

Perfil y roles del nuevo Gestor del Conocimiento (por Itziar Ortega)

Estoy un poco cansada de que amigos y familiares me sigan preguntando aquello de ¿pero qué es eso de la gestión del conocimiento? ¿Qué hace un gestor del conocimiento? ¿Qué es un knowledge manager? ¿Pero eso existe? Así que he decidido dar mi propia definición del término basada en mi experiencia en este sector. Hay algunos artículos de personas más doctas que yo sobre el mismo tema, cuya lectura NO recomiendo pues responden a una realidad extraña a nuestro país y alejada del momento actual (finales del 2005). Antes de seguir adelante es necesario aclarar que no hay un perfil único de gestor del conocimiento, de la misma forma que no existen dos organizaciones iguales. Por esta razón, lo que sigue es una definición aproximada y subjetiva que pretende arrojar alguna luz sobre un aspecto bastante olvidado (y defenestrado) en los libros y artículos del management en España. Además, el título de este escrito incluye la palabra "nuevo" porque he querido dibujar un perfil que responde necesidades prácticas y de negocio, frente a ese "antiguo" gestor del conocimiento con un perfil más intelectual y poco preocupado por los objetivos del negocio. También es "nuevo" porque describo un profesional capaz de aglutinar funciones que anteriormente caían bajo la influencia de otras áreas como la documentación, los recursos humanos, el marketing y la comunicación, la calidad, sistemas de información y ¡hasta los servicios generales!. Misión del knowledge manager Desarrollo y liderazgo de función corporativa de gestión del conocimiento, con objeto de contribuir a la eficacia y eficiencia de la organización, a la calidad de los resultados, así como a la consecución de los objetivos del negocio. Objetivos - Desarrollo e implementación de estrategias de información y conocimiento. - Liderazgo de iniciativas transversales de localización, adquisición, generación, transferencia y salvaguarda del conocimiento y la información. - Diseño e implementación de soluciones, herramientas, políticas y procesos que contribuyan al aprovechamiento y uso efectivo de los sistemas y tecnologías de la información. - Aseguramiento del cumplimiento de la legislación en cuanto a protección de datos y capital intelectual (marcas, patentes, copyrights). Perfil profesional Licenciado con postgrados o master. Experiencia como técnico y en gestión. Mínimo 5-10 años si el puesto exige rol directivo. Preferiblemente con experiencia internacional. Inglés muy alto. Otro idioma deseable. Conocimientos prácticos de tecnologías de la información. Áreas de la empresa en que se enmarca este rol Aconsejo: Dirección. Organización. Calidad. I+D. Rara vez: en marketing (salvo en marketing online y también en diseño de producto o I+D comercial) Desaconsejo: Comunicación. Recursos Humanos. Sistemas de información (esto último sería un craso error). Situación ideal: Siempre mejor en línea de negocio que en área horizontal. Lo ideal sería un gestor del conocimiento por línea de negocio y un CKO a nivel corporativo en organizaciones grandes. En empresas de menor tamaño, algunas de las funciones de GC pueden ser desarrolladas a tiempo parcial por directivos y técnicos de línea, con la coordinación de un knowledge manager corporativo a tiempo completo. Será un directivo o mando intermedio pero siempre deberá tener acceso directo a la alta dirección. Sectores productivos en los que se encuentra Principalmente en servicios profesionales (consultoría, servicios legales, agencias de comunicación). Banca. Administración pública. Asociaciones profesionales. También en algunos sectores industriales especializados como el químico o el farmacéutico. Tipo de organización Empresas grandes y medianas. En España casi siempre multinacionales. Servicios de la administración pública. Servicios de salud. ¿Qué hace un knowledge manager? Debido a la amplia gama de funciones que ha de ser capaz de desarrollar este profesional, a continuación incluyo sólo un esquema de las mismas. 1. Gestión de la información y la documentación 2. Diseño de herramientas de organización y difusión del conocimiento 3. Gestión de la comunicación interna 4. Gestión del aprendizaje organizativo 5. Gestión del cambio y la innovación Interactúa con las áreas de: Dirección, Organización, Calidad, Sistemas, Recursos Humanos, Marketing y Comunicación. Las funciones del Knowledge Manager se extienden a todos los procesos del conocimiento del esquema siguiente: PROCESOS DEL CONOCIMIENTO: Localización - Auditoría de información -Knowledge maps -Vigilancia competitiva -Búsquedas de información Adquisición - Selección (descripción de puestos y perfiles) - Selección bibliográfica y de bases de datos documentales Desarrollo - Aprendizaje organizativo (Formación y desarrollo) - Sistemas de desarrollo competencial - Fomento de la innovación (comunidades de práctica, revisiones de proyectos, lecciones aprendidas, participación en proyectos I+D, en foros profesionales, etc.) Organización - Diseño funcional de herramientas de gestión del conocimiento - Gestión de contenidos - Gestión documental - Gestión de archivo y biblioteca - Desarrollo de taxonomías Salvaguarda - Cumplimiento de la legislación vigente en protección de datos, marcas y patentes, copyrights, confidencialidad, etc. Transferencia - Comunicación interna (intranet, boletines, alertas, mejores prácticas, etc) - Comunicación externa (contenidos web, newsletters, estudios) - Planeamiento de espacios corporativos Gestión del cambio - Calidad. Rediseño de procesos. Diseño organizacional. Gestión por objetivos. - Desarrollo de políticas y procedimientos. Sus funciones engloban por lo tanto, las tradicionales de un área de documentación, las del área de desarrollo de personas, las de comunicación interna, parte de las de comunicación externa, servicios web y organización. Perfil personal y habilidades Resistencia al fracaso. Trabaja bien en entornos de incertidumbre. Proactividad. Capacidad de toma de decisiones. Aprendizaje rápido. Adaptabilidad a entornos de cambio. Empatía. Buen comunicador. Dotes de liderazgo y dirección de equipos. Motivador. Buen organizador. Dirección de proyectos. Capacidad de análisis y síntesis. Redacción. Comunicación verbal. Hablar en público. Formador. Conclusión Más de uno se habrá sorprendido ante esta descripción de qué es y qué hace un knowledge manager. ¡Tanta es la confusión sobre el rol del famoso CKO!. En España éste profesional es un ave rara pues los empresarios no son conscientes de los beneficios que reporta esta función, ni de su rentabilidad al aglutinar funciones que antes caían sobre varias personas. La culpa de esta situación la tenemos en parte los propios profesionales del sector que no hemos sido buenos vendedores de nuestro valor. Por otro lado ha habido un exceso de "intelectualidad" en la definición del rol del gestor del conocimiento y no se han aportado datos tangibles ni mediciones efectivas del beneficio que esta función aporta a la organización. También es importante el hecho de que una de las aplicaciones más importantes y más olvidadas de la así llamada "gestión del conocimiento" es el desarrollo de nuevo conocimiento es decir, la innovación. Todos sabemos que en España se innova poco y mal, y que estamos desaprovechando nuestro gran potencial creativo como país. Por esta razón aquí nos hemos focalizado en los aspectos y aplicaciones menos rentables de la gestión del conocimiento, tales como la gestión documental o la comunicación interna, que se englobarían principalmente en los procesos de "transferencia" y "organización". Nos hemos olvidado sin embargo, de que parte de la responsabilidad de este profesional está en la adquisición y desarrollo del conocimiento por lo que deberá de tener responsabilidad directa sobre aspectos como la formación, el desarrollo competencial o la adquisición de nuevos conocimientos a través de la colaboración con el área de selección de personas. Finalmente, a pesar de los 20 años que ya ha cumplido la gestión del conocimiento, esta función aún no se ha consolidado en nuestro país debido a una patente escasez de profesionales multidisciplinares, que tiene sus raíces en el sistema educativo español. Los headhunters y agencias de colocación confirmarán que aquí seguimos apegados a las etiquetas profesionales bien definidas (economista, informático, director de marketing, ingeniero industrial, jefe de ventas), por lo que no encuentran salida fácil perfiles nuevos como especialista en redes sociales, gestor del cambio o responsable de procesos de aprendizaje organizativo. Sin embargo, en otros países como el Reino Unido, Canadá o Australia, estos profesionales son objeto de una gran demanda y de una remuneración media-alta. Resumiendo El gestor del conocimiento es un perfil híbrido que requiere un conjunto de conocimientos y competencias muy extenso. El knowledge manager es una mezcla de consultor, investigador, analista, estratega, vendedor, líder y gestor. Profesional de amplia cultura, domina al menos dos idiomas y tiene experiencia en entornos multinacionales y en dirección de proyectos. Se caracteriza por su afán innovador, curiosidad innata y gran capacidad de aprender. Se mantiene al día en los últimos avances tecnológicos y tendencias de gestión empresarial, así como en todo lo referente a su sector de actividad. Se adapta a múltiples sectores y áreas de la organización. Dispone a la vez de visión global de empresa, visión de proceso y visión de negocio. Trabaja bien en segundo plano, en entornos de incertidumbre y cambio constante. Orientado a la calidad y al negocio. En países como el Reino Unido es un profesional muy demandado y bien remunerado (casi siempre por encima de las 35000 libras). Sin embargo, en España apenas hay demanda de esta función y, cuando existe, los salarios están muy por debajo de esa cifra, por lo que no se adaptan a la preparación y experiencia que requiere el puesto. Se entiende que seamos tan pocos. Itziar Ortega