

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA PEATONES (PRIMERA PARTE)

Javier Martínez Aldanondo,
Gerente de Gestión del Conocimiento de Catenaria
jmartinez@catenaria.cl

Índice:

- 1. Pero en realidad ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?**
- 2. ¿Por donde empezar con la Gestión del Conocimiento?**
- 3. ¿Qué herramientas son las más habituales para Gestionar el Conocimiento?**
- 4. ¿Cuál es el objetivo de la Gestión del Conocimiento?**

He podido comprobar que cuando se pronuncia el término Gestión del Conocimiento ante un grupo de Ejecutivos, se producen 3 tipos de reacciones:

1. Los que no lo entienden (¿De qué se trata?)
2. Los que no creen (¿Todavía no sé para qué sirve?)
3. Los que lo veneran (Por ahora somos los menos).

Este artículo está pensado para el primer grupo y confío que sea útil también para el segundo. Al tercero, donde en algunas empresas ya empieza a proliferar el cargo de Knowledge Manager (Gerente de Gestión del Conocimiento), le parecerá obvio. Con estos antecedentes, no queda más remedio que reconocer que la Gestión del Conocimiento no goza de muy buena prensa. Por si fuera poco, se presta además para malentendidos que llevan a confundirlo con todo tipo de modas: Desde Gestión Documental pasando por Capacitación, Buenas Prácticas, e-learning hasta Balance Scorecard o incluso Web 2.0.

La sorpresa, sin embargo, aparece al analizar los planes estratégicos de las organizaciones y comprobar que en la mayoría de ellos aparecen proyectos de Gestión del Conocimiento, en muchos casos relacionados con algo que empieza a resultar un verdadero dolor de cabeza para los Directivos: La auténtica sangría que representa la fuga de expertos y talentos y el impacto que esta pérdida de Conocimiento experto genera en la organización que encuentra grandes problemas para sustituirlos y minimizar su ausencia.

1. Pero en realidad ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

Para definir Gestión del Conocimiento, merece la pena analizar por separado ambos vocablos. Sobre el término **Gestión**, existe ya a estas alturas mucha literatura, mucha experiencia empírica y por tanto poca discrepancia en considerarlo como la "administración de los recursos de una organización con el fin de alcanzar sus objetivos de negocio". Sin embargo, no ocurre lo mismo con el término **Conocimiento**.

¿Que es el Conocimiento? El Conocimiento no es lo que creemos que es. El Conocimiento es aquello que nos permite **tomar decisiones y por tanto actuar**. Si permite actuar, entonces se adquiere en el hacer, con la práctica y se demuestra en la acción y no hablando de ello. Evaluamos el Conocimiento de una persona a partir de su desempeño, de lo que es capaz de hacer, y no de lo que dice saber (examen). El Conocimiento lo construye cada individuo a través de su experiencia cotidiana. Por esa razón, es imposible hablar de Conocimiento sin hablar al mismo tiempo de su alma gemela de la que no se puede separar: el **Aprendizaje**. Por estas razones, el Conocimiento no puede ser un objeto empaquetable y por lo tanto tampoco transferible mediante, por ejemplo, un curso. De hecho, ni este ni cualquier otro artículo o libro es Conocimiento. El Conocimiento que tienes es el resultado de lo que has aprendido a lo largo de tu vida. El Conocimiento, cuando lo tienes, te habilita para hacer cosas y cuando no lo tienes, te lo impide.

--- ¿Sabes que significan estos símbolos?
Podría ser la fórmula de la Coca Cola, los números que saldrán premiados en la lotería de esta semana o las acciones que van a subir en bolsa debido a una fusión de empresas que se anunciará en breve. Lo malo es que sin Conocimiento (el Código Morse) no sirven para nada. Es imprescindible desterrar la gravísima falacia de creer que recopilar, distribuir y acumular información (Internet es una fuente inagotable) equivale a generar Conocimiento que además

se sabrá usar apropiada y eficientemente. Aprenderse de memoria el diccionario de la Real Academia de la Lengua no significa saber hablar castellano.

¿Cuales son los rasgos característicos del Conocimiento?

- **El Conocimiento reemplaza a capital:** El Conocimiento ha reemplazado al Capital como recurso crítico y dicho cambio coloca a las organizaciones en una situación de riesgo que nunca hasta ahora había padecido: Por primera vez, no son dueños del activo más importante para su propia supervivencia, El Conocimiento. Aun cuando se habla constantemente sobre el Capital Intelectual de las empresas, sobre el valor de sus Intangibles, la realidad es que nada de ello figura en sus libros contables por una razón muy simple: no le pertenecen. Los profesionales deciden donde quieren "invertir" su Conocimiento y lo alquilan a las empresas durante un periodo determinado y en unas condiciones concretas. Finalizado ese acuerdo, lo que le queda a la compañía es muy poco si lo comparamos con lo que se lleva la persona que se marcha que no es simplemente Conocimiento sino la inteligencia para crear nuevo Conocimiento, es decir, para innovar. Hoy es más difícil conseguir talento que conseguir dinero.

- **El Conocimiento es más valioso que dinero:** Imaginen un equipo de fútbol cuyo mejor jugador es traspasado por 20 millones de dólares. Tener ese dinero en el banco no le sirve de nada a dicho equipo, ya que si no lo convierte rápidamente en Conocimiento (otro jugador), tendrá graves problemas que afectarán de forma directa a sus resultados de negocio. Imaginen ahora que son millonarios y despiertan en la noche con un dolor en el pecho que les asusta. Todo el dinero que tienen es inútil si no acuden rápidamente a alguien que tiene el Conocimiento necesario para socorrerles. Imaginen a un broker de bolsa, un policía especializado en desactivar explosivos o un ingeniero de Formula 1 ¿Qué tienen ellos que yo no tenga? Conocimiento, obviamente. Pero ¿Qué tengo yo que no tienen ellos? Conocimiento también. Todos nacimos sin saber nada y tuvimos que aprender lo que hoy somos capaces de hacer. Muchas personas se sorprenden cuando reciben la factura de un trabajo realizado por un electricista o un carpintero sin darse cuenta que hoy, estos profesionales atesoran un Conocimiento importante a la vez que escaso, razón por la cuál se va haciendo muy caro. Algunos cálculos indican que si Steve Jobs abandonase Apple, la empresa perdería inmediatamente entre un 20% y un 30% de su valor. Tanto Conocimiento tienes, tanto vales.

- **El Conocimiento está en la raíz de la mayor parte de los problemas:** La mayoría de los problemas en una organización ocurren, no porque sean imposibles de evitar, sino porque las personas responsables no hacen lo que deberían hacer y esto sucede casi siempre por que no cuentan con el Conocimiento necesario. Siempre que actúas, lo haces a partir del Conocimiento que tienes en ese momento. Hace 300 años, para desplazarse por tierra, el caballo era el medio de transporte más rápido. El automóvil no era una opción, simplemente porque no existía todavía el Conocimiento adecuado para inventarlo. Y cuando el coche fue una realidad, aun no había Conocimiento para inventar el avión y así sucesivamente. ¿Y mañana? No queda más remedio que innovar porque es obvio que nos falta Conocimiento. Si tienes Conocimiento, tienes dinero (es fácil convertirlo). Sin embargo, si tienes dinero, no necesariamente tienes Conocimiento, debes "comprarlo" lo que no resulta fácil ya que no es un producto que se venda en los supermercados, y menos en esta era de escasez de talento. Las empresas tienen serios problemas para llegar a saber lo que saben y aprender de eso que ya saben.

- **El Conocimiento es inconsciente:** El verdadero Conocimiento es inconsciente y elude a su propietario. No hay más que preguntar a cualquier persona que nos explique cómo anda en bicicleta para darnos cuenta de lo complejo que resulta. La mayor parte responde "No lo se, tan solo me subo y pedaleo". Hace poco planteé esta pregunta en una conferencia: *Vamos pedaleando en nuestra bicicleta y de repente, nos desequilibramos ligeramente hacia la izquierda. ¿Hacia que lado giraríamos el manillar para evitar caernos?* La mayor parte de la gente responde incorrectamente (hacia la derecha) mientras que subido en la bicicleta haría lo correcto (girar a la izquierda). ¿Cómo es posible que pensemos lo incorrecto y al mismo tiempo hagamos lo correcto? Por qué el Conocimiento está en nuestras manos, en nuestros pies, es el fruto de largos años de práctica que culminan cuando lo internalizamos y no solo hacemos las cosas sin pensar sino que incluso nos cuesta mucho explicar lo que sabemos. Sabemos más que lo que somos capaces de decir, decimos más que lo que somos capaces de escribir. Se

trata de recorrer el camino que va desde “No se que no se” a “Se que no se”, “Se que se” para llegar a “No se que se”.

- **El Conocimiento vive al interior de las organizaciones:** Las empresas se sorprenden cuando leen y escuchan que “el Conocimiento, por regla general, está al interior de su organización y es la razón por la que dicha organización es exitosa” ¿Quién sabe más que ellos sobre cómo gestionar sus negocios? Son expertos en sus áreas, hay poco que se les pueda enseñar desde fuera. Todos los miembros de una empresa tienen mucho Conocimiento que aportar. El desafío radica en ayudar a los que tienen el Conocimiento, que no saben lo que saben ni saben cómo transferirlo a los que lo necesitan. Lo más importante que una organización puede aprender es a instalar entre sus miembros la habilidad de aprender más rápido y mejor que su competencia. Ese sí que es un aporte de valor esencial en los tiempos actuales. Para ello, uno de los patrones que debe reconocer de manera urgente es cuál es la estrategia de aprendizaje de los miembros de la organización, cuáles son los paradigmas y el modelo imperante en la misma.

- **El Conocimiento crítico lo acumulan los expertos:** ¿Cómo denominamos a quienes tienen Conocimiento? Los llamamos expertos y lo son porque saben lo que funciona sobre todo a partir de lo que NO funciona, saben qué hacer y sobre todo qué NO hacer. En palabras del eminente físico, Niels Bohr “Un experto, es una persona que ha cometido todos los errores posibles en un campo muy acotado”. Para un mecánico experto a quien le llevemos el automóvil y le expliquemos lo que le pasa, existen 3 ó 4 preguntas que hacerse y no 30 ó 300 como nos sucede a nosotros. ¿Cómo se adquiere el Conocimiento? El factor crítico es APRENDER y aquí es donde aparecen la educación y la formación como herramientas estratégicas decisivas.

- **El cerebro es la principal tecnología:** Si asumimos que el principal recurso ya es el Conocimiento, eso quiere decir que el principal proceso de desarrollo económico es el Aprendizaje y por eso las personas están interesadas en invertir en sí mismas y aprender se convierte en la habilidad clave. No hay duda que la principal tecnología seguirá siendo el Cerebro humano. En tiempos de cambio, el Conocimiento es la moneda más valiosa pero tiene características muy particulares puesto que caduca y se deprecia mucho más rápidamente que el dinero. Los pobres ya no son simplemente los que no tienen dinero.

- **El Conocimiento no es lo que sabes sino lo que haces con lo que sabes:** El Conocimiento está en las cabezas de las personas (y en su corazón). Eso significa que resulta imposible despegar el Conocimiento del conocedor. Se suele decir ¿Dónde está esta información?, pero no decimos ¿Dónde está este Conocimiento? sino ¿Quién sabe de esto?. El Conocimiento no es algo que tienes, es algo que haces, no es lo que sabes sino lo que haces con lo que sabes. Si hiciésemos el ejercicio de intercambiar a los empleados de Iberia por los de Ford, ambas compañías tardarían pocos minutos en colapsar por que al día siguiente, no volaría un solo avión de Iberia y no saldría un solo auto de las fábricas de Ford aunque el resto de factores (clientes, marca, infraestructura, tecnología, productos, etc) permanezcan intactos. Si bien en ambos casos se trata de personas inteligentes, lo que realmente es único e insustituible es el Conocimiento que tienen esas personas para hacer lo que tienen que hacer. El Conocimiento por tanto lo tienen las personas y por ahora, las empresas no son dueñas de las personas. En la sociedad del Conocimiento, la información empieza a perder valor por que es gratuita, es accesible a todo el mundo (Google, Wikipedia) y su crecimiento exponencial desborda nuestra capacidad de asimilarlo. La solución no pasa por más información. Nuestro Conocimiento está absolutamente condicionado por las preguntas que hacemos. No merece la pena esforzarse demasiado en buscar respuestas si no nos estamos haciendo las preguntas adecuadas.

El Conocimiento no se puede gestionar

Todo lo anterior nos aboca a enfrentar una contradicción vital que es imprescindible clarificar desde un principio para evitar falsas expectativas:

El Conocimiento NO se puede gestionar por 2 razones:

1. Al igual que pasa con el amor, no se trata de una mercancía ni un objeto cuantificable sino que es inconsciente, intangible e invisible. Al igual que la sangre, no se puede ver desde fuera pero resulta imposible vivir sin ella. El Conocimiento es como la felicidad,

se puede tener e incluso, se puede explicar a otros pero es muy difícil de explicitar y menos aun de transferir si no se transfiere el modelo mental que lo creó en primer lugar. Imaginemos que yo tengo Conocimiento sobre cómo escribir artículos y otra persona quiere aprender ¿Cómo puedo explicitar ese Conocimiento? Podría escribir un manual al respecto pero ¿Es eso explicitar el Conocimiento? Existen millones de manuales en las librerías, bastaría leerlos para saber gestionar empresas o dejar de fumar. ¿Cómo puedo transferir mi Conocimiento para escribir artículos? No se puede transferir directamente, lo que puedo hacer es crear las condiciones para que esa persona lo aprenda pero yo no le puedo enseñar de forma directa. Podría diseñar un programa de aprendizaje donde practique la experiencia de escribir artículos y yo le ayude en el proceso cuando tenga problemas y le de feedback para que vaya mejorando pero no puedo hacer mucho más. Lamentablemente, la mayor parte de la educación consiste en decirle a la gente lo que debe hacer en lugar de permitirle practicar y construir su propio Conocimiento. Y esa es una terrible simplificación de la realidad. Estando tan preocupados como estamos por el medio ambiente y el ahorro de energía, debiésemos estar escandalizados por la manera en que se despilfarra el Conocimiento.

2. Aunque por arte de magia el Conocimiento fuese "transferible", las organizaciones no están preparadas para gestionarlo. Tu organización, tal y como la conoces, tal y como está diseñada, no sirve. Para las organizaciones del Conocimiento, se requiere otro tipo de estructura, otro tipo de relaciones, otro tipo de contrato, otro tipo de incentivos, otro tipo de evaluación, otro tipo de liderazgo. La empresa actual sirve para vender, comprar, fabricar, cobrar, etc. pero no para colaborar, prestar ayuda y aprender.

A lo más a lo que podemos aspirar es a promover las condiciones y las interacciones que favorezcan, o al menos no entorpezcan, la creación y Gestión del Conocimiento. Por esa razón, el único camino posible es gestionar a sus dueños. Como dice un viejo proverbio "No puedes controlar el viento, solo izar las velas"

¿Qué es entonces la Gestión del Conocimiento? Cientos de libros dan respuesta a esta pregunta de forma muy sesuda pero a la vez muy alejada de lo que una empresa puede considerar útil. Uno puede profundizar en las ideas de referentes eminentes como Nonaka, Takeuchi, Davenport, Prusak, Wenger, puede diferenciar Conocimiento tácito del explícito, distinguir dato de información y a su vez de Conocimiento pero ... ¿Qué puedo hacer a continuación con todo esto? Mi propuesta no puede ser más simple:

Cuando voy a realizar cualquier tarea, es casi seguro que alguien ya ha hecho con anterioridad lo que necesito. Por tanto, me gustaría saber quien lo hizo antes y cómo le fue, cómo puedo aprender de esa experiencia, qué estrategias utilizó, cuales le funcionaron, cuales no y por qué, qué lecciones aprendió, etc. En definitiva, la Gestión del Conocimiento debe ocuparse de cómo evitamos cometer 2 veces el mismo error. Ese debiese ser el objetivo cuando hablamos por ejemplo de Mejores y Peores Prácticas.

- Errores: La mayoría de las empresas realizan tareas repetitivas que se ejecutan millones de veces. El beneficio de reducir los errores y aprender de las mejores prácticas es extraordinario y sin embargo rara vez se enfrenta de manera sistemática entre otras cosas porque el peso y la dimensión que tiene el error no se pueden pasar por alto. Incluso las empresas que lideran los rankings reconocen en privado que no logran aprender de los errores que cometen sino que los repiten una y otra vez lo que acarrea desagradables consecuencias en forma de ineficiencias y pérdidas económicas. La primera vez que cometes un error, puede ser por accidente o por descuido pero representa una gran oportunidad de sacar conclusiones al respecto. La segunda vez, sin embargo, no tienes excusa, simplemente fuiste incapaz de aprender del primer error. De nuevo aprender surge como la clave, la llave que separa del éxito del fracaso. Aprende de tus errores...y no te equivoques dos veces. Lo que se busca es que cada vez que hacemos algo de nuevo, tenemos que hacerlo mejor que la vez anterior.

- ¿Qué ayuda recibo cuando la necesito? La cuestión decisiva para cualquier empleado es: ¿Cómo me apoya mi empresa ahora que tengo un problema? ¿Cómo pone todos los recursos a mi disposición?. La movilidad y la ubicuidad van a jugar un rol fundamental dado que la urgencia la determina la situación, el problema que debo resolver en este preciso instante y para el cuál no tengo solución por lo que necesito aprender. Se trata de un problema de Timing. Lo crucial no es el lugar o la distancia (dónde) sino el tiempo (cuándo, es decir, ahora).

Lo que debe responder una organización es ¿Cómo ayudo a mis empleados a resolver los problemas que tienen cada día cuando surgen? La única forma de abordarlo es echando mano de la experiencia previa que tiene la empresa para enfrentar dichas situaciones. Si hay algo por lo que las empresas pagarían una fortuna, es por la capacidad de predecir lo que va a ocurrir: qué producto va a funcionar, cuanto va a vender, con qué márgenes, en qué mercados, etc. La capacidad de anticipar lo que va a ocurrir, de especular sobre el futuro se basa en gran medida en la reflexión sobre el pasado y las organizaciones acumulan gran cantidad de información y de inteligencia sobre ese pasado que apenas son capaces de explotar. Poco de lo que ocurre diariamente en una compañía es totalmente novedoso, existen muchas opciones de que alguien lo haya vivido previamente. En realidad, estamos hablando de llevar la información adecuada a la persona correcta en el momento preciso. Hay empresas que reconocen que el 90% del aprendizaje ocurre en el puesto de trabajo. Esto significa reconocer que la mayoría de lo supuestamente “aprendido” en la universidad o incluso en los cursos ofrecidos por la empresa es prácticamente irrelevante. El gran dilema es ¿Qué estamos haciendo en nuestras organizaciones para ayudar a nuestros colaboradores a aprender cada día en su puesto de trabajo?

- **Nadie sabe mas que todo el mundo:** Hoy en el mundo se trabaja en red, es imposible trabajar solo y el networking (a quién conoces) es básico. El futuro para las organizaciones pasa por sacar partido de la inteligencia colectiva y por ende, del trabajo colaborativo. Como dice el refrán anglosajón, “Nadie sabe más que todo el mundo”. Las empresas acumulan mucho Conocimiento en la cabeza de sus integrantes pero si no existen incentivos a la colaboración, si ese Conocimiento no circula (las historias son posiblemente el mejor vehículo), pierde gran parte de su valor igual que pasa con el dinero cuando se guarda debajo del colchón. Nadie es experto en todo, el todo es mucho más que la suma de las partes: el objetivo consiste en asumir que alguien ya hizo lo que estoy intentando hacer, la cuestión es como lo encuentro y aprendo de él. Si compartimos, todos salimos ganando, por eso el trabajo en equipo se ha convertido en una aspiración tan deseada.

- **El Conocimiento es gratis:** Y en efecto lo es. Una empresa solo puede explicar su éxito porque dispone de Conocimiento muy valioso, de hecho las empresas lo tienen en cantidades industriales y movilizarlo cada día no les cuesta gran esfuerzo porque ya disponen de él. Sin embargo aprender si es carísimo porque exige un camino a recorrer por parte de los que no saben y ese tránsito exige tiempo, esfuerzo y muchos recursos. Dilapidar el Conocimiento y dejar que se escape sin sacarle el máximo rendimiento es un pecado intolerable.

- **Conocimiento crítico:** Como reconocía Lew Platt, ex Gerente General de Hewlett Packard “Si solo supiésemos lo que sabemos ...”. La mayor parte de las organizaciones no disponen de un catastro del Conocimiento que atesoran, no disponen de un mapa de su Conocimiento Crítico que especifique sus ventajas competitivas, tampoco de un Mapa de sus Expertos y menos aun de indicadores específicos relacionados con ello. Muchas empresas saben que el impacto de perder a su Presidente o al Director General es mínimo si se compara con el daño provocado por la pérdida de aquellas personas que atesoran el Conocimiento crítico. La realidad con la que debemos acostumbrarnos a convivir es que si no aportas Conocimiento crítico a tu organización, eres serio candidato a ser sustituido, bien por una maquina o bien por otra persona más joven y más barata.