que analizar para construir sobre la base de las herramientas disponibles de data mining, data warehouse, gestión de proyectos y sistemas de soporte a la toma de decisiones (DDS).
- Entender el marco general y componentes de la tecnología de Gestión del Conocimiento.
- Considerar las opciones de utilización de servidores que sirvan para la integración y realizar un análisis preliminar de las necesidades del negocio que puedan encajar con las opciones de servidores disponibles.
- Integrar la intranet, extranet, y herramientas de trabajo en grupo en el sistema de Gestión del Conocimiento.
- Entender las limitaciones de las herramientas implantadas e identificar los desfases tecnológicos de la empresa.
- Concretar en tareas la forma de aprovechar las inversiones realizadas, construyéndolas sobre la infraestructura existente.

Con respecto al Alineamiento de la Gestión del Conocimiento con la Estrategia del Negocio, Tiwana expresamente señala: “El conocimiento guía la estrategia y la estrategia guía la gestión del conocimiento”. Como la estrategia se realiza normalmente a alto nivel y el desarrollo de sistemas requiere hacerse a bajo nivel, no será fácil conectar ambas cosas. Para poder conectar estrategia y conocimiento es preciso explicar cuál es la intención estratégica, identificar el conocimiento que realmente requeriría la ejecución de la opción estratégica seleccionada, al mismo tiempo que hay que hacer visibles los activos del conocimiento disponibles, comparándolos con los requeridos y obtener así el déficit de conocimientos.

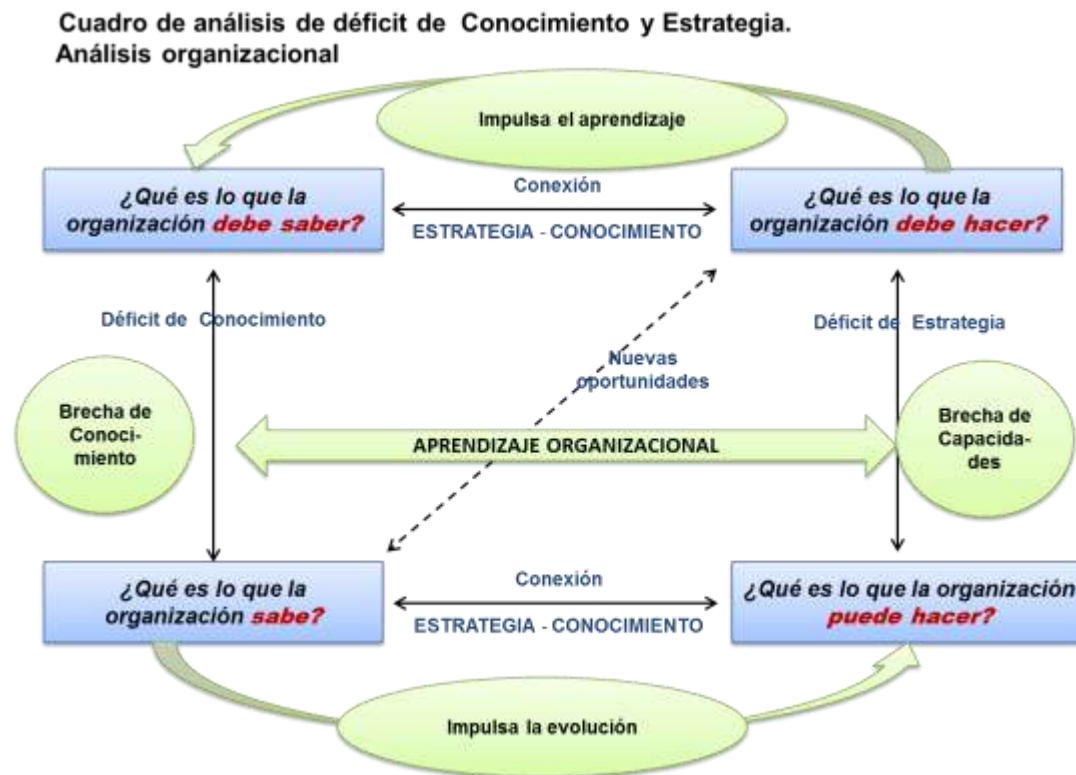
Tiwana (2.000) considera tres categorías de conocimiento³

- **Conocimiento nuclear o fundamental** (core Knowledge), nivel básico necesario para que la compañía esté ahí, y que crea una barrera para nuevos entrantes. Por ser el nivel básico, no representa ninguna ventaja con respecto a los competidores.

² Los activos que representan las infraestructuras informáticas suelen ser considerables y, quizá, pueden estar convenientemente inventariados. Sin embargo, no existen fórmulas para determinar si son apropiados o no para el proyecto de Gestión de Conocimiento.

³ Las tres categorías de conocimiento que considera sigue el esquema de Zack. Que este expone en Zack, M.: “Developing a knowledge strategy”, California, Management Review, vol. 41, n.º 3, 1.999.

- ❑ **Conocimiento avanzado** (advanced Knowledge), que permite a la compañía diferenciarse de sus competidores, mediante su superior conocimiento en algunas áreas.
- ❑ **Conocimiento innovador** (innovative knowledge), que no sólo permite diferenciarse de los competidores, sino liderar un sector.



En el Cuaderno N| 34 de CIDEA se desarrolla el apartado **Cómo desarrollar una estrategia del conocimiento** según Michael H. Zack. En el mismo explica que:

El vínculo conocimiento-estrategia

Todas las organizaciones compiten de un modo particular, es decir, tienen su propia estrategia. Cada posicionamiento estratégico está asociado a una serie de recursos y competencias intelectuales, es decir, existe un determinado conocimiento que la organización debe dominar para llevar a cabo su estrategia.

Las opciones estratégicas de las organizaciones en relación a las tecnologías, los productos, los servicios, los mercados o los procesos tienen una profunda influencia en los conocimientos, las habilidades y las competencias. Teniendo en cuenta que el conocimiento de la organización actúa también como limitador de sus posibles opciones, la organización necesita identificar las mejores oportunidades de mercado, de producto y de servicio para sacar el máximo provecho del conocimiento que domina. Es decir, el conocimiento existente en la organización crea simultáneamente

oportunidades y restricciones a la hora de seleccionar posiciones competitivas viables. En consecuencia, precisa alinear, de un modo dinámico, los requerimientos y competencias basadas en el conocimiento.

Un marco para definir la estrategia de conocimiento en las organizaciones El análisis DAFO (debilidades-amenazas-fortalezas-oportunidades) puede utilizarse como herramienta eficaz para definir la estrategia de gestión del conocimiento. Un DAFO basado en el conocimiento, permitirá elaborar un mapa de los recursos y competencias de conocimiento, así como de las oportunidades y amenazas estratégicas en línea con las fortalezas y debilidades existentes en este sentido. Este mapa guiará de forma estratégica los esfuerzos de una organización de cara a implantar la gestión del conocimiento. Tras este análisis, la estrategia del proceso vendría planteada como la búsqueda del equilibrio entre las competencias y los recursos basados en el conocimiento, y el conocimiento requerido para proporcionar productos y servicios competitivos.

Entre las cuestiones que deben abordarse a la hora de establecer una estrategia basada en el conocimiento se sitúan las siguientes:

1. ***¿Qué debe hacer la organización para ser competitiva y qué hace actualmente o puede hacer?*** Esta cuestión les permitirá conocer cuál es el ***gap estratégico*** y redefinir la estrategia.
2. ***¿Qué necesita saber para desarrollar su estrategia?*** Ésta le permitirá valorar el ***gap de conocimiento existente*** en la organización y vincular su estrategia competitiva con su proceso de gestión del conocimiento.
3. ***¿Qué sabe realmente la organización?*** El contraste entre el conocimiento actual y el que debería disponer para desarrollar su estrategia, permitirá valorar el ***gap interno de conocimiento***, es decir, sus debilidades y fortalezas.
4. ***¿Qué saben los competidores y qué es necesario saber para competir en el sector?*** Posibilitará conocer su ***gap externo de conocimiento*** y comparar lo que la organización sabe en relación a sus competidores, es decir, sus oportunidades y amenazas.
5. ***¿Cuál es la pauta de aprendizaje e innovación en el sector, y cuál es la capacidad de aprendizaje y de innovación de la organización?*** Cuestión a través de la cual se identificará el ***gap de aprendizaje e innovación***.

Respondiendo a estas cuestiones, la organización podrá interpretar qué conocimiento necesita potenciar y/o desarrollar, y definir su estrategia de conocimiento en función del gap o gaps que desea aminorar.

Emprender un análisis como el descrito, supone examinar y evaluar la posición de conocimiento que detenta la organización. Para ello, es preciso clasificar previamente los recursos intelectuales disponibles. En este sentido, el conocimiento puede caracterizarse de formas diversas. Las taxonomías más aceptadas hacen referencia al conocimiento tácito y explícito, al conocimiento general y de contexto o específico, al conocimiento individual y colectivo, al conocimiento interno y externo. Pero así mismo el conocimiento puede clasificarse como declarativo, de

procedimiento, causal y relacional. No obstante, la taxonomía de conocimiento que se adopte debe ser coherente con la estrategia, y reflejar la exclusividad competitiva de la organización.

Diversas estrategias de conocimiento

Como ha quedado precedentemente señalado, la estrategia de conocimiento describe el enfoque general de una organización para integrar sus recursos y sus competencias intelectuales con los requerimientos de su estrategia competitiva. La estrategia de conocimiento puede formularse atendiendo a dos dimensiones principales que, por otro lado, reflejan su dinamismo:

- El nivel de incremento que el conocimiento precisa en un área determinada versus la oportunidad de movilizar recursos existentes –infrautilizados– (¿en qué medida la organización es creadora o usuaria de conocimiento?).
- El origen de las fuentes primarias de conocimiento, es decir, si las mismas tienen carácter interno o son externas.

1) Exploración versus Explotación

Cuando una organización tiene un nivel de conocimiento inferior al requerido para llevar a cabo su estrategia o defender su posición, necesita ampliar su conocimiento con el fin de reducir este gap interno. Si los competidores operan con unos niveles de conocimiento más elevados, la organización precisará un mayor procesamiento de conocimiento de cara a reducir este gap externo.

Cuando en un sector o rama de actividad el conocimiento evoluciona rápidamente, la organización necesita crear conocimiento de forma permanente con el fin de mantener su posición competitiva. En estas situaciones, la organización precisa convertirse en exploradora, es decir, generar o adquirir conocimiento, exclusivamente para mantener esta posición.

Por otro lado, cuando los recursos y las competencias de conocimiento exceden a los de la competencia, existe la posibilidad de explotar dicho conocimiento para obtener una mejor posición y/o entrar en otros nichos del mercado. En este caso, la organización necesita convertirse en explotadora de conocimiento.

La exploración o la explotación de conocimiento no son mutuamente excluyentes. Una organización puede explotar un área de conocimiento determinada y, al mismo tiempo, explorar otra. La exploración proporciona el capital de conocimiento para impulsar a la empresa hacia nuevos nichos. Al mismo tiempo, la explotación de ese conocimiento proporciona el capital financiero para promover sucesivos ciclos de innovación y de exploración. Así, la exploración sin explotación no es económicamente sostenible a largo plazo a no ser que la primera sea subsidiada o que genere unos rendimientos elevados. Por el contrario, la explotación sin

exploración, en última instancia, sería como tratar de sacar agua de un pozo seco, dado que el conocimiento se deprecia y se hace obsoleto.

Normalmente la exploración y la explotación acontecen en diferentes áreas de la organización que, a menudo, se encuentran separadas temporal, cultural y estructuralmente. Equilibrar estas actividades requiere, por tanto, un buen desarrollo de la capacidad de transferir conocimiento interno entre los diferentes espacios y momentos en los que acontece. La capacidad de transferir e integrar el conocimiento con el fin de que la explotación y la exploración se encuentren coordinadas, vinculadas y equilibradas, y se refuercen mutuamente, se convierte en una línea de actuación estratégica para la organización.

2) Conocimiento Interno versus Conocimiento Externo

Otra forma de orientar la estrategia de conocimiento consiste en describir las fuentes primarias de conocimiento que, a su vez, pueden hallarse dentro o fuera de la organización. El conocimiento interno se ubica en las personas, en las conductas y procedimientos, en el software...; o bien, almacenado en documentos y bases de datos. Por otro lado, las fuentes de conocimiento externo se encuentran en los centros tecnológicos y de investigación, universidades, agencias gubernamentales, redes de relaciones personales, alianzas interempresariales etc. Michael H. Zack define como “organizaciones provincianas” aquéllas que desarrollan su conocimiento a nivel interno; “organizaciones cosmopolitas” las que obtienen el conocimiento a través de fuentes externas; y “organizaciones abiertas” aquéllas que combinan ambas fuentes.

Tal y como ha quedado precedentemente señalado, el conocimiento generado internamente es el más valioso, puesto que tiende a ser único y específico. No obstante, el conocimiento externo, si bien se encuentra disponible también para los competidores, puede proporcionar nuevas ideas y un contexto para el benchmarking combinado con el conocimiento interno. Consecuentemente, la mayor ventaja competitiva se obtendrá de la capacidad de integrar el conocimiento proveniente de ambas fuentes.

3) Ofensiva versus Conservadora

El cuadro de las principales estrategias de conocimiento existentes se corresponde con la combinación de las diferentes opciones presentadas: estrategia explotadora o exploradora, provinciana, cosmopolita o abierta.

Las organizaciones orientadas a la explotación de conocimiento interno aplican la estrategia de conocimiento más conservadora, mientras que las organizaciones que exploran y combinan el conocimiento interno y externo, representan la estrategia de conocimiento más ofensiva. Evidentemente, estas son situaciones extremas, existiendo entre ambas un amplio abanico de estrategias con distintos niveles de acometimiento.



4) Estrategia de codificación versus estrategia de personalización

Al objeto de dar contenido práctico a los aspectos mencionados, se detallan a continuación las dos estrategias básicas que se vienen aplicando en la Gestión del conocimiento. El estudio realizado por Hansen, Nohria y Tierney entre destacadas empresas consultoras, de servicios sanitarios y fabricantes de ordenadores, identifica dos aproximaciones en función del tipo de conocimiento al cual las empresas prestan más atención:

- Empresas centradas en las tecnologías de la información. El conocimiento se encuentra cuidadosamente codificado y almacenado en bases de datos (documentales) y resulta accesible y fácil de utilizar por todos los miembros de la organización. A esta aproximación a la gestión del conocimiento los citados autores la denominan estrategia de codificación.
- Empresas donde el conocimiento se encuentra estrechamente vinculado a la persona/personas que lo poseen y desarrollan. La generación, almacenamiento y transmisión de conocimiento se efectúa principalmente a través del contacto interpersonal. Las tecnologías de la información facilitan la difusión de conocimiento entre los individuos, pero no queda almacenado. A esta aproximación la denominan estrategia de personalización

La elección de una u otra estrategia no resulta, en absoluto, arbitraria. De hecho, las empresas deciden en función de tres factores: la modalidad de servicio a sus clientes; la economía que rige su negocio; y el tipo de personal contratado. Optar por la estrategia equivocada, o pretender adoptar ambas al mismo tiempo, puede minar notablemente el negocio. De este modo, los Autores concluyen, que la elección entre una estrategia de codificación o una de personalización se presenta como el aspecto clave a la hora de gestionar el conocimiento. Por ello, evaluar los factores que afectan a dicha resolución resulta indispensable para la adopción de decisiones consistentes y acertadas de cara a la gestión del conocimiento y a la inversión que en ella se vaya a realizar.

Estrategia de Codificación

La estrategia de codificación permite reutilizar el conocimiento codificado mediante la implementación de sistemas de informaciones de alta calidad, seguras, fiables y rápidas. El conocimiento viene codificado mediante el enfoque “persona-a-documento”: éste se extrae e independiza de la persona que lo posee o desarrolla para que pueda ser reutilizado por otros individuos con cometidos diferentes.

Esta estrategia, que enfatiza el uso de las tecnologías de la información y la comunicación a las que dedica fuertes inversiones, se rige por el modelo de consecución de economías de escala: una vez realizada la inversión en un activo del conocimiento, se trata de optimizar su reutilización al objeto de maximizar los beneficios empresariales. Pretende conectar a las personas con el conocimiento utilizando para ello potentes sistemas de documentación electrónica; en aras a codificar, almacenar, diseminar y reutilizar este conocimiento.

Esta estrategia debe acompañarse con sistemas de incentivación y recompensa, que alienten a las personas a documentar su conocimiento e introducirlo en el correspondiente almacén. Así, el nivel y la calidad de la contribución personal a las bases documentales de conocimiento, pasaría a formar parte de la evaluación de su desempeño profesional.

Cabe señalar, en otro orden de cosas, que las organizaciones recurren con frecuencia a la contratación de universitarios recién graduados que cuentan con las competencias necesarias. Los procesos formativos se llevan a cabo en grupo, con especial énfasis en el aprendizaje a distancia apoyado en las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

Estrategia de Personalización

La estrategia de personalización permite la obtención de asesoramiento creativo y conclusiones analíticamente rigurosas para la resolución de problemas estratégicos de alto nivel, mediante la conexión y canalización de experiencias y competencias individuales. Esta estrategia se centra en el diálogo entre personas y no tanto en bases de datos (documentales). El conocimiento que no ha sido codificado, generalmente el conocimiento tácito –difícilmente codificable– se transfiere

“persona a persona” de forma individual o grupal (tormenta de ideas, comunidades de práctica, procesos de mentoring, equipos multidisciplinares...).

Se puede decir que se rige por el modelo económico de diferenciación, puesto que las organizaciones que generalmente aplican esta estrategia basan la obtención de beneficios en la creación de soluciones personalizadas, es decir, a la medida de su clientela.

Las inversiones en tecnologías de la información resultan moderadas, ya que se utilizan únicamente para compartir el conocimiento tácito. En lo que se refiere a los recursos humanos, se contrata a graduados en M.B.A, con elevadas competencias para la resolución de problemas y con amplia tolerancia a la ambigüedad. Se forma a los individuos mediante tutorías personalizadas, y se incentiva y recompensa por compartir su conocimiento directamente con otros. El conocimiento no es sólo compartido cara a cara, sino utilizando también otros medios (teléfono, correo electrónico, videoconferencias, intranet, etc.). En la estrategia de personalización, también se desarrollan bases de datos así como sistemas de documentación electrónicos, pero el objetivo de estos sistemas es el de acelerar el conocimiento sobre un determinado tema, o bien el de conocer a la persona o personas con conocimientos en un área o temática determinada

La elección de la estrategia correcta

La estrategia competitiva de una organización se convierte en el referencial guía a la hora de decidir qué enfoque se va a primar en la gestión del conocimiento. Además de los marcos presentados, la organización puede optar por examinar y definir dimensiones como: creación de valor para los clientes; obtención de beneficio; gestión de recursos humanos. Resulta conveniente prestar atención a una serie de cuestiones asociadas a estas dimensiones y, aunque las implicaciones de las respuestas a las mismas pueden resultar obvias, su valor reside en el hecho de que permiten realizar conexiones explícitas entre la estrategia competitiva de una organización y la forma de utilizar el Conocimiento para apoyar dicha estrategia.

• **¿Ofrece productos estandarizados o personalizados?** Como ha quedado expuesto, en las organizaciones que ofrecen un producto estandarizado, encaja la estrategia de codificación o reutilización de conocimiento. Por contra, cuando una empresa centra su actividad en la satisfacción de necesidades personalizadas, únicas y exclusivas, los requerimientos del cliente pueden variar drásticamente, por lo que el conocimiento codificado no aporta demasiado valor. Por ello, en estos casos conviene seguir una estrategia de personalización.

• **¿Ofrece un producto maduro o innovador?** Una organización que oferta un producto maduro obtendrá mayores beneficios si implanta una estrategia de codificación. El proceso para el desarrollo y venta de dicho producto requiere de tareas y conocimiento pautado, que puede ser perfectamente codificado. Por el contrario,

cuando se compite con productos innovadores, es necesaria una gran capacidad creativa algo que, en definitiva, es inherente a las personas.

• *¿A la hora de resolver problemas, las personas de la organización necesitan primar el conocimiento tácito o explícito?* Cuando la organización obtiene su ventaja de la utilización de conocimiento explícito para la resolución de problemas, la estrategia de codificación resulta más efectiva. Por el contrario, cuando es el conocimiento tácito el que debe primar, la de personalización se presenta como la más adecuada.

El conocimiento no es estático, lo que hoy es conocimiento innovativo se convertirá mañana en conocimiento básico. Según él la clave consiste en estar de forma continuada en la cabeza de la competición. Sugiere que se cree el mapa del conocimiento en términos de las tres categorías, y comparando el conocimiento de nuestra empresa con el de los competidores, podremos calificar tanto a nuestra empresa como a las competidoras como, innovadora, líder, competidora capaz, rezagada o de alto riesgo.

Este ejercicio puede fragmentarse convenientemente para ver las fortalezas y debilidades de nuestra compañía y actuar en consecuencia. Por ello también es necesario realiza run análisis comparativo con la competencia.

Comparación de conocimiento propio y de competidores



- Posicionamiento de los productos de nuestra organización
- Posicionamiento de los productos de la competencia

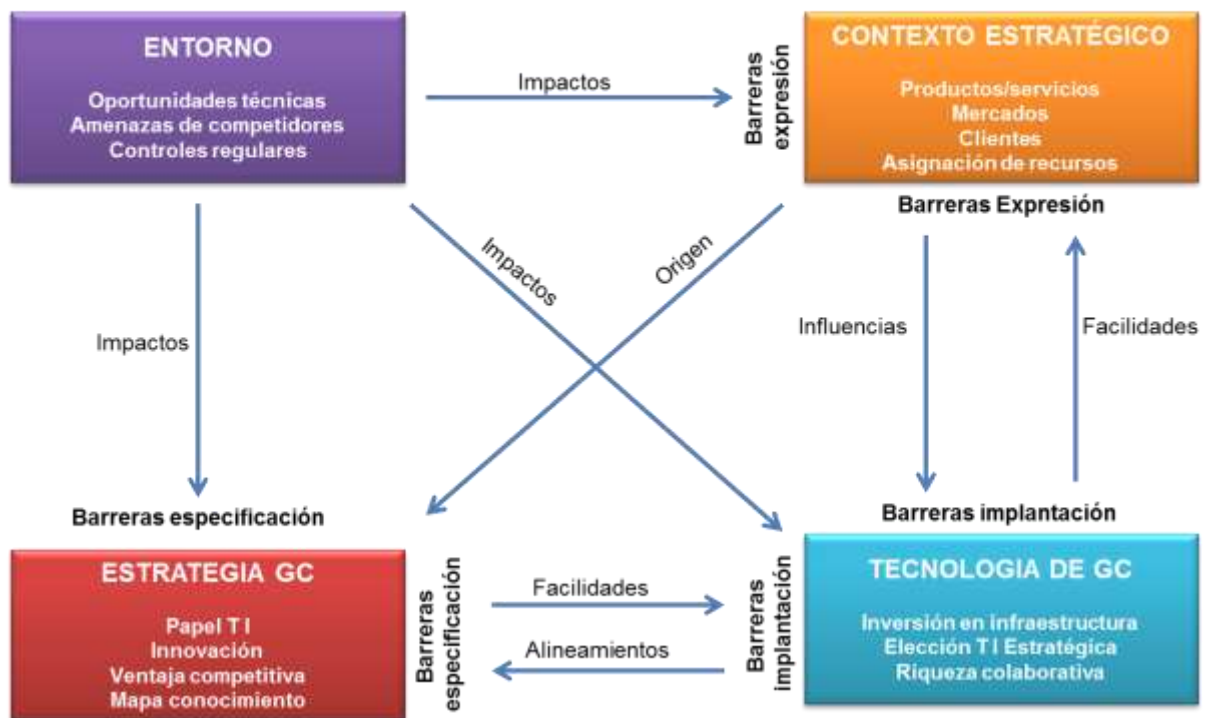
Para alinear el conocimiento con la estrategia del negocio es necesario tener en cuenta cómo impacta el entorno tanto en la estrategia del negocio (productos, servicios, mercados, clientes y recursos), como la estrategia de gestión del conocimiento y la

derivación tecnológica de la misma. El contexto estratégico tiene barreras de expresión (es decir de explicación) que es preciso rebasar definiendo la estrategia del negocio, traduciendo la visión de la empresa en objetivos alcanzables.

Por otro lado la estrategia de gestión del conocimiento tiene barreras de especificación, porque es necesario especificar el conocimiento crítico que dé soporte a la estrategia del negocio.

Por último la tecnología para la gestión del conocimiento debe resolver las barreras de implantación relacionadas con la selección y diseño de herramientas.

Alineamiento del conocimiento con la estrategia de negocio



La guía Tiwana describe 24 lecciones extraídas de estudios realizados sobre proyectos ejemplares de Gestión del Conocimiento, las principales ideas subyacentes de estas lecciones son:

- No existen ningún camino o fórmula que garantice el éxito. Lo que funciona en una empresa puede fracasar en otra.
- Dada la dificultad de definir el conocimiento, lo primero que hay que hacer es consensuar una definición de trabajo que asegure que todos hablamos de los mismo.
- Hay que centrarse en los procesos y no en las tecnologías.
- Hay que convivir con mediciones del conocimiento vagas y hay que educar al Director Financiero para que acepte que las inversiones en conocimiento no pueden

medirse solamente en términos financieros. Las fórmulas convencionales no hacen justicia y fallan al aplicarlas a la gestión del conocimiento. El retorno de la inversión en conocimiento requiere medidas más innovadoras dirigidas a la evaluación y medición del capital intelectual.

- Aparte del problema de la medida, es preciso demostrar algún resultado tangible a corto plazo para que los proyectos de Gestión del Conocimiento tengan el respaldo necesario. Mostrar beneficios de forma palpable es una de las dificultades que en la práctica han de superar las iniciativas de gestión del conocimiento.
- Hay que contar con el conocimiento tácito, sin olvidar que incluye cosas como: perspectivas, percepciones, valores y creencias que son difíciles de explicitar. Los esfuerzos en este sentido deben de ir en la dirección de crear mecanismos que permitan conversaciones abiertas, apoyadas, críticas y reflexivas entre participantes, para conseguir un entorno de contexto compartido.
- Antes de aventurarse con la noción de conocimiento a ciegas, es preferible empezar con lo que se tiene y reconocer dónde estamos. Identificar el déficit de conocimiento es en sí mismo muy positivo.
- Proporcionar incentivos para la Gestión del Conocimiento es más importante que dotar de más sofisticados medios a la organización.
- Permitir el acceso y la colaboración a todos los empleados. Cualquier empleado debe poder acceder a prácticamente todas las fuentes de conocimiento de la compañía. A medida que la capacidad de acceso de los individuos crece, así lo hace la compañía en su conjunto.
- Permitir la libre expresión de los empleados. Se debe posibilitar la contribución de éstos sin que teman ninguna represalia por sus manifestaciones y estando garantizada la confidencialidad.
- Los repositorios de conocimiento deben estar disponibles continuamente desde el puesto de trabajo, permitir el acceso a cualquier hora y desde cualquier lugar. Tecnologías como las redes privadas virtuales (VPN) hacen posible este tipo de acceso a un coste moderado.
- Actualizar la información automáticamente. Los sistemas deben reflejar, en tiempo real, cualquier incorporación, modificación, pregunta, consulta, etc. La sensación de que la información está actualizada será un factor que contribuirá a la credibilidad del sistema. Por el contrario, nada hay tan pernicioso como encontrarse con información no actualizada o caducada, hecho que tendría un efecto desalentador.
- Facilidad de uso del sistema. No basta con que el conocimiento este ahí, además su accesibilidad y su uso deben ser fáciles. Los empleados no pueden enfrentarse con sistemas crípticos que dificulten su acceso. Recuérdese que el gran éxito de Internet se debe a su facilidad de uso.
- A medida que la compañía crece es más difícil mantener el registro de lo que hace cada departamento y división, especialmente si la empresa está distribuida geográficamente la transferencia de las mejores prácticas. En estas situaciones debe cuidarse, mediante la construcción de sistemas que registren aquellas y permitan la colaboración virtual y la toma de decisiones distribuida, explotando la experiencia aportada por el contribuidor original de la práctica.
- Contar con el apoyo de los máximos responsables de la empresa es fundamental para sacar adelante las iniciativas de gestión del conocimiento. Es necesario

demostrar los beneficios que los proyectos de gestión del conocimiento generan, sobre todo insistiendo en el corto plazo.

- Los esfuerzos en inversiones, formación y uso de tecnologías que favorezcan la colaboración en tiempo real, servirán para reducir la frustración que la dependencia de sistemas pasivos basados en texto acarrea.
- Empaquetar el conocimiento. Las bases de conocimiento están llenas de documentos poco útiles, cuyo rastreo supone una pérdida de tiempo. De hecho muchos empleados dejan de contribuir cuando se dan cuenta que el nivel de inteligencia disponible se reduce por la proliferación de documentos sin sentido. Hay que esforzarse por sistemas que contengan conocimiento empaquetado, incluyendo: identificación, segmentación, personalización, formatos, etc.

Fase II: Comprende las tareas de Análisis, Diseño e Implantación del Sistema del Conocimiento, con cinco etapas para desarrollar esta fase:

- ✓ Diseñar la infraestructura de Gestión del Conocimiento.
- ✓ Diseñar el Equipo de Gestión del Conocimiento.
- ✓ Crear Anteproyecto de Gestión del Conocimiento.
- ✓ Desarrollar el Sistema de Gestión del Conocimiento.

Los criterios de composición y selección del equipo de gestión del conocimiento, según Tiwana (2.000), deben estar presididos por la diversidad funcional y diseñada para tener una gran efectividad. La diversidad funcional puede tener dos resultados, dependiendo de cómo se maneje: en primer lugar y bastante frecuente, puede derivar en conflictos y tensiones. En segundo lugar, puede desembocar en una deseable confluencia de sinergias, creatividad e innovación. Esto se produce cuando se produce el efecto de laterabilidad entre los miembros del equipo, que acomodan sus diferentes y respectivas experiencias, valores y habilidades, perspectivas y suposiciones y las ponen al servicio del resto de integrantes.

La Gestión del conocimiento tiene vocación de permanencia, no es una reestructuración más del negocio, ni es un proyecto de introducción de nuevas tecnologías. Es por eso que, al menos, una parte de los grupos tengan continuidad.

Los componentes ⁴ del grupo que deben permanecer son los que constituyen el núcleo del equipo de gestión. Cita como componentes típicos al CKO o líder de las ideas, al Líder de proyecto, que puede ser el mismo CKO, representantes de tecnologías de la

⁴ CKO: (Chief Knowledge Officer) Es el Responsable de Gestión del Conocimiento, junto con el líder del proyecto deben ser fundamentalmente personas orientadas a la organización, que den legitimidad al proyecto, consigan los recursos necesarios y propicien una visión multidepartamental. Deben tener credibilidad, deben comprender los procesos estratégicos, deben estar convencidos de la importancia del proyecto y deben asumir el liderazgo del mismo.

El Representante de las tecnologías de la Información tiene que proporcionar la "expertise" tecnológica, participar en el diseño e implantación y proporcionar la perspectiva de las capacidades y limitaciones

Información y representantes de las áreas funcionales que están involucradas en las iniciativas de gestión del conocimiento.

Fase III: Comprende las tareas relacionadas con el despliegue del proyecto. Tiwana (2.000), advierte sobre un error típico de las compañías cuando piensan que el valor intrínseco de un sistema innovador, como lo es el de gestión del conocimiento, va servir por sí sólo para impulsar su adopción y utilización.

Por esta razón es imprescindible considerar en el despliegue del sistema las vías para llevar a efecto el mismo. Entre estas vías, no hay que olvidar los mecanismos de incentivos, teniendo en cuenta que el despliegue es una fase en la que está aprendiendo.

Hay varios métodos para realizar el despliegue, como los prototipos, que ofrecen la posibilidad de mejorar de forma iterativa un sistema mediante incrementos funcionales que permiten a los usuarios ver, tocar y sentir el sistema antes de que esté disponible. La implantación de un piloto de gestión del conocimiento es otro método que reportará considerables ventajas. La detección de defectos en los pilotos ofrece la posibilidad de corregirlos, sin el impacto que provocarían estos defectos cuando el despliegue es generalizado. Enumera otras técnicas o métodos para llevar a cabo el despliegue de sistemas, entre los cuales pueden considerarse los basados en el desarrollo incremental, que asumen que, en las etapas iniciales de los proyectos, no pueden conocerse todas las funcionalidades requeridas, por lo que estos métodos sugieren desarrollar parcialmente el sistema e ir incrementando el mismo conforme se vayan aflorando los nuevos requerimientos, es decir, sobre la marcha.

Fase IV: Una vez completado el despliegue del sistema de gestión del conocimiento, es el momento de evaluar el rendimiento del mismo y medir el retorno de la inversión. Sin

habilidades de relación interpersonales, tener credibilidad entre el resto de integrantes del equipo y deben de estar abiertos a los planteamientos y puntos de vista de representantes de otras áreas funcionales.

de los sistemas existentes. Debe ser capaz de comprender la tecnología en profundidad, tener buenas habilidades de relación interpersonales, facilidad de trabajo en equipo, capacidad para entender las perspectivas de los miembros del equipo y ser capaz de incorporarlas en el diseño, capacidad de aprendizaje, credibilidad y orientación al cliente.

Los representantes de las áreas funcionales serán los que proporcionen la "expertise" funcional del área que representan y en la que trabajan, debiendo participar tanto en el diseño como en la fase de implantación del sistema, cada representante debe: entender los procesos de trabajo de su área, tener habilidades de relación interpersonales, tener credibilidad entre el resto de integrantes del equipo y deben de estar abiertos a los planteamientos y puntos de vista de representantes de otras áreas funcionales.

embargo, como advierte Tiwana, no todas las empresas que han implantado la gestión del conocimiento con éxito disponen de un robusto programa de medición.

La ausencia de métricas estándares es uno de los problemas recurrentes a la hora de medir el impacto de los proyectos de gestión del conocimiento. Son típicos los errores procedentes de hacer un número excesivo de medidas, con lo cual, no todas son significativas. Métricas tradicionales que son útiles en otros contextos, en la gestión del conocimiento no proporcionan información sobre lo que se está haciendo bien o mal, ni en qué hay que centrarse. Fijar indicadores incorrectos puede llevar a falsas percepciones.

Con la fase IV se completan las 10 etapas de la guía, pero en tanto el sistema de gestión del conocimiento esté vigente es preciso ir refinando el mismo de forma incremental para contribuir a su perfeccionamiento.

Fuente: Valhondo (2003)