

La tecnología aplicada a la gestión del conocimiento. La clave COMPAR-T

El desarrollo de las nuevas tecnologías es una realidad emergente y sin retorno que está teniendo un impacto significativo en las organizaciones. Aprovechar las ventajas competitivas y de crecimiento que ofrece esta poderosa herramienta de información y comunicación es una labor que debe de aprender y adoptar las empresas, administraciones públicas y entidades del tercer sector para conseguir una mejor adaptación a la realidad social del presente y conseguir un mejor rendimiento, control y evaluación de los nuevos productos y/o servicios que puedan ofrecer en el futuro. Asimismo, este tipo de herramienta puede favorecer el desarrollo y la capacidad de la organización permitiendo un aumento en la agilidad de la gestión, en el logro de resultados y beneficiando, con todo ello, el éxito de la entidad.

Sin embargo, para poder conseguir rentabilizar los beneficios que ofrecen las nuevas tecnologías y poder enfrentarse o adaptarse a la situación cambiante y de inestabilidad que vivimos en la actualidad, es necesario, en muchos casos, romper con las organizaciones que presentan una mayor reticencia al avance, bien porque se tratan de organizaciones con una estructura estática y temerosa, por cuestiones económicas o de estrategia, y que se acaban convirtiendo en un desierto de ideas o bien porque tienen un funcionamiento rígido y jerarquizado donde unos piensan y otros no, y que perjudica el desarrollo del talento de las personas. De manera que, se necesita unos líderes que apuesten e invierta por el progreso y el conocimiento a través de las nuevas tecnologías, que sean un soporte para sus trabajadores con una estrategia que garantice la seguridad y formación continua de las personas, en pos de despejar los miedos y la resistencia al cambio que les pueda generar a los trabajadores el nuevo desarrollo tecnológico. De esta forma, se consigue impulsar en las organizaciones una cultura facilitadora de creatividad e innovación y que busque nuevas soluciones que beneficien a todos aprovechando el desarrollo y convirtiendo las nuevas tecnologías en una herramienta indispensable en el trabajo cotidiano.

En este sentido, la denominada gestión del conocimiento es para algunos expertos en gestión de empresas una de las claves para lograr el éxito. En concreto, nos referimos como gestión del conocimiento al proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales (Chiavenato, 2004). Es decir, el objetivo debe ser lograr una buena gestión de los elementos claves para poder dar mejores respuestas y soluciones a los nuevos retos planteados y al mismo tiempo crear y diseñar nuevos productos y/o servicios que garanticen su permanencia en el mercado. Para ello, es necesaria una planificación estratégica basada en la realidad de la propia empresa, las necesidades y expectativas del grupo de interés y de la sociedad en general. La empresa debe identificar que es lo que quiere lograr y cuál es el conocimiento que necesitan para poder hacerlo. Seguidamente debe establecer las vías para

poder conseguirlo y con ello, poder desarrollar y madurar ese conocimiento dentro de la propia organización. Asimismo, debe compartirlo entre los trabajadores para que pueda ser utilizado por estos, favoreciendo el despliegue del talento de las personas y garantizando, con todo ello, un ciclo de conocimiento sostenible y beneficioso para la propia entidad. En definitiva, en el presente es más necesario que nunca, no solo obtener información sino transformarla en conocimiento útil que favorezca el poder de adaptación de las organizaciones para hacerlas menos vulnerables al entorno y más flexibles a las circunstancias cambiantes de la nueva sociedad. Asimismo, se tiene que aprovechar el auge de las nuevas tecnologías como un poderoso captador y almacenador de información, que bien regulado pueda convertirse en un altavoz que amplifique el desarrollo de ideas y conocimiento dentro de las empresas.

Crear un espacio favorable para compartir conocimiento

El conocimiento como tal, no se puede gestionar lo que se gestiona es el proceso y el espacio para la creación del conocimiento. Por ello, uno de los retos de las organizaciones debe ser la elaboración o diseño de herramientas o estrategias que permitan potenciar la gestión del conocimiento o adherirse a herramientas que favorezcan la gestión de la información para convertirla en conocimiento y que además, permita compartirla con otras organizaciones de similares características para crecer y ganar entre todos. Ese espacio central de desarrollo y difusión de conocimientos debe de tener, en nuestra opinión, las siguientes características:

- Sustentarse en **una base sólida y fundamentada que represente los objetivos y la visión que quiere alcanzar la organización**, es decir disponer de unos objetivos e indicadores claros y definidos que permita detectar que tipo de información es necesaria para lograr los objetivos organizacionales que se pretenden conseguir. Este tipo de información vinculada con el Plan Estratégico de las organizaciones debe ser los cimientos y el epicentro de donde fluya el resto de la información que se quiere convertir en conocimiento.
- **Agrupar en este espacio todos los procesos de la organización**, especialmente los que tienen una mayor relevancia para la estrategia, de manera que exista una representatividad de todo el funcionamiento y dinámica de la organización.
- Crear **nexos o conexiones que permitan vincular la información relevante entre sí**, para que pueda originarse conocimiento de estas uniones de ideas y/o resultados favoreciendo el avance organizacional.
- Desarrollar un espacio que logre **planificar y temporalizar una serie de actividades o actuaciones** para tratar de conseguir los objetivos organizacionales, así como asignar responsabilidades en cada una de las actividades que se desarrollen.

- Establecer un canal que permita **disponer de la evolución de los logros que se van adquiriendo** o los retrocesos que se están teniendo con las actuaciones que se están llevando a cabo.
- Crear una vía que logre **comparar nuestros resultados estratégicos con los de organizaciones similares** y de esta forma poder compartir ideas y diseñar buenas prácticas. Esta vía sería, del mismo modo, el canal de difusión de nuestros resultados alcanzados.
- Incluir dentro de esta herramienta un área que consiga **evaluar el nivel competencial de las personas** de la organización para poder impartir una formación idónea que ayude a mejorar el rendimiento individual de las personas y la competitividad de la organización.
- Conseguir que dicha herramienta **sea fácil y accesible para todos**.

Dentro de esta idea central, así como de sus principales características, se debe aprovechar el auge y la importancia que están teniendo las certificaciones en calidad y establecer una herramienta que pueda gestionar y compartir el conocimiento basándose en modelos o principios que favorezcan este tipo de sistema de gestión en las organizaciones como el modelo EFQM. En este sentido, desde Fundación Grupo Develop se ha diseñado una herramienta para conseguir dicho objetivo y poder rentabilizar y potenciar el conocimiento, así como la promulgación del uso creativo de las nuevas tecnologías dentro de las Universidades, Administraciones Públicas, Empresas Privadas y Organizaciones del Tercer Sector.

COMPAR-T una herramienta basada en el modelo EFQM que da valor a las organizaciones

Existen varias herramientas o aplicaciones informáticas que nos pueden ayudar a conseguir una gestión excelente, es decir, conseguir beneficios en varios criterios en los que, como ya sabemos, se divide el Modelo EFQM. Una de las aplicaciones que se ajusta al modelo (de hecho ha nacido basándose en este) es COMPAR-T. Una herramienta innovadora desarrollada por la Fundación Grupo Develop que ya utilizan entidades de todos los sectores (Tercer Sector, Empresarial, Universidades y Administraciones Públicas).

A continuación, para profundizar en el uso de la herramienta se va a describir como se ajusta a varios criterios del modelo EFQM, de manera que su uso puede facilitar la gestión de la calidad en la organización y reportar una serie de ventajas para las entidades:

1. Ventajas para el liderazgo

El liderazgo es un criterio clave para cualquier organización. De manera que, si queremos que nuestra organización sea una organización cuyos componentes avancen en un único sentido, con una claridad y convicción notable, debemos de suscitar esta forma de actuar a través de la figura de los líderes.

Las organizaciones pueden apoyarse en herramientas para conseguir ventajas en cuanto al liderazgo. Por ejemplo, si los líderes fueran capaces de vincular los logros de las personas con el cumplimiento de la estrategia de la organización, estaríamos trabajando todos en la misma dirección. El problema es que no se definen objetivos y, que si se hace, éstos no se han vinculado al rendimiento de las personas. Esa es la solución que queremos aportar desde COMPAR-T para mejorar el liderazgo en las organizaciones.

Queremos que las personas sepan lo que tienen que conseguir y que realmente conozcan su aportación a la consecución de objetivos de la organización. Esto es, en sí mismo, un elemento motivador que ayuda a mejorar el clima y facilita el trabajo en equipo. Toda la organización se centra en conseguir los objetivos. Las personas solicitarán formación que realmente les ayude a alcanzar los retos propuestos. Se trata de una cadena dónde si la formación no les sirve o no es adecuada podrá evaluarse a corto plazo. Este módulo permite además objetivar los sistemas de reconocimiento en base al cumplimiento de objetivos y la evaluación de competencias servirá para que realmente las competencias se orienten también al cumplimiento de logros. En definitiva, si la empresa gana, todos ganamos. En este sentido, COMPAR-T permite comprender la organización a nivel global y el detalle de cada puesto de trabajo y permite un liderazgo compartido y transformacional donde el líder se preocupe tanto por la estrategia como por las personas.

2. Ventajas para la estrategia

Es fundamental desarrollar una estrategia en nuestra organización que nos permita trazar la visión que tenemos de nuestra entidad en los próximos años y de esta forma dibujar el camino que debemos seguir para lograrlo. Algunas de las cuestiones que podemos plantearnos son las siguientes: qué queremos hacer, cuáles van a ser nuestros objetivos, como se van a distribuir todos estos objetivos a través de toda la organización, etc.

El modelo EFQM hace referencia en innumerables ocasiones a la importancia que tiene que los objetivos estén cuantificados. Es decir, existe la obligatoriedad de traducir lo que se quiere conseguir en nuestros ejes y líneas estratégicos a objetivos numéricos. Por otra parte, algo que viene implícito dentro de la propia filosofía de los sistemas de gestión de calidad es la realización de un seguimiento de todos los elementos de nuestra entidad que nos permita una revisión y mejora continua de nuestras acciones. Para la estrategia es imprescindible este seguimiento. En este sentido, COMPAR-T nos facilita el seguimiento de nuestro Plan Estratégico y Plan Operativo a través de los objetivos numéricos que hemos ido indicando en los mismos. Esta herramienta permite, además, hacer una revisión de todos nuestros objetivos estratégicos fácilmente de forma que podremos comprobar rápidamente la situación de nuestra organización mediante las tendencias de nuestros indicadores clave.

Por otra parte, la capacidad de reacción de las organizaciones es fundamental para lograr el éxito. Pero, para conseguir una excelente capacidad de reacción ante las adversidades y tener una mayor flexibilidad a los cambios es necesario ser conscientes de lo que está sucediendo en nuestra organización y para ello debemos de tener unos buenos sistemas de detección y vigilancia estratégica, es decir, una buena herramienta que nos permita conocer cualquier tipo de contingencia o incidencia que pueda perjudicar la salud de nuestros objetivos organizacionales. Es decir, gracias a este tipo de herramientas que pueden actuar como cuadro de mando, una organización puede actuar de acuerdo al cumplimiento de su estrategia y detectar, planear y ejecutar medidas de acción de mejora para posibles incidencias en la misma.

3. Ventajas para las personas

La gestión de las personas dentro de un sistema de gestión de calidad es fundamental para conseguir los objetivos estratégicos. Por ello, instaurar una cultura de beneficio mutuo ayudará siempre a conseguir estos objetivos de la organización así como también los individuales. Sin embargo, COMPAR-T nos da la oportunidad de integrar a todos nuestros trabajadores en nuestro sistema de gestión de la calidad. De manera, que es posible la asignación de las personas a los procesos que componen el mapa de procesos de la entidad.

Además, COMPART, como se ha mencionado durante el liderazgo, permite la dirección por objetivos lo cual es realmente útil para comprobar si nuestros trabajadores están cumpliendo los objetivos a 3 niveles:

- **Nivel operativo** → Objetivos anuales que se marcan las organizaciones de acuerdo a la planificación de la estrategia.
- **Nivel departamental/Grupo de trabajo** → Los objetivos operativos se dividen por departamentos.
- **Nivel individual** → Cada objetivo grupal se divide a su vez (si procede) en objetivos individuales personales e intransferibles.

En resumen, en COMPART se trabaja mediante esta filosofía, cada trabajador recibe una puntuación atendiendo al cumplimiento de los objetivos de estos tres niveles. De manera que, por un lado, se inculca que cumplir los objetivos operativos es positivo para todos y, además, se puntúa también de forma equitativa y justa. Esto es, un trabajador que cumpla sus objetivos probablemente va estar mejor valorado que un trabajador que no los cumpla.

4. Ventajas para las alianzas

Es indudable que las relaciones entre las organizaciones/instituciones son indispensables para conseguir beneficios mutuos. En un contexto económico todavía “tocado” por la crisis parece necesario explorar el entorno y buscar el apoyo de otras organizaciones para la propia supervivencia. En COMPART se fomenta las sinergias entre organizaciones y aprovechándose de una estrategia básica para los sistemas de gestión de calidad, el benchmarking, se consigue un punto de referencia entre todas las entidades.

El benchmarking se puede definir en este contexto y de forma básica como una comparación de unas organizaciones entre sí con la finalidad de buscar un punto de referencia entre ellas y con el objetivo de mejorar en distintos aspectos. En la práctica, es importante tener en cuenta que es necesario mirar a tu alrededor para no aislarte en torno a tu propia “realidad”.

Elegir las entidades con las que compararse es clave para el desarrollo ascendente de nuestra propia entidad. Es decir, si compararnos y tener organizaciones de referencia sin duda parece algo positivo, pero quizás es aún más útil compararnos con determinadas organizaciones y no con otras. Lo ideal puede ser compararse con organizaciones similares a nosotros o con un nivel de gestión superior al nuestro porque queremos ir hacia delante, avanzar y no retroceder. No sirve de nada creer que se tiene un buen nivel de gestión porque nuestra entidad arroje datos positivos en las comparaciones, si esas comparaciones se hacen en base a organizaciones más endebles o con objetivos menos ambiciosos. En COMPART se tiene esto

en cuenta y dado que en la aplicación participan todo tipo de organizaciones (organizaciones del tercer sector, administraciones públicas, universidades y empresas) siempre es posible encontrar un candidato aceptable con el que podamos compararnos y que realmente esas comparaciones tengan su utilidad. Se debe ir un paso más allá y buscar el sentido a la comparación y al proceso de benchmarking que realicemos, y en esto COMPAR-T se trata de una herramienta que nos lo facilita.

Además, el hecho de que en esta plataformas se trabaja en la nube (en términos del sector informático hablaríamos del Cloud Computing) se explota que toda la información esté almacenada en el mismo espacio. Esto es, se puede utilizar la información de todas las entidades (siempre respetando la ley de protección de datos) para, de forma anónima, realizar una comparativa. De esta forma aplicaciones informáticas como COMPAR-T nos muestran comparativas segmentadas por años donde se nos indica nuestra situación respecto a la mejor organización y respecto a la media de todas las organizaciones participantes en la plataforma.

5. Ventajas para los procesos

Los procesos son esenciales en cualquier sistema de gestión de calidad, es fundamental tener definido claramente todo lo que hacemos porque favorece la gestión del conocimiento dentro de la propia organización. Muchos programas informáticos, como COMPAR-T, nos ayudan en la tarea de preparar un sistema de gestión documental donde se permite alojar en la nube todas las fichas de los procesos, formatos y documentación relacionada para que nuestros trabajadores puedan acceder a esta información desde cualquier lugar y dispositivo siempre y cuando tengan acceso.

Pero lo que diferencia a COMPAR-T de otras plataformas de gestión es la posibilidad que ofrece sobre controlar nuestros procesos. El control de los procesos por parte de una organización es algo fundamental entre otras cosas para que nuestra organización no desaparezca.

La forma de controlar nuestra organización es mediante nuestros procesos. Pero los elementos de control de nuestros procesos se realizan mediante los indicadores que definamos en los mismos. En este sentido, la elección de indicadores para nuestros procesos es imprescindible para realizar buenas elecciones y que nuestros trabajadores no pierdan el tiempo midiendo indicadores que al fin y al cabo nos informan sobre aspectos que pueden ser completamente irrelevantes para medir el éxito/rendimiento de nuestros procesos.

COMPAR-T nos orienta en este aspecto de forma que nos ofrece una lista de indicadores recomendados (más de 160) clasificados por procesos. Estos indicadores han sido propuestos en la mayoría de los casos por profesionales que trabajan en los ámbitos donde estos indicadores tienen

sentido y además son revisados por los técnicos de la fundación Grupo Develop. Es decir, las organizaciones que usan estas herramientas informáticas tienen la oportunidad de acceder fácilmente a una base de datos de conocimiento a las que las organizaciones pueden acceder y consecuentemente beneficiarse.

La construcción de redes eficaces de intercambio de conocimiento

El camino para crecer y enriquecernos entre todos y con ello crear una sociedad más competente es compartir las ideas, establecer canales o puentes que nos permita estar conectados entre organizaciones favoreciendo el flujo del conocimiento. Para potenciar esto sería aconsejable pertenecer a redes que utilicen una misma herramienta en la gestión y planificación de su conocimiento, de manera que permita unas revisiones y mejoras continuas mucho más profundas y sustanciosas.

De manera, que ya no solo es positivo y ventajoso utilizar instrumentos como COMPAR-T sino que, pertenecer a una red que compartan el mismo instrumentos puede ayudarnos a incrementar la gestión del conocimiento de nuestra propia organización, convirtiéndola en una organización más competente y fortalecida, además nos permite tener una visión de la realidad más global, y en definitiva buscar una sostenibilidad conjunta entre entidades.

En definitiva, debemos buscar que los integrantes de la red comparten conocimiento y experiencias desde una perspectiva de aprendizaje y crecimiento mutuo, que, sin duda, redundará en un servicio cada vez más excelente a las Organizaciones que apuestan por la mejora de calidad de vida de las personas, y para ello es fundamental apostar por herramientas tecnológicas e innovadoras conjuntas que nos permita una mejor gestión del conocimiento.

Martín Lara Cortecero. Responsable de Nuevas Tecnologías

Daniel Falla Fernández. Recursos Humanos. Área de Investigación

Fundación Grupo Develop