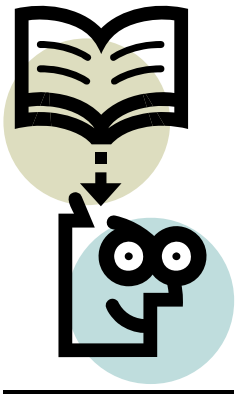

La Gerencia del Conocimiento

Hágalo en cuatro pasos

por: **Diane McFerrin Peters**

Co-autora de:

El Cliente Viene Después

¿Quiere Competir? y

Como Gerenciar con la Gente y Las Utilidades en Mente

La mayoría de las empresas subestiman la importancia de los activos intangibles como Conocimiento, Creatividad, Ideas y Relaciones; y todas ellas contribuyen mucho más al valor en nuestra economía que los activos tangibles. Pero a las empresas se les hace difícil tomar conciencia de su importancia y por ello rara vez los protegen como protegen a sus edificios y equipos (Activos Fijos). ¿Qué haría Ud. si de repente toda su gente inteligente y valiosa se fuera? ¿Cómo puede asegurarse que todo lo que en un departamento o División se aprende sea compartido por el resto de su organización?

La disciplina de la **Gerencia del Conocimiento,** GC (Knowledge Management, KM) se diseño para responder a estas preguntas. En muchas Organizaciones, la GC está circunscrita solamente al manejo de patentes y otros aspectos relacionados con la propiedad y protección de las ideas. Pero si Ud. desea verdaderamente desarrollar y aprovechar sus intangibles, la GC debe ir más allá: debe permitir a su empresa la posibilidad de cultivar y compartir nuevas ideas, y enfocar el poder mental de su empresa en lo que es verdaderamente importante. Ud. no tiene que ser el presidente de su empresa para implementar una GC de este tipo. Los aspectos fundamentales pueden ser aplicados en cualquier departamento, división o ubicación geográfica. Para comenzar con buen pie, les sugiero el siguiente proceso de cuatro pasos.

1 CREE UN AMBIENTE APROPIADO PARA COMPARTIR EL CONOCIMIENTO.

El acceso al conocimiento nutre el nuevo conocimiento; y las nuevas técnicas de la Gerencia del Conocimiento GC aseguran que todo el mundo esté involucrado. Rosenbluth International, una empresa de servicios de turismo radicada en Philadelphia, donde yo trabajaba como ejecutiva de comunicaciones, mantiene una política de "Reuniones Abiertas". Con muy pocas excepciones, cualquier persona pueda asistir a cualquier reunión. Las reuniones se anuncian diariamente para facilitar las agendas de sus asistentes, lo que permite compartir ideas y cruzar y cultivar el conocimiento. En Hewitt Associates, una firma de consultoría con base en Lincolshire, Ill., la GC se practica en forma tanto simbólica como real. Todos los salones de conferencia tienen mesas redondas, así que nadie se puede sentar a la cabeza y dirigir la discusión. Nadie tiene oficinas esquineras (señal de privilegio), y no se usan títulos. Todo el mundo tiene acceso a las Bases de Datos, y todos los empleados comparten sus conocimientos y experiencias a lo largo y ancho de sus áreas de actividad, oficinas y fronteras geográficas MÉTODO LIGHTS.

2 ELIMINE LOS "FILTROS" A LA COMUNICACIÓN.

Las políticas, la protección de cotos cerrados, y las responsabilidades en la implementación, pueden aplastar las ideas en los sistemas tradicionales de comunicación. Saltarse los "canales regulares", por ejemplo —permitiendo a la gente brincarse los niveles jerárquicos— lleva a su gente a la generación espontánea de ideas y cómo hacer las cosas mejor.

Alagasco, una compañía de gas natural de Birmingham, Alabama, mantiene una conexión directa con su CEO Mike Warren por medio de tarjetas que se fijan en cualquier sitio en la empresa. Los empleados escriben sus preguntas y sugerencias sin que se requiera que vayan

firmadas. Rosenbluth tiene una línea telefónica directa a su Presidente Hal Rosenbluth. La gigantesca empresa de servicios financieros y de seguros USAA tiene un sistema en línea que permite a sus empleados compartir sus ideas y opiniones espontánea y anónimamente.

3 PRIORICE LAS ACCIONES.

La lista de "cosas por hacer" en la mayoría de las empresas tiene por lo menos el doble de cosas que les seria posible acometer. Un proceso de priorización puede alinear la capacidad mental y el esfuerzo para apoyar lo que es verdaderamente importante desde el punto de vista estratégico.

La alta gerencia debe reunirse para organizar todas las actividades vitales de acuerdo a su prioridad, desde la primera hasta la última, y sin compromisos preconcebidos. Este proceso le permite a las personas retar los supuestos existentes respecto al valor de los proyectos de largo plazo, compartiendo el conocimiento de lo que viene realizándose, retar las tradicionales barreras departamentales, e integrar ideas y creatividad. Si algo queda definido como de alta prioridad, todos deberán contribuir a su éxito.

4 CONTROLE SU TIEMPO.

Muy pocos individuos y menos organizaciones siguen la pista de hacia donde están dirigiendo sus esfuerzos. Trate que cada persona lleve una agenda del total de sus actividades diarias durante algunos días en lapsos de 15 minutos. Los líderes deben entonces preparar un "presupuesto de tiempos" de cómo está siendo invertido el tiempo en sus áreas. Ver el presupuesto agregado de toda la organización le permitirá abrir los ojos, eliminar cosas que no tiene sentido hacer, y otras que pueden ser agilizadas. Pero lo más importante es que validará si sus actividades cotidianas están alineadas sus prioridades estratégicas.

La Gerencia del Conocimiento GC efectiva requiere que la gente dedique tiempo a desarrollar, aplicar y compartir ideas. El análisis de presupuesto de tiempo le indicará si en realidad lo está haciendo.

ROMPA SUS CADENAS

Picasso tenia una colección de obras maestras en su casa. Todas colgaban ligeramente torcidas en las paredes, por lo que los visitantes no podían resistir la tentación de enderezarlas. Pero Picasso sentía que si las pinturas estaban derechas, la atención del visitante se concentraba en el marco y lo que estaba fuera de él. Cuando los marcos estaban torcidos, la belleza de la imagen saltaba del cuadro. Lo mismo sucede con el conocimiento. En lugar de ponerle fronteras o barreras a su alrededor, déjelo saltar fuera de la caja.