

El suicidio de la gestión del conocimiento

Javier Martínez Aldanondo

Gerente División de Gestión del Conocimiento de Catenaria

jmartinez@catenaria.cl

No hay, hoy en día, directivo público que se precie que no incluya en su discurso el término conocimiento y sus derivados sociedad o gestión del conocimiento. Nadie discute que el conocimiento es un recurso estratégico esencial y posiblemente la principal ventaja comparativa en las organizaciones que aprenden. El conocimiento empieza a dominar al resto de dimensiones de una organización. Todos coinciden en que se trata de la moneda de cambio de la sociedad actual y que por lo mismo se deprecia y se devalúa rápidamente si no se invierte en su renovación. Sin embargo, si es un elemento tan importante ¿Tenemos claro cómo se crea, es decir, cómo se aprende? ¿Y cómo se transfiere? Muy pocos entienden de qué están hablando realmente.

El concepto de Gestión del Conocimiento es bastante simple de entender pero al mismo tiempo tremendamente complicado de aplicar. En términos coloquiales, la Gestión del Conocimiento se resume en esta frase: ¿Cómo sabemos lo que sabemos y cómo aprendemos de lo que ya sabemos?. Cuando se refería al incalculable valor del capital que su organización atesoraba pero no explotaba, Lew Platt, Gerente General de Hewlett Packard solía decir “Si solo supiésemos lo que sabemos ...” Imagínense que cada vez que una persona vaya a enfrentar una tarea le pudiésemos preguntar ¿Quieres saber quién ha hecho antes algo similar? ¿Te interesa saber cómo le fue, qué herramientas utilizó, qué le funcionó bien y con qué tuvo problemas, cómo los solucionó ...? En definitiva, estamos hablando de poner en contacto a los que saben con los que no saben, conectar conocedores con aprendedores.

Hay algunos conceptos como Mejores (y Peores) Prácticas, Lecciones Aprendidas que son ingredientes fundamentales de la gestión del conocimiento. El refrán “El hombre es el único animal que tropieza 2 veces en la misma piedra” demuestra que los errores se repiten porque no aprendemos de la experiencia. No hay nada más descorazonador que cometer 2 veces el mismo error. La primera vez es un accidente y por tanto disculpable, la segunda vez es negligencia. Los que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo. Pero para gestionar el conocimiento, primero tenemos que ponernos de acuerdo sobre qué entendemos por conocimiento y esta tarea no es nada trivial

El conocimiento no es lo que creemos que es. Google no es una fuente de conocimiento, como tampoco lo es un powerpoint sobre técnicas de venta, una base de datos, un libro de liderazgo o este artículo. El conocimiento no es un objeto ni un contenido. Podemos hablar de gigas de información, de miles de páginas de información, de cientos de webs con información pero no podemos hablar en los mismos términos del conocimiento. En general el conocimiento lo acumulan los expertos y por tanto las organizaciones lo tienen en su interior aunque no sepan identificarlo y menos aún explotarlo.

El conocimiento y el aprendizaje son caras de la misma moneda. 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 y no de lo que dice saber (examen).

El aprendizaje consiste en acumular experiencia reutilizable en el futuro y para ello se necesitan 3 elementos: tiempo, motivación y, sobre todo, mucha práctica. El aprendizaje no es una ciencia que se pueda medir, no es exacto. El conocimiento es el enemigo del aprendizaje ya que aprender equivale a perder cosas, abandonar certidumbres, por eso cuesta tanto trabajo puesto que exige renunciar. El aprendizaje termina donde empieza el conocimiento. El conocimiento es estático, representa el pasado y el presente mientras el aprendizaje es dinámico, es el futuro. El aprendizaje es un proceso, el conocimiento es el resultado de ese proceso.

El conocimiento crítico para las organizaciones es inconsciente, intangible e invisible y está en las cabezas de las personas y en su corazón (tienen que querer compartirlo) y lo construye cada

individuo a través de su experiencia cotidiana. Yo puedo leer libros sobre Maradona o Michel Jordan y ver cientos de videos con sus mejores jugadas y eso no me permite disponer del conocimiento que ellos tenían para jugar a fútbol o basket. El conocimiento es como la felicidad, se puede tener e incluso se puede explicar a otros pero es muy difícil de explicitar y transferir y casi imposible de gestionar, aunque suene poco amable decirlo. Cuando hablamos de información, decimos ¿Dónde está? (en un diario, en un computador, en un manual) pero cuando hablamos de conocimiento decimos ¿Quién sabe de?, es decir, lo asociamos a las personas. Yo puedo decir perfectamente que sé sobre cocina pero no sé cocinar, por tanto no tengo conocimiento. Pero no puedo decir que sé cocinar pero no tengo conocimiento sobre cocina por que el hacer lleva implícito el conocer. La información tiene atributos tangibles, por ejemplo la información pesa (kilos de libros o megas), mide, cuesta (El Mercurio cuesta 300 pesos) pero al conocimiento es difícil asociarle esas características. ¿Cuanto pesa el conocimiento, cuanto cuesta, cuanto mide? No se puede tocar y es difícil de medir por eso creer que un examen mide los conocimientos de una persona es la falacia responsable de muchos de los problemas educativos que tenemos. Lo más que podemos comprobar es el resultado de su aplicación. Cómo dice mi amigo Lucio Margulis, los médicos CONOCEN las enfermedades (por ejemplo el cáncer), tienen información de ella, la han estudiado, han visto muchos pacientes, pero en realidad no SABEN porque no han tenido la experiencia de padecerla.

Todos tenemos conocimiento para andar, hablar, leer o comer aunque no necesitamos pensar para ejecutar esas actividades. ¿Obvio verdad? Cuando teníamos 1 año, no lo era tanto, lo que ocurre es que hemos olvidado cómo lo aprendimos y lo hemos automatizado. Sin embargo hemos olvidado cómo resolver Integrales y casi toda la matemática, física o biología que estudiamos. Si hablamos de conocimiento, no se trata de saber, se trata de hacer.

Imaginemos esta situación. Vamos pedaleando en nuestra bicicleta y de repente, nos desequilibramos ligeramente hacia la izquierda. ¿Hacia que lado giraríamos el manillar para evitar caernos? Les puedo garantizar que aunque muchos responderán erróneamente, hacia la derecha, sin embargo harán lo correcto, girarán hacia el mismo lado en que se desequilibran y evitarán caerse. ¿Cómo es posible que hagamos lo correcto y al mismo tiempo pensemos lo incorrecto? Porque el conocimiento está en nuestros ojos, en nuestras manos, en nuestras piernas. Traten de explicitar su conocimiento sobre cómo andar en bici y traten de enseñárselo a otra persona. Por esta razón los cursos generalmente tampoco entregan conocimiento ya que el ciclo solo se cierra cuando este se aplica, con la práctica.

El colegio y la universidad nos han convencido de que aprender consiste en escuchar y repetir (Sé cómo se hace pero no sé hacerlo) en lugar de practicar y equivocarse (Sé hacerlo pero me cuesta explicar cómo lo hago). El inconsciente es el que guía nuestras acciones pero aprende por experiencia repetida. Contar las cosas a los alumnos en un aula es muy poco eficaz, no nos escuchan y además estamos hablando al yo equivocado. Maradona me puede contar mil veces cómo le hizo su gol a Inglaterra pero nada de eso servirá para que yo lo pueda hacer como él. Hay un criterio muy sencillo para identificar cuando un curso (o una actividad cualquiera de formación) es útil. Si el profesor habla mucho o se trata de una sucesión de diapositivas, el curso no va a resultar de gran ayuda. Si el profesor habla poco (y casi únicamente cuando le preguntan) el curso tiene muchas más posibilidades de estar bien diseñado y ser útil porque significa que los alumnos están haciendo tareas y actividades y recurriendo al profesor cuando necesitan ayuda. Es decir, estarán aprendiendo. Es sorprendente la poca atención que se presta a medir las consecuencias de la mala formación.

En realidad, los directivos cuando hablan de gestión del conocimiento, se están refiriendo a Información y su confusión tiene una importancia decisiva. Cada vez tenemos más información, estamos sometidos a una verdadera sobredosis diaria desde múltiples fuentes. En Internet no se navega, en Internet se naufraga. Consumimos mucha más información de la que somos capaces de digerir. Sin embargo, al mismo tiempo vivimos con la angustia permanente de que el conocimiento que tenemos no es suficiente. Es muy fácil acceder a toneladas de información por los ojos y por los oídos pero eso no implica que automáticamente la convertimos en conocimiento...

Es urgente 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 un diccionario no equivale a aprender un idioma.

Las organizaciones viven una situación de esquizofrenia: Exigen emprendimiento y creatividad pero castigan los errores y limitan la autonomía de sus miembros. Hablan de trabajo en equipo y colaboración (la base de la gestión del conocimiento) pero incentivan y premian resultados individuales y seleccionan personas entrenadas desde la infancia para competir en lugar de compartir. Las organizaciones jerárquicas buscan la perfección de las tareas y no la innovación de las mismas. Para que la gestión del conocimiento se convierta en una herramienta que aporte valor al negocio, hacen falta algunos cambios sustanciales.

En realidad, nadie necesita gestión del conocimiento ni e-learning como tales ya que son simplemente medios para lograr objetivos que le importan a la organización. Nadie puede pedir "Hazme un proyecto de gestión del conocimiento" porque esa petición no significa nada en sí misma. Se trata, más bien, de definir cuál es el problema que queremos resolver (qué no funciona y cuáles son los indicadores que tengo hoy que así lo atestiguan y qué resultados espero obtener) cuál es la mejor manera de abordarlo y entender si la gestión del conocimiento entrega herramientas adecuadas.

La gestión del conocimiento no es patrimonio de un departamento ni de un director o de un knowledge manager. Hay un magnífico libro titulado "Learning to Fly" que resume de una manera genial la experiencia de British Petroleum en el ámbito de la gestión del conocimiento. El significado del título no se entiende hasta el último capítulo y se refiere a cómo ayudan las aves a volar a sus crías. En primera instancia, la madre las apoya y acompaña estando permanentemente presente pero llega un momento en que ellas deben volar por sí mismas y en ese momento la madre se retira de escena. En una primera etapa, las organizaciones necesitan un equipo con la responsabilidad específica de sensibilizar, capacitar e instalar en la organización metodologías y tecnologías para la gestión del conocimiento. Sin embargo, la gestión del conocimiento no puede existir permanentemente como un departamento satélite y artificial sino que su finalidad es integrarse naturalmente como parte de las actividades y tareas diarias de cada persona y por tanto de sus responsabilidades. A los profesionales hoy les exigimos que jueguen un triple rol: Trabajar, Aprender y Enseñar. Para ello es necesario alcanzar previamente un grado de madurez organizacional, de incentivos a la colaboración, de tolerancia al error y de apoyo al desempeño de las personas que no es todavía regla común. Aprender no puede ser una actividad separada del trabajo. Reconocer que no se sabe y pedir ayuda tiene que ser natural así como ofrecer ayuda debe ser reconocido. Llegado ese punto, la gestión del conocimiento como disciplina explícita se diluye y se suicida para pasar a formar parte de todas las actuaciones de valor que llevan a cabo los integrantes de las organizaciones.

Los Gerentes de Gestión del Conocimiento pueden estar tranquilos, todavía falta un largo trecho hasta que llegue ese momento.