

“La Gestión de Información, como dinamizadora de la Gestión del Conocimiento y de Competencias en el ambiente organizacional”

MsC. Soleidy Rivero Amador.

soly@eco.upr.edu.cu

Facultad de Ciencias Económicas,
Universidad de Pinar del Río
Cuba

Resumen

Recibido: 5/10/2011 **Versión Final Aprobada:** 10/12/2011

La organización moderna se enfrenta a cambios más frecuentes y complejos que demandan una mayor eficiencia y optimización de los procesos y una evolución constante de los principios de gestión hacia la gerencia de intangibles capaces de generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. En este escenario, la gestión estratégica de la información y el conocimiento se han convertido en herramientas diseminadoras de otros procesos y sistemas fundamentales dentro de la organización.

En este artículo se analizan enfoques contemporáneos con relación a la sinergia conceptual entre la Gestión Documental y la Gestión de Información, como instrumentos que facilitan una eficiente Gestión del Conocimiento (GC). Esta gerencia es abordada, en este análisis, como herramienta en la toma de decisiones y dinamizadora de la Gestión de Competencias. Este estudio evidencia la presencia de la persona como portadora del recurso conocimiento y de competencias relacionadas con sus “modos de hacer”.

Palabras claves: gestión de información, gestión documental, gestión del conocimiento

JEL:M49

La creciente complejidad del proceso de toma de decisiones, la presión en la demanda de respuestas urgentes a problemas complejos, la especialización de la demanda de los usuarios/clientes, ha creado una situación sin precedentes y está originando un mercado ávido de sofisticados sistemas de gestión de información y conocimiento que respondan a las necesidades de los usuarios y de las organizaciones y su interrelación. Lo antes expuesto evidencia un cambio dentro de la cadena de valor de las organizaciones patentizado por el valor que ofrecen los activos intangibles, dentro de

ellos la información y el conocimiento. Estos recursos reflejan su valor en todas las áreas y procesos de la organización y le aportan ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. La necesidad de gestionar (a pesar de sus peculiaridades) estos activos intangibles o inmateriales, unido el desarrollo constante de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) han favorecido el desarrollo de la Gestión Documental (GD), la Gestión de Información (GI) y la Gestión del conocimiento (GC), actividades gerenciales relacionadas con la optimización de procesos internos, sobre la base de la teoría de sistemas; lo cual se evidencia en el desarrollo de sistemas y subsistemas basados en estas actividades y que responden a las necesidades individuales de cada recurso a gestionar, en constante interacción con el entorno.

Indagando en la relación conceptual de estos términos se perciben diferentes enfoques analizados por varios autores y diferentes expertos, producto a que estos temas han sido tratados hacia disímiles aristas. Esta investigación pretende *realizar un análisis teórico que evidencie la sinergia conceptual entre la Gestión de Información, y como su influencia en el desarrollo de la Gestión del Conocimiento y la Gestión de Competencias*. En este enfoque se parte de premisas de autores contemporáneos, se muestran puntos de contacto entre los conceptos, las sinergias de sus actividades y semejanzas en sus objetivos y resultados.

1.1. La gestión de Información, conceptos importantes

Los autores que definen la Gestión de Información tienen varios puntos de contacto relacionados con la obtención, procesamiento y divulgación de la información eficiente, en función del cumplimiento de los objetivos organizacionales. Ya desde la década de los ochenta, se define esta gerencia en relación con la *“obtención de la información adecuada, en la forma correcta, para la persona indicada, al costo adecuado, en el tiempo oportuno, en el lugar apropiado, para tomar la acción correcta”* (Woodman, 1985, citado en Ponjuán, 1998, p. 135). Esta definición tiene mucha vigencia al estar sustentada sobre los cuatro procesos gerenciales: planificación, organización, dirección y control, los cuales constituyen el eje de todo proceso gerencial y han sido conceptualizados en la literatura de corte empresarial. Estos cuatro procesos

gerenciales han sido punto de contacto, de una forma u otra, en la evolución del concepto de GI en relación con las TIC, el Capital Intelectual, la GC, etc.

La GI se debe auxiliar de la Gestión Documental, producto a que las organizaciones emiten y reciben varias categorías de documentos, producidos en función de las decisiones y acciones que toman. Los cuales a su vez forman parte de su memoria corporativa, y como tal ameritan ser gestionados efectivamente, de esta forma se vislumbra la necesidad de consolidar unidades de archivo, que controlen el flujo de la documentación, establezcan normas sobre el tratamiento técnico, así como sobre su uso y difusión.

En la actualidad, coexisten en el mundo los más diversos sistemas de gestión documental: desde el simple registro manual de la correspondencia que entra y sale en la organización, hasta los más sofisticados sistemas informáticos que manejan no sólo la documentación administrativa propiamente tal, venga ella en papel o en formato electrónico, sino que además controlan los flujos de trabajo del proceso de tramitación de los expedientes, capturan información desde bases de datos de producción, contabilidad y otros, enlazan con el contenido de archivos, bibliotecas, centros de documentación y permiten realizar búsquedas sofisticadas y recuperar información de cualquier lugar.

En este escenario, resulta imposible gestionar la información dentro de la organización obviando la gestión de documentos. Éstos (al igual que la información) se encuentran en todos los procesos organizacionales, de hecho son el soporte de la información. Una buena Gestión de Información sólo puede lograrse con una buena Gestión Documental de base. Son dos ramos o subsistemas que la organización necesita tener para poder construir sobre ellos otros enfoques más actuales (Ponjuan, 2003).

Para poder alcanzar el desarrollo de gerencias de activos intangibles reflejados en la información y el conocimiento organizacional, se convierte imprescindible la implicación sistémica de sus diferentes objetivos. En este sentido, existe una estrecha relación sinérgica entre la GI y la GC y esta última establece interacciones entre la Gestión de Recursos Humanos, irradiada en la Gestión por Competencias. Esta relación sistémica

patentiza la interacción multisistémica entre todos los procesos organizacionales que conceptualiza la teoría de sistemas aplicada a la organización como un sistema (único, complejo y abierto).

1.2. La Gestión de Información como base en el desarrollo de la Gestión del Conocimiento y de Competencias.

Para profundizar en la sinergia conceptual de estas gerencias, toma partido la teoría de la Gestión del Conocimiento y su interrelación con la GI y la Gestión de Competencias. El concepto de GC ha sido ampliamente abordado en la literatura por diferentes autores y hacia varios enfoques, desde un enfoque mecanicista o tecnológico, un enfoque cultural o del comportamiento, hasta un enfoque sistémico, este último ve esta gerencia desde el punto de vista holístico, el cual es defendido en este trabajo investigativo, para explicar la relación entre los conceptos es representativo el gráfico del Anexo 1.

Uno de los enfoques de la GC expresa que la GC es *“la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con sus actividades y con su entorno con el fin de crear unas competencias esenciales”* (Bueno, 1999, 22). En esta definición se puede observar el carácter dinámico de la GC y su enfoque sistémico. Los conocimientos son las entradas del sistema, el cual incorpora determinados procesos de transformación o de aprendizaje, gracias a los cuales el sistema logrará crear nuevo conocimiento para la organización o, en otras palabras, “competencias esenciales” que le diferenciarán del resto de los agentes competidores (Anexo 1). Como “competencia esencial” se entiende el resultado obtenido por la valorización combinada de tres clases de competencias básicas, distintivas o interrelacionadas (formas de saber hacer), como son las personales, tecnológicas y organizativas. Estos resultados, bajo una perspectiva estática, se pueden valorar o medir en términos de Capital Intelectual.

En el Anexo 1 se detectan cuatro actividades, tres flujos de conocimiento y la evaluación del conocimiento total creado o del conjunto de competencias esenciales

(A4). El primer flujo (A1) representa la adquisición de conocimientos del exterior, necesarios para llevar a cabo la actividad económica de la organización, según cual sea su cartera de negocios (el “algo” necesario para justificar la gestión), este flujo es el conjunto de conocimientos que suelen ser explícitos.

El segundo flujo (A2) indica cómo la organización es capaz de crear su propio conocimiento, el cual se utilizará como recurso para llevar a cabo su transformación en determinada competencia esencial. Este conocimiento puede ser tanto explícito como tácito. Por último, el tercer flujo (A3) representa la internalización del conocimiento o de las capacidades desarrolladas que se incorporan como “rutinas organizativas” o “procesos de acción” que hacen a la organización inteligente, es decir, dotada de capacidad para aprender. Conocimiento que presenta normalmente la calidad de tácito. Los flujos A2 y A3 son posibles gracias a la existencia de determinado proceso de aprendizaje, el cual expresará la “capacidad de la organización, tanto a nivel individual como grupal o de equipo, de incorporar nuevas ideas, nociones, saberes o competencias en las personas y en los sistemas y procedimientos que desarrollan y aplican”.

En concordancia con el modelo dinámico de creación de conocimiento, para la creación de conocimiento organizacional es necesario, en primer lugar, que el conocimiento tácito de los miembros de la organización sea convertido en explícito. En segundo lugar, la organización precisa movilizar y ampliar el conocimiento tácito acumulado por cada individuo, creando el conocimiento organizacional. Para que sucedan los procesos de movilización y ampliación de conocimiento, debe existir una interacción social entre el conocimiento tácito y el explícito, similar al que acontece con el conocimiento humano. A esta integración es lo que denominan “conversión de conocimiento”, la cual ocurre de cuatro formas: la Socialización: de conocimiento tácito a conocimiento tácito; la Externalización: de conocimiento tácito a conocimiento explícito; la Combinación: de conocimiento explícito a conocimiento explícito; y la Internalización: de conocimiento explícito a conocimiento tácito (Nonaka y Takeuchi, 1997).

Para comenzar una nueva espiral de creación de conocimiento es necesario que el conocimiento tácito acumulado sea socializado con otros individuos de la organización haciendo viable entonces la creación de conocimiento organizacional. Los contenidos de conocimiento generados en las cuatro formas de conversión interactúan entre sí en una espiral de creación de conocimiento organizacional, generando una nueva espiral y así sucesivamente.

La tecnología tiene un carácter dual dentro de este enfoque. Si bien es cierto que este proceso no se debe concebir como la instalación de un sistema complejo, el desarrollo de una Base de Datos o la creación de una intranet, tampoco se debe minimizar su importancia como soporte donde confluyen las informaciones generadas diariamente en las organizaciones; las que representan el conocimiento y, al mismo tiempo, permiten que los miembros de la organización las transformen en nuevo conocimiento, convirtiéndose en sus productores, elemento más importante de la GC.

El soporte de un sistema de GC lo constituye la información documental que a diario es generada en las organizaciones. De manera que si la misma se maneja en forma automatizada se podrá mantener más accesible y más segura. Este objetivo justifica por sí mismo la incorporación de un Sistema de Gestión de Información apropiado sobre la base de una Gestión Documental satisfactoria. Es imposible consultar el conocimiento explícito de una organización sin lograr una gestión eficiente de la información, este tipo de conocimiento necesita ser guardado en un formato determinado y ajustado a las características, posibilidades y necesidades de los usuarios y de la organización.

Lo trascendental en el éxito de la competitividad y la eficiencia no es detectar qué actividad o gerencia es más importante, sino lograr un funcionamiento totalmente armónico y sincrónico de todos los procesos o sistemas, en función de la Dirección Estratégica de la organización. Para lograr la armonía en el flujo de información y su uso para producir conocimiento es preciso que se apliquen los conocimientos en la resolución de problemas, con agilidad y competencia.

Las competencias de las personas y de la organización son el motor del proceso de aprendizaje, que parte de asegurar la identificación de los perfiles de los miembros de la organización con los perfiles de los puestos de trabajo. Existen coincidencias al definir las competencias como un conjunto de saberes (conocimientos, habilidades y actitudes) que combinados adecuadamente permiten el desempeño de las tareas necesarias para el cumplimiento de la misión de un empleo en un puesto de trabajo (Cuesta, 2002).

Las competencias son las características subyacentes de la persona, que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta. En definitiva se trata de cualquier característica individual que se pueda medir de modo fiable y cuya relación con la actuación en el puesto de trabajo sea demostrable.

El proceso de identificar las competencias además de laborioso es complicado y tiene un componente subjetivo alto. El primer paso para identificar las competencias es hacer un análisis del puesto de trabajo, este análisis puede ser tan profundo como lo requiera la situación, simplemente identificando los resultados que se tienen que conseguir para realizar un trabajo, o analizando con más detenimiento su consecución. Así, una primera aproximación a la formulación de competencias sería el recurrir a las tareas. En esta aproximación, para conseguir ya de entrada un aprovechamiento del sistema, sería interesante identificar aquellas competencias que pueden ser utilizadas en otros empleos, las denominadas “competencias transversales” u “horizontales”. (Cuesta, 2002).

En el ámbito laboral se identifican dos tipos de competencias, según: Las **competencias diferenciadoras** que distinguen a un trabajador con actuación superior de un trabajador con actuación mediana y las **competencias umbral o esenciales**, son las necesarias para lograr una actuación media o mínimamente adecuada (Ernst & Young, 1999).

Los sistemas de Gestión por Competencias deben presentar un método para la identificación, recogida y evaluación, así como un sistema de mantenimiento que haga que el Directorio o Catálogo de Competencias esté adecuadamente actualizado.

Es imprescindible contar con una comunicación exitosa de los individuos, su desarrollo intelectual, y el incremento de los niveles de experiencia que se conviertan en competencias distintivas y que sean aprendidas por el personal necesitado dentro de la organización. Para conseguir estos objetivos es de vital importancia que la organización posea una fuerte Gestión de la Información y el Conocimiento y una excelente práctica en su Gestión Documental. La correcta implicación sistémica de estas gerencias de intangibles se traduce en el logro de la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la correcta toma de decisiones y adaptación a los cambios de entorno.

CONCLUSIONES

La información como recurso organizacional se ve reflejada en todos los subsistemas y procesos de la misma y al gestionarla se precisa de la interacción con otras gerencias. En este aspecto, la Gestión Documental provee a la GI de herramientas para lograr un formato estándar para guardar la información de la organización, desde que ésta se genera (en forma de documento) hasta que se depura o archiva, esta gestión permite que se tenga una mirada hacia la retrospectiva del proceso y se tomen decisiones consultando eficientemente la información del pasado. Igualmente sucede con la GC, pues la GD logra establecer formatos estandarizados del conocimiento explícito de la organización y de esta forma pueden ser consultados mediante las vías o formas establecidas por la GI.

El conocimiento organizacional es un recurso muy importante y difícil de gestionar pues está directamente relacionado con las personas, no pertenece a la organización; es por esta razón que se debe desarrollar una eficiente GC que permita la conversión del conocimiento tácito en explícito y la socialización del conocimiento que necesita la organización para tomar decisiones y funcionar eficientemente. Es imposible desarrollar esta gerencia sin establecer vías o formas para guardar el conocimiento organizacional logrando estructurar, de forma coherente, la información que genera este conocimiento, unido a ello se requiere el desarrollo de una cultura hacia el cambio y el compartir, así

como lograr una fluidez eficiente del conocimiento hacia todos los procesos de la organización. Por esta y otras razones la GI se convierte en un requisito importante dentro de la GC.

En estos procesos la persona siempre está presente de una forma u otra, producto a que los sistemas de información, documental y del conocimiento son elaborados e utilizados por personas. La Gestión por Competencias es una actividad muy influenciada por el desarrollo de la Gestión del Conocimiento, esta última desarrolla grandemente a la primera, contribuyendo en la diseminación y creación de competencias esenciales.

Todo lo abordado anteriormente no podrá ser posible si la organización no posee las personas con las competencias necesarias, por lo que éste es un proceso que debe ser tomado en cuenta desde que mismamente se selecciona el personal, cuando se establecen los contenidos de los puestos de trabajo, cuando se evalúa y remunera el personal y, sobre todo, cuando se capacita y desarrolla una persona que se enfrenta a un constante cambio en el entorno y en su puesto de trabajo. Si existe un sofisticado sistema de gestión documental, de información y conocimiento y las personas no están capacitadas para desarrollar las actividades eficientemente no se lograría efectividad en el proceso. Por lo que el desarrollo de estos subsistemas de la organización debe ir acompañado de determinadas acciones formativas, las cuales se hacen complejas en la situación que genera las TIC y la constante renovación de los modelos y procesos. Ante esta situación la Gestión por Competencias tiene un papel protagónico, pues desarrollar competencias implica generar capacidades, aptitudes, destrezas, las cuales implican un proceso de raciocinio superior de las personas, lo cual influirá favorablemente en la aceptación y adaptación de los cambios.

Bibliografía

- Bueno, E.; Rodríguez, P. y Salmador, M. (1999). Gestión del Conocimiento y Capital Intelectual: análisis de experiencias en la empresa española. Actas X Congreso AECA. Zaragoza.
- Cuesta, A. (2002). Gestión del Conocimiento: Análisis y proyección de los Recursos Humanos. Editorial Academia 2002. La Habana

