

## **GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN (1ª Parte)**

Nadie a estas alturas tendrá duda alguna de que las instituciones públicas son grandes productores y consumidores de conocimiento y que su utilización inteligente es lo que les permite generar valor público en sus actuaciones. Al contrario de lo que ocurre con la empresa privada, la administración no tiene que preocuparse de la rentabilidad sino que debe prestar especial atención a 2 aspectos esenciales: A ser altamente eficiente en recaudar y gastar adecuadamente los recursos (que provienen del bolsillo de los contribuyentes) y, sobre todo, a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos mediante los servicios especializados que les prestan.

Sin embargo, para lograr dichos objetivos, las instituciones públicas tienen a su vez graves problemas para abordar otros 2 aspectos clave: El primero consiste en precisar con detalle los resultados que prometen obtener y más en concreto, los indicadores de gestión que dan cuenta de su cumplimiento. El segundo es determinar cuál es el conocimiento crítico que mayor impacto tiene en el logro de dichos resultados.

Las organizaciones públicas son básicamente organizaciones del conocimiento y para cumplir con su rol, la materia prima con la que trabajan es básicamente información y, desde luego, el servicio que entregan al cliente es conocimiento depurado. Dado que su activo más importante es el conocimiento, entonces resulta primordial que toda institución pública cuente con una estrategia que le permita sacar el máximo partido posible del conocimiento que posee y, al mismo tiempo, incorporar el conocimiento del que no se dispone pero resulta fundamental. Por increíble que parezca, la inmensa mayoría de organizaciones carecen de una estrategia definida para gestionar su activo primordial. Para entender cómo acometer dicho desafío, es preciso primero establecer un lenguaje común sobre qué es el conocimiento, qué entendemos por gestión del conocimiento, cómo se identifica y cómo se gestiona el conocimiento.

### **1. Qué es conocimiento**

Necesitamos urgentemente una definición de conocimiento lo menos académica posible y que nos resulte fácil de aplicar en entornos de gestión. Analizar la definición que entrega el diccionario de la Real Academia de la Lengua no arroja luz alguna a este espinoso asunto de diseccionar esa palabra que usamos con tanta frecuencia y naturalidad como ligereza. La RAE propone hasta 9 acepciones de las cuales, estas son las 3 más atinentes:

1. m. Acción y efecto de conocer.
2. m. Entendimiento, inteligencia, razón natural
9. m. pl. Noción, ciencia, sabiduría.

Si seguimos la ruta oficial, claramente, nos encontramos en un callejón sin salida. Pero si vinculamos el conocimiento a la acción, a lo que personas y organizaciones son capaces de hacer y sobre todo a los resultados, muchas de las críticas de abstracción o intangibilidad de las que se acusa a la gestión del conocimiento se disipan inmediatamente. Desde mi punto de vista, *“conocimiento es aquello que te permite tomar decisiones y actuar. En definitiva, es todo lo que eres capaz de hacer y que has aprendido previamente”*. Eso significa que si te permite tomar decisiones y actuar, entonces la manera de demostrar conocimiento es en la acción (hazlo) y no solamente hablando, y la manera de adquirirlo es también haciendo (practicando) y no solamente escuchando o leyendo. Aceptar esta lógica significa reconocer que, lo que eres depende del conocimiento que tienes, lo que haces depende del conocimiento que tienes y lo que serás y harás en el futuro depende del conocimiento que seas capaz de adquirir. El conocimiento no es tanto lo que sabes sino lo que haces con lo que sabes, que es bien distinto. Esta definición de conocimiento que propongo es intencionadamente amplia y no se ciñe únicamente a lo que vulgarmente se entiende como conocimientos técnicos sino que incluye además habilidades, actitudes, competencias y todo aquello que te permite hacer cosas observables para alcanzar resultados concretos y que es susceptible de ser aprendido.

El conocimiento, entendido de esta manera, tiene una serie de rasgos muy particulares pero me gustaría hacer hincapié en los siguientes:

- a. El conocimiento está asociado a las personas y no se pierde cuando se comparte. Cuando necesitamos información, la pregunta que formulamos es ¿Dónde está? Sin embargo, cuando lo que buscamos es conocimiento, la pregunta suele ser ¿Quién sabe de...?. El hecho de estar tan vinculado a los individuos supone un riesgo enorme para las organizaciones como analizaremos en otro momento. George Bernard Shaw, premio nobel de literatura decía “Si tú tienes una

manzana y yo tengo una manzana e intercambiamos dichas manzanas, entonces tú y yo tendremos una manzana cada uno. Pero si tú tienes una idea y yo tengo una idea e intercambiamos dichas ideas, entonces tu y yo tendremos dos ideas cada uno".

b. El conocimiento es inconsciente, transparente y elude a su dueño. La mayoría de las personas saben mucho más que lo que son capaces de expresar. Si te pido que pongas por escrito el conocimiento que tienes sobre cómo se anda en bicicleta, lo que plasmes en el papel no representa en absoluto lo que sabes realmente. El conocimiento tiene algo de mágico por qué es algo que tienes, que no sabes que tienes, ni dónde lo tienes, ni cómo lo adquiriste.

## 2. **Qué entendemos por gestión del conocimiento:**

Cada vez me resulta más frecuente encontrar en los planes estratégicos y los balanced scorecard de las organizaciones, al menos una iniciativa con el nombre de gestión del conocimiento. La sorpresa llega cuando pregunto la razón por la que la gestión del conocimiento figura ahí y qué tienen pensado hacer al respecto. Lo que sigue suelen ser unos segundos de silencio, encogimiento de hombros, cejas arqueadas y un "No lo hemos definido" por contestación. Pero todavía hay una pregunta más comprometidora: ¿Qué entienden por gestión del conocimiento? La respuesta no es simple y para comprobarlo, te propongo que pongas por escrito tu definición de gestión del conocimiento. Difícil, ¿verdad?

La gestión del conocimiento es un término fácil de entender pero complicado de explicitar. Por suerte, **no** puedes **no** gestionar el conocimiento, ni como individuo ni como organización ya que obligatoriamente necesitas hacerlo para manejar la realidad y operar en ella. Si en este instante estás leyendo este artículo es porque estás gestionando un conocimiento que en su momento aprendiste (leer) y que eres capaz de reutilizar sin gran esfuerzo. Todo lo que haces cada instante del día es gestionar tu conocimiento, de otra manera simplemente no existirías. Lo llamativo es que mientras como persona manejas razonablemente bien ese proceso, como organización sufres graves inconvenientes. Por tanto, si vemos la botella medio llena, toda organización gestiona su conocimiento para existir. Pero la botella medio vacía indica que al no ser consciente de que lo hace y menos aún, de cómo se hace, resulta muy ineficiente, repite continuamente errores, reinventa ruedas, desaprovecha oportunidades y know how, duplica esfuerzos y ahuyenta un talento que justamente anhela instituciones inteligentes y que sean capaces de aprender. Mucha gente ha teorizado sobre gestión del conocimiento y han aportado multitud de definiciones, la mayoría con un carácter eminentemente académico. Una definición formal diría que la gestión del conocimiento es todo el conjunto de herramientas y actividades realizadas con el fin de reconocer, capturar, utilizar, compartir y desarrollar los conocimientos de una organización y de los individuos que la componen, encaminándolos a la mejor consecución de sus objetivos. Sin embargo, hay una palabra que emerge como la piedra angular sobre la que construir el concepto: ANTICIPAR. Toda la esencia de la gestión del conocimiento se concentra en que cuando tengas que ejecutar cualquier tarea, lo hagas armado por toda la inteligencia y expertise que acumula tu organización en lugar de enfrentarlo únicamente con tus propias armas. Y para ello, tu organización debiese saber, para cada uno de sus integrantes y para cada momento, qué tienen que hacer y cuál es la mejor manera de hacerlo y poder así, precisamente, ANTICIPAR. No debiésemos estar hablando de ciencia ficción ya que la realidad es que las instituciones, y las personas que trabajan en ellas, básicamente realizan actividades repetitivas. Lo que hacen hoy es bastante similar a lo que hicieron ayer y se parece bastante a lo que harán mañana. Es decir, pocas veces haces algo que nunca se haya hecho previamente por alguien en tu organización. Lo lógico es que si fuésemos capaces de aprovechar esa memoria colectiva que se va construyendo a diario, cada vez que hagamos algo de nuevo, debiésemos hacerlo mejor que la anterior. El problema es que algo tan evidente, ocurre con mucha menos frecuencia de lo deseable. Por todo esto, lo que debemos pedir a la gestión del conocimiento no es muy sofisticado, tan solo que cada vez que voy a hacer algo que alguien ya hizo, me ayude haciéndome saber:

- a. Quién lo hizo antes que yo
- b. Cómo le fue
- c. Qué funcionó
- d. Qué no funcionó y por qué

Os recuerdo que estamos hablando precisamente de que mi organización se anticipe y me lo haga llegar y no de que yo tenga que ir a buscarlo, que es la situación completamente opuesta. Para ello, insisto, mi institución tiene que "conocerme", saber qué estoy tratando de hacer, qué resulta esencial para hacerlo, saber que cuando esto mismo se hizo antes, qué fue lo que mejores resultados dio y ofrecérmelo automáticamente.

La gestión de conocimiento busca aprovechar el conocimiento de cientos o miles de cerebros para llevar la información adecuada a la persona correcta en el momento que lo necesita para resolver el problema o tomar la mejor decisión posible. Para que la gestión del conocimiento realmente contribuya a mejorar los resultados, es necesario un diseño organizacional que recompense la colaboración y promueva instancias para compartir, pedir y ofrecer ayuda y donde todo integrante se plantee su rol en estos términos: “¿Cómo, lo que yo sé, puede servir a otros, puede ayudarles a hacer mejor su trabajo? ¿Qué puedo aprender de la experiencia de otros para hacer las cosas cada vez mejor?”.

*“Necesitamos aprender de los incidentes del pasado para resolver problemas presentes y anticipar problemas futuros”.* Así reza la visión de la gestión del conocimiento de una importante empresa industrial. Simplemente brillante.

## **GESTION DEL CONOCIMIENTO EN EL ÁMBITO DE LA ADMINISTRACIÓN (2ª Parte)**

A día de hoy, parece imposible escapar de la influencia que tiene una palabra en particular: Conocimiento. Peter Drucker acuñó, años atrás, el término Trabajadores del conocimiento, los medios de comunicación llevan tiempo insistiéndonos en que vivimos en la sociedad del conocimiento, la mayor parte de organizaciones tratan de definirse a sí mismas como organizaciones del conocimiento y hay incluso ciudades que se declaran a sí mismas ciudades del conocimiento. Sin embargo, cuando le pido a alguien que ponga por escrito lo que entiende por conocimiento, el resultado no solo es bastante pobre sino que además, obtengo tantas definiciones distintas como personas consultadas. Si la primera parte de este artículo tenía por objetivo clarificar esos conceptos tan abstractos de conocimiento y gestión del conocimiento, esta segunda parte aporta algunas estrategias sobre 2 aspectos esenciales: Cómo se identifica el conocimiento y cómo se gestiona. Si el principal activo de una organización es el conocimiento de sus integrantes para llevar adelante sus trabajos, entonces es esencial determinar qué es lo más importante de lo que saben y cómo deben sacarle el máximo partido.

### **3. Cómo se identifica el conocimiento**

La gestión del conocimiento busca ayudar a que cualquier institución sea cada vez más inteligente para ser más eficiente. Para ello, se requiere hacer gestión del activo más importante del que dispone: su conocimiento. Y para ello es requisito previo tenerlo identificado para luego elaborar una estrategia y un modelo que permita llevar a cabo esa gestión. Una vez logrados ambos objetivos, puedes considerarte una organización que aprende. Pero el desafío no es simple. Por una parte, el conocimiento que existe en una institución, si bien no es infinito, si tiene un volumen tal que hace imposible pensar en que sea razonable gestionarlo en su totalidad. Y por otra parte, no existe un catastro que permita conocer cuáles son los conocimientos de los que dispone una organización. La conclusión entonces es que el conocimiento que hay que gestionar es el conocimiento crítico. Un conocimiento es conocimiento crítico si tiene carácter estratégico, y un conocimiento es estratégico si genera una ventaja competitiva. La pregunta entonces es evidente ¿Cómo se puede identificar el conocimiento crítico de una organización? Existe actualmente una unanimidad sorprendentemente contradictoria. Todas las instituciones reconocen que su principal activo son sus intangibles. Los servicios son siempre prestados por personas que ejecutan distintas tareas y actividades y no dejan de ser un intangible. De hecho no hay intangible más valioso que el conocimiento. Pero al mismo tiempo, reconocen no saber en qué estado se encuentran esos que son sus activos fundamentales: donde están, cuánto valen, en qué situación se encuentran, cuales son los más importantes, qué riesgos tienen, etc. Todos sabemos que resulta muy difícil gestionar aquello que no puedes cuantificar y ni siquiera identificar. La principal arma con que cuenta cualquier empleado público para llevar a cabo su trabajo es el conocimiento que tiene. Yo no podría incorporarme a trabajar mañana en la administración porque carezco del conocimiento suficiente. Esto significa que los resultados de toda organización dependen directamente del desempeño de sus integrantes y el desempeño depende a su vez, de forma directa, del conocimiento que tienen dichas personas para realizar sus tareas. ¿Cuál es el conocimiento crítico que mayor impacto tiene en la consecución de los resultados? ¿Qué conocimiento necesita cada persona de la organización para realizar adecuadamente sus tareas? ¿De qué conocimiento no se dispone pero al mismo tiempo se requiere incorporar para servir mejor a su cliente?.

Para identificar el conocimiento crítico de cualquier organización, resulta imprescindible conocer su modelo de negocio del que directamente deriva su estrategia. Cuando se analiza la estrategia, es posible identificar la ventaja competitiva (que es la razón por la que mis clientes me escogen a mi o bien el

elemento por el que me quiero diferenciar de mi competencia). Conociendo esa ventaja, es posible identificar el conocimiento crítico que no es otra cosa que el conocimiento que genera la ventaja competitiva. Dado que una administración pública no se evalúa en términos de rentabilidad, ventas, cuota de mercado o beneficios, no es factible hablar de ventaja competitiva propiamente tal y por tanto, se entiende que un conocimiento es crítico cuando tiene un impacto directo sobre los resultados que se desea obtener. Conocido entonces el conocimiento crítico, es factible por último identificar a los expertos que son los “dueños” del conocimiento crítico. El proceso de identificación del conocimiento necesita un punto de partida directamente relacionado con una mirada estratégica de la administración.

Las instituciones públicas están obligadas a operar bajo estándares de gestión similares a los de cualquier otra organización: Necesitan contar con un perfil acabado y preciso de sus clientes y sus necesidades para, en función de ello, diseñar la cadena de valor que permita atenderlos y, ojala, deleitarlos. La cadena de valor es el conjunto de actividades mediante las cuales se organiza una empresa para atender a sus clientes. Y necesitan también indicadores de gestión que den cuenta de los resultados que se han comprometido a alcanzar así como transparentar los planes y acciones que llevarán a cabo para lograrlos. Este proceso se denomina generalmente planificación estratégica y cada vez son más las instituciones públicas que, al igual que la empresa privada, son conscientes de que para cumplir con sus objetivos, necesitan contar con un foco estratégico definido y con resultados medibles y compartidos por todos sus integrantes. El hecho de contar con la cadena de valor de una institución permite identificar varios elementos esenciales para la gestión del conocimiento:

- a. La cadena de valor se divide en etapas y estas a su vez se descomponen en actividades críticas que son las más relevantes para que la cadena de valor pueda operar y para que una organización pueda alcanzar sus objetivos.
- b. Para que dichas actividades puedan llevarse adelante, es posible identificar el conocimiento crítico requerido e imprescindible.
- c. Identificado el conocimiento crítico, es factible especificar quienes son los expertos que lo atesoran y también a aquellas personas que debiesen tenerlo y a quienes la organización debe hacer esfuerzos para transferírsele
- d. Contando con el conocimiento crítico, es obligatorio también identificar el estado en que este se encuentra así como proponer planes de acción para gestionarlo adecuadamente (compartirlo, documentarlo, evitar su pérdida, transferirlo, sistematizarlo, etc).

#### **4. Cómo se gestiona el conocimiento**

Es importante abordar este punto reconociendo desde el principio que el conocimiento no se puede gestionar de forma directa. Desde luego, se pueden crear entornos y condiciones que favorezcan su identificación, su circulación, su incremento. Se puede incentivar a las personas para que les merezca más la pena compartirlo que guardarlo y medir los resultados de su aplicación pero, por desgracia, el conocimiento, como tal, no se puede gestionar ya que no se trata de un objeto sino de una estructura neuronal. Si volvemos de nuevo al ejemplo del conocimiento para andar en bicicleta, ¿Qué gestión puedes hacer de ese conocimiento? Si le regalas ese texto que escribiste a un amigo que no sabe andar en bici, ¿le sirve para algo? Si tu amigo necesita desesperadamente aprender ¿Cómo le puedes transferir ese conocimiento que tú tienes y él no? ¿Logrará andar en bici si se aprende de memoria tu texto? ¿Se puede gestionar la felicidad o el entusiasmo? Los intangibles son muy difíciles de medir, sobre todo de forma directa. ¿Quiere eso decir que nos tenemos que rendir y resignarnos a no hacer nada igual que hacemos cada mañana al asomarnos por la ventana para comprobar si luce el sol o llueve? De ninguna manera. Simplificando mucho la realidad, hay 2 formas básicas para iniciar un proceso de gestión del conocimiento:

##### **1. A partir de un Modelo de Gestión del Conocimiento:**

Para construir el modelo de gestión del conocimiento de una organización, es necesario trabajar en 3 dimensiones principales:

- a. La dimensión del QUÉ cuyo objetivo es responder ¿Qué se hace en esta organización? El trabajo toma como base los procesos de la organización y los roles que las personas juegan en la ejecución de dichos procesos. Es importante poder responder en esta etapa y para cada integrante de la institución, estas preguntas:
  - i. ¿Qué tengo que hacer?
  - ii. ¿Qué es importante para hacer lo que debo hacer?

- b. La dimensión del CÓMO cuyo objetivo es responder ¿Cómo se hace lo que hay que hacer?. Esta dimensión está directamente relacionada con el aprendizaje y busca responder estas preguntas:
    - i. ¿Cómo se hace lo que debo hacer?
    - ii. ¿Qué necesito saber para hacerlo bien?
  - c. La dimensión de la ACCIÓN cuyo objetivo es responder ¿Cómo me ayuda mi empresa cuando tengo que enfrentar una situación que no soy capaz de resolver?. Es en esta dimensión donde se produce verdaderamente la gestión del conocimiento, y para ello se opera una estrategia que se hace cargo de 3 momentos: Aprender antes, Aprender durante y Aprender después.
2. A partir de Problemas de Negocio cuya causa (y solución) tenga un porcentaje importante de relación con la falta de conocimiento, lo que ocurre en la amplia mayoría de problemas humanos. Dado que en este punto, la casuística es ilimitada, resulta más simple enumerar las herramientas que se usan más frecuentemente para gestionar el conocimiento.
- a. Auditorias y mapas de Conocimiento
  - b. Estrategias de “retención” del conocimiento
  - c. Mapas y directorios de expertos
  - d. Procesos de formación (incluyendo aprendizaje informal)
  - e. Procesos de reflexión en la acción (como el after action review)
  - f. Comunidades de práctica, aprendizaje y colaboración
  - g. Mejores prácticas y lecciones aprendidas
  - h. Storytelling y casos
  - i. Bases de conocimiento y memorias corporativas

### **Conclusiones.**

¿Y por qué de repente existe tanto interés acerca de la gestión del conocimiento cuando, por ejemplo, Peter Drucker ya habló de ello muchos años atrás? Hay que partir de la base de que a los directivos no les interesa ni el conocimiento ni el aprendizaje, como tampoco les importa el marketing o las finanzas. Lo que les interesa son los resultados, el resto son simplemente medios para alcanzar dicho fin. Y en los últimos tiempos, hay una realidad que resulta un dolor de cabeza para los directivos sean privados o públicos: Los resultados dependen directamente del desempeño de las personas que trabajan en sus organizaciones y la única “arma” que verdaderamente tienen las personas para hacer bien su trabajo es el conocimiento. Por tanto, resulta obvio comprender el impacto que tiene el conocimiento (o la ausencia de este) en los resultados de negocio de cualquier organización. Hay preguntas que ya de por sí son un dolor de cabeza: ¿Qué conocimiento tienen? ¿Cómo se gestiona? ¿Cuál es el más importante? ¿Dónde está para poder gestionarlo? Si lo tienen las personas (no conozco ninguna administración que funcione sin personas), ¿Quién lo tiene?

Hay por último 2 aspectos que merece la pena dejar enunciados porque son los cimientos sobre los que se construirán las administraciones inteligentes del futuro:

- a. Las organizaciones actuales con que contamos no fueron diseñadas para gestionar el conocimiento.
- b. El concepto tradicional de gestión no sirve para administrar intangibles como el conocimiento.

Cuesta trabajo imaginar un país en el que coexistan empresas exitosas con instituciones que no sean un ejemplo de modernidad, eficiencia y orientación al cliente y donde gestionar el conocimiento forme parte su ADN.