

Mapas de conocimiento en la empresa

Introducción

El talento, como todo lo valioso, es algo excepcionalmente escaso en la empresa y siendo eso así, sobran grandes explicaciones para comprender la importancia de su adecuada identificación y gestión dentro de la misma. En una reciente encuesta a directivos¹ la gestión del talento destacaba como uno de los aspectos de gestión críticos en la organización junto con el desarrollo de liderazgo, la cultura de alto rendimiento y la formación y desarrollo de la plantilla. En un entorno donde existe un inminente riesgo de escasez de perfiles profesionales y donde la eficiencia en la gestión será clave para sobrevivir ante la elevada competencia existente, se deben buscar vías para profesionalizar esta gestión del talento.

Frente a una visión que prima el adquirir y retener talento, existiría otra de mayor calado orientada al desarrollo, asignación y conexión de los conocimientos en la empresa.

Desarrollar	Ayudar al equipo a construir las capacidades necesarias para alcanzar sus metas personales y de negocio
Asignar	Poner a disposición del equipo las experiencias que necesitan para explotar y sacar partido de sus habilidades
Conectar	Contribuir a crear relaciones profesionales y redes de contacto que maximicen el desempeño

Cómo abordar la gestión

En un contexto como el presentado, la creación de mapas de conocimiento dentro de la organización se presenta como una oportunidad para sistematizar por un lado el conocimiento existente y por el otro facilitar el acceso a la información (directamente relacionado con el factor de asignación).

El mapa de conocimiento va más allá de constituirse en un mero repositorio de información. Supone realizar una reflexión sobre qué información es necesaria en la gestión habitual del negocio abordando todo el ciclo de negocio en su totalidad.

“La ciencia es el conocimiento organizado. La sabiduría es la vida organizada.”

*Emanuel Kant
Filósofo (1724-1804)*

Pongamos un ejemplo para entender mejor este concepto. Cuando un cliente entra por la puerta de nuestra oficina, o cuando tenemos que ir a visitarle ¿qué nos gustaría saber de él?. En primer lugar es clave saber ante quién estamos. Qué características tiene el cliente, que tipo de relación tenemos con él, que líneas de negocio podríamos desarrollar, cuál es la fiabilidad de la relación con el mismo, por qué nos compra producto A, pero no nos compra del producto B... ¿Cómo podríamos acceder a toda esta información? Posiblemente haríamos unas cuantas llamadas telefónicas en nuestra organización para preguntar a los comerciales, a nuestro departamento financiero, quizá a alguno de nuestros clientes de confianza y todo ello con el único objetivo de disponer de piezas de información que con seguridad hemos podido tener en algún lugar de nuestra organización en algún momento pero que han sido inadecuadamente archivadas o, en el peor de los casos, se han perdido.

Pongamos otro caso por lo general más sangrante. Uno de nuestros comerciales deja la organización y su salida tiene como efecto inmediato la pérdida de negocio en buena parte de su cartera de clientes. Cuando se trata de retener o retomar la relación con los clientes en riesgo se descubre que no se dispone de información más allá de qué volumen se factura a la empresa. No se tiene conciencia clara de quién es el contacto clave de nuestra relación comercial tan rentable hasta ese momento o de la frecuencia de visitas realizadas o, incluso, de cuáles eran las expectativas del clientes para el siguiente año.

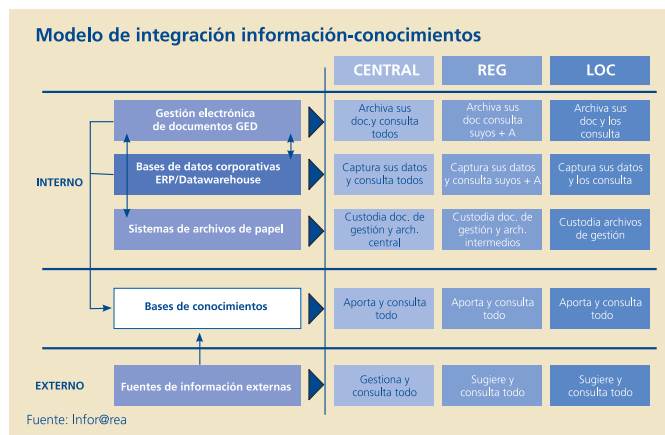
¹ “Aligned at the Top”, Economist Intelligence Unit y Deloitte Research, Septiembre 2007

Comisión de trabajo de CEDE sobre Gestión del Conocimiento Empresarial

Las alternativas

Los mapas de conocimiento pueden servir para comenzar la sistematización de estos aspectos. El contar con la mejor información posible a un coste razonable no necesariamente nos va a garantizar dar la mejor respuesta a una determinada situación, pero lo que sí nos ayudará es a tomar decisiones de la forma más informada posible.

Existen diferentes factores que deben ser tenidos en cuenta en la integración de información y conocimientos según se trata de información central, regional o local (ver gráfico).



En este sentido, cada organización debe ser capaz de identificar a lo largo de su cadena de valor:

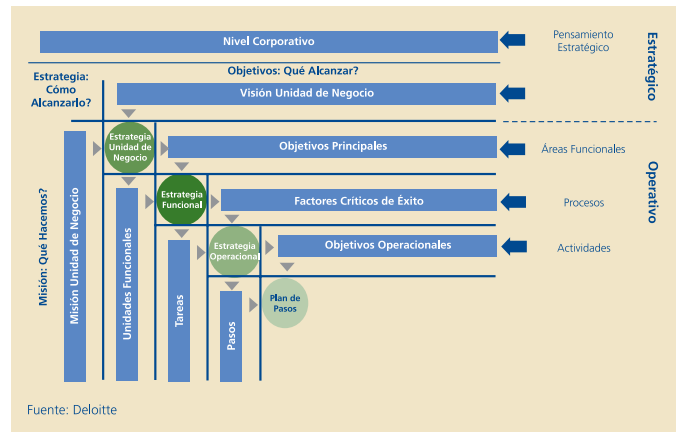
- qué información es crítico conocer
- quién dispone de dicha información y si la misma se sistematiza en alguna manera
- cómo se puede acceder a la misma
- quién se encarga de auditar que esa información esté disponible
- cómo la información se convierte en conocimiento, es decir, cuándo deja de ser una mera cifra en el sistema para convertirse en un elemento de gestión

La elaboración de los mapas de conocimiento debe seguir unos principios básicos de:

- utilidad y relevancia de la información,
- coste de obtención y beneficio de su utilización,
- facilidad de acceso,
- conocimiento de su existencia por aquellos a quienes puede resultar de interés,

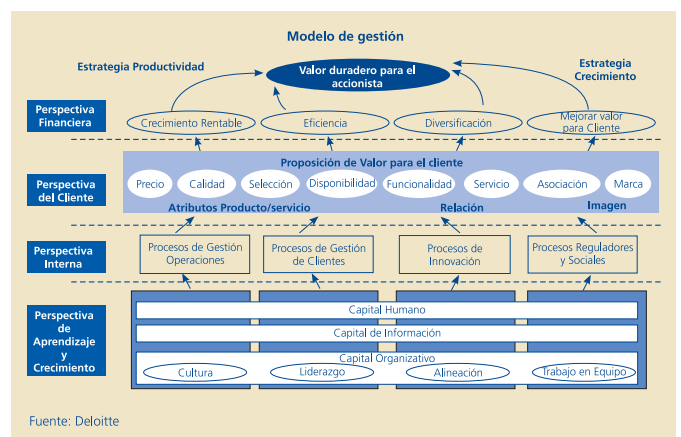
- adecuado nivel de sistematización y actualización,
- soporte tecnológico adecuado y flexible

Niveles de información en la organización:



La puesta en valor del mapa de conocimiento

Un mapa de conocimiento es más que la mera acumulación de información en un repositorio. El mapa de conocimiento debe ser un esfuerzo de la organización por desarrollar estructuras reales de conocimiento que permiten obtener un resultado de valor por el adecuado tratamiento e interconexión de la información existente.



De la capacidad de conocer las fortalezas existentes y saber sacar partido de las mismas dependerá muy posiblemente el conseguir ese diferencial de excelencia en el futuro que diferencia a las buenas compañías de las excelentes.

José Antonio Vega Vidal
Gerente de Deloitte

Presidencia

Paloma Portela

Presidenta de la Comisión de Gestión del Conocimiento Empresarial de CEDE

Miembros de la Comisión

Eduardo Bueno

Vicepresidente de la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas

Ronald Bunzl

Miembro de la Junta Directiva Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas. Presidente de su Comisión de Tecnología, Media y Telecomunicaciones

María José Cayuela

Secretaria del Consejo directivo de Cataluña de la Asociación Española de Directivos (AED)

M^a Jesús Centeno

Asociación de Directores de Servicio (AFSMI)

Héctor Flórez Crespo

Asociación Española de Ejecutivos de Finanzas

José María Gasalla

Presidente del Grupo Desarrollo Organizacional de CEDE

Mariano Guerrero

Secretario de la Junta Directiva de SEDISA (Sociedad Española de Directivos de la Salud)

Pedro Navarro

Vicepresidente de ESADE Alumni y Vicepresidente ejecutivo del Patronato de la Fundación EVADE

Javier Pagès López

Presidente de la Federación Española de Asociaciones de Ingenieros en Informática (AI2)

Manuel Palencia

Vocal de la Junta de SEDIC

Fernando Piera Gómez

Vicepresidente primero de la Junta Directiva de la Asociación de Técnicos de Informática (ATI)

Ramon Ruíz Ocaña

Asociación de Directores de Servicio (AFSMI)

Ángel Sansegundo

Presidente Asociación de Antiguos Alumnos de la Escuela de Organización Industrial

Jose Antonio Vega Vidal

Asociación de Antiguos Alumnos. ICADE - COMILLAS

José María Viedma

Presidente de la Comisión de Gestión del Conocimiento de AED



Con la colaboración de

Deloitte.