

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA PEATONES (SEGUNDA 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?**

2. ¿Por donde empezar con la Gestión del Conocimiento?

Esta es una de las preguntas que más frecuentemente se hacen aquellos que han llegado a la firme conclusión de que el Conocimiento es el recurso esencial para la supervivencia de su organización. Simplificando las cosas, generalmente se suelen producir 2 tipos de situaciones:

1. Tengo un problema de negocio y sospecho que la falta de Conocimiento es una de las causas de que las cosas no estén saliendo como esperábamos. ¿Tus vendedores no venden lo que se había previsto? ¿Tus jefes de proyecto tienen problemas y los proyectos se desvían bastante más de lo previsto? ¿Los técnicos están cometiendo más errores de lo habitual? No te engañes, tienes un problema de Gestión del Conocimiento. Recuerden, la mayor parte de los problemas que enfrentan las empresas, ocurren por falta de Conocimiento. Si tu proyecto de Gestión del Conocimiento consiste en empaquetar y distribuir Conocimiento a través de algún medio tecnológico, te estás creando un problema muy serio. Aquí el punto de partida es ¿Qué indicadores quiero mejorar? Menos errores, mejorar satisfacción del cliente, reducir gastos, incrementar clientes, mejorar rentabilidad, etc. ¿Cuál es el Conocimiento crítico para mejorarlos?. Y el punto de llegada es ¿Qué resultados espero obtener?. La estrategia de Gestión del Conocimiento es precisamente el camino a recorrer entre el punto de partida y el de llegada.
2. Se que el Conocimiento es el recurso fundamental pero hay preguntas que no me puedo responder
 - a. ¿Qué **Conocimiento** tenemos en la organización? ¿Cuál es su **valor**?
 - b. ¿Cuál es el Conocimiento **crítico** para nuestro negocio?
 - c. ¿Quién tiene ese Conocimiento y quien lo necesita? **Expertos y Clientes**
 - d. ¿Tenemos alguna estrategia para anticipar su **pérdida**?
 - e. ¿Tenemos una **estrategia definida** para que nuestros colaboradores aprendan lo que necesitan y tengan acceso al Conocimiento en el momento que lo necesitan?
 - f. ¿Cuales son los **errores** más importantes que se cometen? ¿Con qué frecuencia ocurren? ¿Cuanto nos cuestan?
 - g. ¿Tenemos en el Balance Scorecard **indicadores** de Aprendizaje y Conocimiento?

3. ¿Qué herramientas son las más habituales para Gestionar el Conocimiento? La lista y la gama de herramientas que se suelen emplear para gestionar el Conocimiento en una organización podría ser muy extensa pero existen algunas que son muy accesibles para ponerse en marcha. Eso si, hagamos lo que hagamos, es imprescindible empezar donde está el negocio y comparar donde estamos y donde deberíamos estar para definir las prioridades y el camino a recorrer.

Auditoría y Mapa de Conocimiento: En una empresa co-existen múltiples Conocimientos. Todos ellos son importantes para la realización de las actividades empresariales y su objetivo es la consecución de los resultados de negocio previstos. Sin embargo, tratar de gestionar todos los Conocimientos existentes resulta una tarea inabordable y, posiblemente, poco útil. La Auditoría consiste en realizar un diagnóstico para identificar el Conocimiento Crítico que es aquel que tiene carácter estratégico, es decir, el que genera una ventaja competitiva y explica el éxito de una empresa. Dicho diagnóstico implica determinar cuáles son los Procesos de negocio, qué Competencias son imprescindibles para ejecutar dichos procesos, qué Conocimiento crítico hace falta para desplegar esas competencias, donde se cometen errores, quienes son y donde están los EXPERTOS, quienes son los clientes de ese Conocimiento y cual es la mejor estrategia para ponerlo a su disposición.

Retención de Conocimiento: Por regla general, las empresas no tienen planes de sucesión para prevenir y minimizar el impacto de la fuga de expertos que jubilan, se van de la empresa o cambian de rol dentro de la organización. Esto hace que se pierda Conocimiento sensible y muy difícil y costoso de reemplazar. Esta pérdida puede generar alto impacto en la calidad de los productos o servicios percibido por el cliente. Por otra parte, al recién llegado le toma mucho tiempo adquirir ese Conocimiento (time to competence).

El objetivo consiste en anticipar el impacto generado por la salida de la empresa de personas que acumulan Conocimiento crítico. Es un proceso estructurado que se inicia identificando quien será el cliente del Conocimiento (quien debe saber lo que sabe la persona que se marcha). El proceso entrega como resultado una serie de activos de Conocimiento que quedan a disposición de la empresa y que puede ir desde una web, herramientas de trabajo, una ficha con el histórico de documentos, proyectos, contactos, etc de la persona saliente hasta incluso un link de contacto con quien abandona la compañía.

Mapa y Directorio de Expertos: En las empresas existen grandes volúmenes de Documentos almacenados en la Intranet y en los computadores personales de los empleados. Esto genera un desafío y un problema: El desafío consiste en dar coherencia a la abundante Información relevante que además de estar mal estructurada (resulta difícil encontrar lo que se está buscando) resulta inaccesible para muchos empleados. El problema consiste en crear es factible depositar el conocimiento de las personas en bases de datos.

Al mismo tiempo, el Conocimiento tácito y la experiencia van aumentando rápidamente con el incremento de proyectos y número de empleados. Los empleados sólo tienen identificada una parte muy pequeña del Conocimiento de la empresa y este directorio donde se accede a información de todos los empleados, permite poner en contacto rápidamente al empleado que tiene un problema con la persona que puede ayudarlo a resolverlo. Refuerza los vínculos entre las personas y favorece la cooperación y la reciprocidad. Evita duplicidades (estar reinventando continuamente la rueda) y trata de responder la eterna pregunta ¿Quién sabe qué?.

Formación / Aprendizaje: La rapidez e imprevisibilidad de los cambios obliga a las empresas a invertir continuamente en adaptar y desarrollar a sus integrantes para mantenerlos actualizados, es decir, en apoyarlos en sus procesos de aprendizaje para lograr que sean lo más efectivos posibles para alcanzar los resultados de negocio esperados. La Formación, cuando se hace bien, es una instancia de Gestión del Conocimiento puro donde una o varias personas que saben mucho tratan de transferir lo que saben al resto que sabe menos que ellos. El problema es que se confunde aprender con escuchar a un profesor (o leer sus contenidos). La única manera de lograr que la Formación sea efectiva consiste en: 1. Definir qué problema de negocio quieres resolver. 2. Qué hacen tus empleados y qué te gustaría que hicieran (Comportamientos y habilidades que quieras desarrollar). 3. En qué tienen problemas. 4. Quiénes son las personas que tienen mejor desempeño y podemos tomar como modelo para transferir su expertise a otros. 5. Cuáles son los principales errores que se cometen. A partir de aquí, se trata de diseñar experiencias de aprendizaje donde el alumno practique reiteradamente las situaciones que se va a encontrar al día siguiente en su puesto de trabajo. El secreto a la vez muy simple pero muy raro de encontrar: consiste en Practicar. Dentro de la Formación, hay una situación de especial relevancia para las organizaciones: El Aprendizaje de Nuevos Expertos que consiste en la transferencia del Conocimiento Crítico de los actuales Expertos a los Nuevos y ocurre cuando existe riesgo de que los actuales Expertos dejen de pertenecer a la organización. Un ejemplo de actividad de aprendizaje altamente efectiva es el After Action Review desarrollado por el Ejército Estadounidense que sistemáticamente y durante no más de media hora, reúne al equipo involucrado en cada acción a reflexionar y aprender alrededor de 4 aspectos: 1. Qué debía haber pasado, 2. Qué pasó realmente, 3. Por qué la diferencia, 4. Qué podemos aprender (y hacer diferente la próxima vez).

Comunidades / Colaboración: Los profesionales cada vez necesitan más del acceso y la colaboración con otros profesionales sin depender del acceso físico o simultáneo en el tiempo. El trabajo en equipo es una de las condiciones esenciales para el éxito en los negocios y los proyectos. Las empresas necesitan sacar partido de la inteligencia colectiva y del Conocimiento que acumulan sus integrantes y nada mejor que facilitar la colaboración y el intercambio de experiencias (nadie sabe más que todo el mundo), tanto de éxitos como de fracasos. El Conocimiento que se necesita está distribuido en la organización y las redes informales lo adoptan y diseminan muy rápidamente. En concreto, las Comunidades de Práctica están formadas por personas con intereses/prácticas comunes que persiguen mejorar el desempeño compartiendo Conocimiento. La reflexión y el análisis del grupo sobre problemas compartidos permite un aprendizaje informal de alto valor para sus miembros. Las comunidades son

esenciales en la Gestión del Conocimiento porque permiten compartir Conocimiento existente y crear nuevo Conocimiento. En muchas ocasiones, las comunidades se apoyan en plataformas tecnológicas que les posibilitan disponer de herramientas de comunicación y colaboración con el propósito de ayudarles a alcanzar sus objetivos.

Mejores Prácticas: El tiempo es un bien demasiado preciado como para malgastarlo en tareas que otros ya han resuelto o en cometer errores que son fácilmente evitables si tenemos acceso a la manera en que otras personas resolvieron con anterioridad lo que estoy intentando llevar a cabo. Las mejores prácticas son aquellas estrategias llevadas a cabo por personas de la organización para resolver algún problema y que dieron un resultado positivo. Para que otras personas de la empresa se puedan beneficiar de estas estrategias, es necesario detectarlas, explicitarlas y hacerlas accesibles. Para ello es necesario definir una estructura formal:

1. Cuál era el problema
2. Cuales eran las alternativas de solución
3. Cuál de ellas se escogió y por qué
4. Qué resultados se obtuvieron
5. Qué herramientas y recursos se emplearon
6. Qué se cambiaría si se tuviese que hacer de nuevo

Storytelling: Técnica basada en cosechar, dentro de una organización, aquellas historias que contienen Conocimientos, enseñanzas y experiencias que pueden ser de gran utilidad para sus miembros. El Conocimiento en las empresas es mayor cuanto más cerca se está del cliente. Las personas apenas tienen herramientas para transmitir lo que saben a los demás pero sin embargo son capaces de relatar situaciones que han enfrentado y han sabido manejar. Estos relatos sobre lo que sucedió, por qué sucedió, cómo se enfrentó, que estrategias tuvieron éxito y por qué, etc son de un enorme valor aquellas personas que las deban enfrentar en el futuro. Generalmente estas historias no fluyen debido a que están muy ligadas a las personas que las vivieron que no disponen de canales para compartirlas y lograr que el resto de empleados se beneficien. Un proyecto de storytelling persigue estructurar una serie de Áreas de Negocio (por ejemplo, Comercial, Operaciones, etc.) y dentro de cada Área, establecer Ámbitos de Conocimiento: por ejemplo, dentro de Comercial podrían estar: Venta a nuevos clientes, Servicio post venta, Fidelización, Reclamaciones, etc. En cada Ámbito a su vez se pueden establecer subdivisiones. El objetivo consiste en recopilar, explicitar y ordenar todas aquellas historias relacionadas con esos ámbitos donde existen lecciones aprendidas, mejores y peores prácticas que merece la pena compartir.

Casos: Los expertos de la organización acumulan gran parte del Conocimiento pero ni tienen el tiempo, ni tienen los medios, ni están entrenados para transferir su know how al resto de personas que lo necesitan para aportar valor a sus actividades diarias. La empresa es consciente de que todo ese Conocimiento generado a lo largo de los años resulta muy difícil de identificar, sistematizar, compartir y gestionar como ventaja competitiva sostenible. El Estudio de Caso es una metodología de aprendizaje articulada en torno a un relato dramatizado que presenta y contextualiza una serie de situaciones/problema asociadas a un conjunto específicos de Lecciones Aprendidas que orientaron su construcción. Los protagonistas del caso van enfrentando dichas situaciones mientras el participante debe adoptar y desempeñar un rol en la historia, con el propósito de proponer formas de actuación para resolver él o los problemas planteados. El caso promueve tanto la Reflexión individual ante una situación como la Discusión y la interacción con otros en pequeños grupos y en grupo plenario.

Bases de Conocimiento: También llamada Memoria Corporativa, el objetivo consiste en explicitar el Conocimiento Crítico que tienen los Expertos, llevándolo a Bases de Conocimiento que puedan ser consultadas por los Usuarios, sin necesidad de acudir a los Expertos. Sin embargo, en este ámbito hay un gran desafío por delante que consiste en lograr que sea el Sistema de Gestión del Conocimiento el que se comporte de manera inteligente y sea capaz de reconocer en qué parte del proceso se encuentra el usuario y por tanto acuda a su auxilio cuando este lo necesiten para realizar cualquier tarea sin necesidad de que el usuario lo solicite.

4. ¿Cuál es el objetivo de la Gestión del Conocimiento? ¿Para que sirve? Aquí es donde más claras están las respuestas: Para mejorar los resultados. La cuestión estriba en decidir qué resultados quieres alcanzar. ¿Qué te gustaría cambiar?.

El Conocimiento lo determinan los resultados. No importa cuanto se de cocina, importa si soy capaz de hacer buena paella. Los resultados de la empresa dependen del Conocimiento de sus empleados. El objetivo es que las personas sepan lo que necesitan para hacer bien su trabajo

y para ello deben aprender. Eso exige un esfuerzo descomunal porque obliga a la organización a anticipar, saber qué está haciendo siempre cada persona y qué ayuda necesita en ese momento (just in time).

A los Directivos no les importa si las personas aprenden o gestionan el Conocimiento, se trata únicamente de medios y no fines para lograr un objetivo que les importa. Lo más importante para los ejecutivos de una empresa son los RESULTADOS. La forma en que les evalúan a ellos es analizando si lograron los resultados prometidos. Y lo que más les debiese preocupar es cuando no se alcanzan dichos resultados. Es obvio que los resultados son la consecuencia del DESEMPEÑO de las personas que trabajan en una organización, de lo que hacen cada día (en definitiva, del Conocimiento que tienen). Y es todavía más obvio que si quieres mejorar los resultados, tienes que mejorar el desempeño (que en lugar de dar 15 km por litro, den 20 km por litro) y eso exige que cambiar algunos COMPORTAMIENTOS para que sean capaces de hacer cosas que hoy no son capaces de hacer. Ese cambio de comportamiento se llama APRENDER. Quien domina el Aprendizaje tiene un arma de enorme poder para afectar los resultados de una empresa. La pregunta ¿Qué necesito aprender para hacer mejor mi trabajo? Parece que nadie se da cuenta de que los resultados de las empresas y el éxito de las organizaciones dependen de lo que hacen las personas que trabajan en ellas. Depende de su Conocimiento (entendido como capacidad de hacer cosas) y su capacidad de aprender, de lo que hacen hoy y serán capaces de hacer mañana.

Todo lo que haces depende del Conocimiento que tienes. No puedes hacer lo que no sabes debido a que no lo aprendiste. Todos nacemos sin saber nada y por tanto necesitamos aprender. Lo que distingue a una persona de otra es su Conocimiento. Las empresas saben que cuanto mejores profesionales tengan, mejor será la institución. Sobre el presente ya no puedes actuar porque es el resultado de lo que planificaste en el pasado. Por tanto tienes que aprender continuamente del pasado y planificar para afrontar el futuro con posibilidades de éxito. Necesitas identificar: Qué NO funciona y por qué, Qué RESULTADOS esperamos obtener yCuál es la mejor ESTRATEGIA para lograrlo.

- Gestión diaria del Conocimiento: Si estas leyendo estas líneas, estás gestionando el Conocimiento. Lo que hoy somos cada uno de nosotros, nuestras competencias, nuestras cualidades son fruto de lo que hemos aprendido a lo largo de nuestra vida, ni más ni menos. Cada uno puede reflexionar sobre cuanto de eso ocurrió en un aula o asistiendo a un curso... Y no solo somos lo que hemos aprendido sino que seremos lo que seamos capaces de aprender. Lo que realmente ocurre es que nuestro cerebro es un sistema especializado en reconocer problemas y proveernos soluciones. ¿No es esto lo que necesitan las empresas? Cuando necesitamos algo, nuestro cerebro es el que nos trae la información sin que la pidamos. Y esto es así porque esa información ya se encuentra en nuestra cabeza. Todos los días, y aunque no nos demos cuenta, no hacemos otra cosa que gestionar nuestro Conocimiento para las actividades que realizamos, desde agarrar un vaso, comer un yogur, caminar, hablar, gestionar equipos o escribir artículos. El cerebro nos entrega continuamente aquellas experiencias almacenadas en la memoria para entender lo que está ocurriendo. Lo maravilloso es que siempre nos llega la información que necesitamos y no cualquier otra Y nos llega justo en el momento que la necesitamos y sin que la tengamos que ir a buscar. En definitiva todo lo hemos tenido que aprender y para aprender cosas nuevas, dependemos de lo que ya sabemos.

- Futuro: La tarea pendiente: La Gestión del Conocimiento necesita dar un paso adelante, operar de forma inteligente de verdad y dejar de ser una actividad independiente que requiera tiempo y motivación adicionales. Está obligado a dejar de depender de que los trabajadores del Conocimiento, además de hacer su trabajo, tengan la opción de participar o no en estas actividades. La única salida es incorporarlo en las tareas de cada empleado y que por tanto resulte "inevitable". Para ello, la fórmula consiste en tener bien definido en qué momento del proceso de negocio se encuentra cualquier miembro de la Organización: Un Vendedor durante el proceso de venta, un Jefe de Proyecto durante la vida del proyecto, un Administrador de un Contrato durante la gestión del mismo, etc. Las preguntas clave son ¿Qué debe hacer esa persona en este momento? ¿Qué necesita saber para poder hacerlo? ¿Cómo le puedo ayudar con el Conocimiento que hemos acumulado de experiencias anteriores? El cambio radical consiste en que la función de búsqueda ya no recaer sobre los usuarios sino sobre el sistema de Gestión del Conocimiento.

Aprender a crear nuevo Conocimiento (Innovar) Si la humanidad ha llegado hasta el año 2008, ha sido gracias a la evolución, a la habilidad de nuestros antepasados para gestionar el Conocimiento y aprender. Nuestro futuro depende de nuestra capacidad de aprender (por ejemplo a encontrar nuevas fuentes de energía) y por tanto generar nuevo Conocimiento. A ese fenómeno se le llama Innovar. Hay que resaltar que antes del Conocimiento hay un proceso Crítico que le antecede (Aprender) y después del Conocimiento existe otro proceso crítico que le sucede (Innovar). El Conocimiento es un enemigo del aprendizaje. La innovación te dice reinventa la rueda mientras la gestión del Conocimiento te dice, la rueda ya está inventada. Interesante contradicción, ¿A quién escuchamos?

Recuerdo una época ya lejana de mi vida en que leí varios libros relacionados con el Imperio Romano y el nacimiento del cristianismo (Marco el Romano, Yo Claudio, Quo Vadis, etc). Los principios de aquel incipiente movimiento eran admirables y difíciles de rebatir (amar al prójimo, ayudar a los pobres, etc). La Gestión del Conocimiento tiene mucho que ver con el cristianismo porque el principio que subyace es "Cómo, lo que yo se, puede servir a otros, puede ayudarles a hacer mejor su trabajo".

La pregunta mágica que se hacen los Ejecutivos es ¿Cuanto mejoraría mi empresa si todos los comerciales fuesen como mi mejor comercial? ¿O todos mis Directores de Sucursal como mi mejor Director de Sucursal? ¿O mis Jefes de Proyecto, o mis programadores, o ...? No cabe duda de que la clonación sería una excelente herramienta de Gestión del Conocimiento. Sin embargo, si el Conocimiento no es un objeto sino más bien un proceso, un flujo, si su propietario son las personas, si las empresas no son dueñas de las personas (no se les puede extraer ni obligar a transferir su Conocimiento igual que no se les puede obligar a profesar una religión) y si no se puede entender el Conocimiento separado del Conocedor entonces la Gestión del Conocimiento consiste en Gestionar a los Conocedores creando un tipo de relación diferente con ellos, fomentando las condiciones necesarias para que les merezca más la pena compartirlo que guardarlo. No se trata de arrebatarlo sino de potenciarlo. El mejor camino siempre ha sido aprender de los que saben. El Conocimiento crece con el uso y sobre todo crece cuando se comparte (con la peculiaridad de que su dueño nunca lo pierde). ¿Por qué la gente no comparte su Conocimiento? La clave está en responderse esa y esta otra pregunta: ¿Por qué van a querer compartir su Conocimiento?