



Gestión del conocimiento: una herramienta inteligente

Por **Mauricio Sansano**
Gerente de Desarrollo de Negocios, Mercado Energía

y **Lorena Carrera**
Pragma Consultores

Ahorrar tiempo, esfuerzos y dinero en la búsqueda de respuestas a problemas concretos, conectando a las personas dentro de la organización, para que el conocimiento sea eficazmente compartido y utilizado: ésa es la misión de la Gestión del Conocimiento (GdC).

Un ejemplo puntual ilustra la importancia de la temática: una corporación dedicada a la producción de hidrocarburos en distintas plantas y filiales encuentra problemas similares en diferentes lugares geográficos y genera soluciones en cada lugar; invirtiendo una y otra

vez recursos para resolver los mismos problemas, logrando mayor o menor éxito en cada lugar. En un contexto como éste, la GdC sirve para que las *best-practices* fluyan y retroalimenten a la organización, permitiéndole aprender de sí misma.

Con ese enfoque, y entendiendo que el conocimiento posee un alto impacto en el *core business* de las corporaciones, se deben desarrollar los servicios de GdC. Y para lograr que la organización-cliente aprenda de sí misma, es necesario que se empleen dos modos de abordaje, que son, a la vez, dos maneras de clasificar al conocimiento: en explícito y tácito.

El conocimiento explícito es el que puede ser transmitido de manera impersonal –por ejemplo, a través de un libro o un manual de procedimiento–.

El conocimiento tácito es aquel que cada persona ha adquirido a partir de sus vivencias y experiencias laborales: es parte de su valor agregado y está influenciado por su cultura y sus experiencias previas. El conocimiento tácito es, en consecuencia, el de más difícil transferencia, a la vez que suele ser el de mayor valor agregado a la hora de solucionar un problema.

Distintas prácticas puestas en juego

Hay varias prácticas de GdC, cada una enfocada a uno de estos dos ejes. El uso de un espacio de difusión, que permita publicar y actualizar los contenidos, o de espacios colaborativos de trabajo, son ejemplos de prácticas que apuntan al conocimiento explícito, mientras que las reuniones presenciales son el ejemplo de la práctica más clásica de manejo del conocimiento tácito, a la que podemos sumar los *focus groups*, las entrevistas y el *story telling*.

Un ejemplo concreto de aplicación de una combinación de estas técnicas sirve frente al riesgo de pérdida de conocimientos que se percibe al acercarse el tiempo de retiro o la jubilación de profesionales seniors.

En efecto, estas personas tienen un vasto conocimiento tácito, el cual forma parte de su valor para la compañía. En estas situaciones, los servicios de GdC deben orientarse a diseñar y poner en funcionamiento un proceso que incluya las prácticas más adecuadas, orientadas a capturar y divulgar este conocimiento; por ejemplo, elaborar cuestionarios narrativos y trabajar con la persona para dar condiciones para la expresión del conocimiento y su registro como texto, audio o video, almacenando ese conocimiento. Así preservado, el conocimiento estará disponible cuando una persona que pertenece a la compañía necesite estos conocimientos, al tiempo que le sea posible saber quién es la persona experta en el tema y cómo contactarse con ella.

Trabajo en las organizaciones

En lo que se refiere a su proceso de implementación, una de las primeras tareas que deben desarrollarse es un

diagnóstico de las prácticas de GdC que se realizan en la organización. Se trata de una actividad focalizada y breve, en donde se toma contacto con la organización, se identifica la cadena de valor de su proceso de negocios y se indaga respecto a las prácticas de GdC existentes y a su nivel de implementación.

Como segundo paso, es recomendable diseñar una estrategia de abordaje a la GdC, la cual maximice los beneficios y el aporte de valor que se deriven de su implementación. Resulta esto vital a la hora de lograr el soporte presupuestario y el sponsorship necesario dentro de la organización para implementar las técnicas y prácticas de la GdC. En este sentido, hemos diseñado una metodología de análisis y evaluación que utilizamos durante el servicio de Diseño de Estrategia de GdC, que permite elaborar un *business-case* y una justificación económica que avale la implementación de la GdC en cada organización.

A la hora de definir la estrategia de GdC, se debe determinar qué conocimientos tácitos y explícitos son críticos para el negocio y por lo tanto resulta necesario gestionar. Para ello, el diagnóstico inicial servirá de guía y nos permitirá: a) definir objetivos, b) determinar cómo éstos se lograrán (prácticas y tiempos) y c) estimar el valor agregado que este servicio aportará al negocio. Para este último punto, lo que se busca es identificar y cuantificar los beneficios de la GdC.

Una vez planteada y consensuada la estrategia, el siguiente paso es ayudar a los clientes en el *start up* de la implementación, poniendo en funcionamiento el plan de implantación de la estrategia diseñada. Aquí nos ocupamos de la puesta en marcha de las prácticas y técnicas seleccionadas, y formamos al personal de los clientes para que pueda seguir trabajando en GdC.

Muchas veces, resulta además necesario el soporte en el *ongoing* del proyecto.

Cambio cultural

La GdC puede implicar un cambio cultural en la organización, y la gestión adecuada de este cambio es un factor de éxito. Ello supone que tanto la empresa como quien presta el servicio sean conscientes de las barreras que habrán de sortear para lograr la aplicación de GdC. Es necesario crear las condiciones que permitan que la organización pueda aprender de sí misma, y ello supone también propiciar un sentido más colaborativo del trabajo, aliviando la sobrecarga y estimulando la confianza, el buen clima y la comunicación.

En un contexto como el actual, donde cada vez es más difícil conseguir profesionales técnicamente bien formados, la GdC se erige como una herramienta diferenciadora y potente, dada su batería de técnicas que ayuda a optimizar tiempos, costos y recursos, y que permite retener y difundir el conocimiento más valioso para las organizaciones. ■