

---

GESTION EL CONOCIMIENTO

# Aprendiendo a aprender a aprender

---

*Traducido, adaptado y complementado por el prof. Miguel Rivas Roces, Ingeniero Comercial MBA, ITP Universidad de Nueva York, bajo autorización de la Universidad de Harvard, propietaria de los derechos de las presentes notas técnicas, exclusivamente para su uso académico por la Escuela de Negocios IEDE de Santiago de Chile.*

Harvard Business Review. Febrero 1999



¿SABEMOS  
COMO HACER  
ESTO?

La tan socorrida frase publicitaria de los años de experiencia y habilidad de una empresa, ¿es verdad?

El termino "Gestión del Conocimiento" ha estado sonando fuerte desde hace ya algún tiempo y en los últimos años innumerables empresas y consultoras han lanzado programas en este sentido. Por lo tanto, no cabe duda de que ustedes han oído esto en más de alguna parte. Sin embargo, a pesar de las creencias de los profesores de la enseñanza básica, la repetición no siempre produce aprendizaje. ¿De que estamos hablando?

## QUE ES

Gestión del conocimiento es un proceso formal y dirigido con el fin de descubrir la información que existe en una organización, y que puede ser beneficiosa a otros, logrando que esté disponible con facilidad, mejorando dicha información y transformándola en metainformación o conocimiento. Conocimiento es por tanto un estadio superior de información.

Las prácticas de cómo obtener la información existente varían de una empresa a otra, pero a menudo constan de las siguientes etapas:

- Creación de depósitos de información sobre las mejores prácticas de la empresa
- Creación de redes para traspasar información entre empleados que interactúan entre ellos, con clientes y/o proveedores.
- Creación de procedimientos formales que aseguren que las lecciones aprendidas en el curso de un proyecto se transmitan a otros que realizan tareas análogas.

Sin estas tres prácticas lo que pasa por gestión del conocimiento es sólo fortuito e informal. Un equipo que trabaja en una tarea encuentra dificultades. Los miembros averiguan a su alrededor si hay otra persona que haya ese trabajo anteriormente y si esa persona tiene consejos o recomendaciones que hacer. Pero como rara vez hay una manera fácil de averiguar sobre quien ha trabajado en que cosa específicamente, el proceso termina siendo una cosa de suerte, buena voluntad, contactos personales, favores, "pitutos", e inclusive, si la persona que lo sabe lo quiere decir, especialmente en comunidades latinas donde la información se canjea como un favor personal e incluso sujeta a compensaciones.

El conocimiento que se ha acumulado en una empresa, es posible que nunca se descubra ni se transmita a otros. Una gestión formal del conocimiento puede prevenir esta pérdida de tiempo y recursos y a la vez potenciar y desarrollar verdaderas ventajas competitivas. Es por esto que empresas como British Petroleum, Hewlett Packard, Price Waterhouse, Monsanto, Microsoft, y muchas otras, han adoptado procesos formales que les permita verdaderamente recoger las experiencias internas que las hacen crecer por encima de otras que solo copian lo que hacen las más eficientes.

La empresa Chevron calcula que se ha ahorrado más de US\$ 650 millones a partir de 1991 al compartir las mejores prácticas entre sus ejecutivos respecto del mejor aprovechamiento de la energía en sus refinerías de petróleo. Un programa de gestión del conocimiento ayudó a Texas Instruments a ahorrar más de US\$ 1.000 millones al divulgar las mejores prácticas a través de sus 13 plantas de semiconductores en todo el mundo.

La experiencia de Texas Instruments ilustra la forma en que funciona el proceso. Los mercados semiconductores estaban en auge pero la empresa estaba reticente a construir una nueva planta de fabricación en razón a la volatilidad de la industria. *"Debido a lo cambiante de la Industria, sino puedes producir lo que requiere el cliente en el momento que lo necesita, pierdes la oportunidad"*, dice Carla O'Dell, que estudió al caso de Texas Instruments mientras escribía un libro sobre Gestión del Conocimiento. Por lo tanto, el desafío de la empresa era aprender a producir diferentes tipos de semiconductores, y más cantidad, sin tener que recurrir a la construcción de una nueva planta.

Tom Engibaous, entonces jefe de la división de semiconductores y ahora CEO de la empresa, dijo a sus ejecutivos que tenían que lograr que con sus instalaciones actuales obtuvieran un rendimiento equivalente al de la producción de una nueva planta. *"Algunos de Uds. son buenos para una cosa, y otros son buenos para otra, y tenemos los datos que lo demuestran, por lo tanto, tenemos que encontrar el modo de traspasar esas buenas prácticas y rapidez en hacer las cosas"*. Carla O'Dell dice que el traspasar información va en contra de los instintos de los propios ejecutivos porque sienten que esa es la manera que mejor protegen sus puestos de trabajo. Por esta razón, Engibaous cambió el sistema de incentivos para sus ejecutivos. En vez de recibir una remuneración basada en los rendimientos de sus propios equipos, o plantas, o de ellos mismos, las compensaciones se hicieron sobre los rendimientos colectivos de todas las plantas.

Con ese incentivo, los ejecutivos se pusieron a trabajar reuniendo equipos para estudiar los procesos claves de cada planta. Los equipos idearon la mejor forma de hacer una tarea, verificaron la información y la devolvieron a sus respectivas plantas. Gracias a estos esfuerzos, la empresa logró alcanzar la meta de rendimiento en seis meses, lo suficientemente rápido para enfrentar los cambios del mercado, y tres meses menos que lo necesario para construir una nueva planta. Los ahorros calculados por la empresa han llegado estimarse en US\$ 1.500 millones.

## **EL SISTEMA APROPIADO**

Aunque los ahorros como los de Chevron y Texas sólo se pueden lograr en las grandes multinacionales, todas las empresas o unidades comerciales razonablemente grandes pueden ser capaces de lograr beneficios en productividad a través del sistema forma de Gestión del Conocimiento. El límite más claro parece ser las empresas locales con negocios o ubicaciones múltiples. De ahí en adelante, todas las empresas requerirían de programas formales de gestión. Chuck Sicloff, Gerente del Programa de Gestión del Conocimiento de Hewlett Packard dice: *"una vez que tienes más de un local, y más de cien personas repartidas en diferentes partes, ya comienza a ser conveniente"*.

El tamaño es sólo una de las variantes a considerar. La segunda variante es la cultura de la empresa respecto de los conocimientos, en relación a la necesidad y capacidad para realizar cambios. Dice Sicloff: *"empiece por preguntarse usted mismo porqué el conocimiento no se comparte en estos momentos en su empresa. En algunas empresas es una cuestión de orden cultural donde las personas no sienten que existan recompensas por compartir sus conocimientos, e incluso se sienten mejor si no lo hacen. Por supuesto, también hay que ser conscientes de lo que necesita cambios y de lo que no necesita. Por ejemplo, en algunas empresas las redes informales ya hacen una labor de intercambio de conocimientos. Si la empresa tiene una cultura que tiene gran cantidad de redes informales y baja rotación de personal, probablemente será válida la clásica pregunta ¿sabes quien sabe de esto?"*.

Mark G. Mazzie, socio principal de la empresa consultora Barnett International concuerda que a menudo es preferible evitar el inventar nuevamente la rueda: *"Aunque estén ustedes tratando de cambiar la cultura de una organización, sería tontera tratar de hacerlo doblemente difícil incorporando una nueva infraestructura de comunicaciones. Es mejor potenciar el método que ya existe."*

## IMPLEMENTACIÓN

Si ustedes estiman que se necesita un programa formal de Gestión del Conocimiento, el próximo paso es llevar a cabo una auditoría formal sobre lo que la empresa necesita saber y el lugar donde pueden encontrarse esos conocimientos. Según O'Dell, esto supone contestarse cinco preguntas:

1. ¿Qué procesos de nuestra organización tienen el impacto más fuerte en el resultado final?
2. ¿Qué conocimientos, si es que los tenemos, haría que esos procesos funcionaran más eficazmente?.
3. ¿Son estos conocimientos algo que tenemos dentro de la organización pero que no los llevamos al lugar que corresponde, en el momento oportuno, o se trata de conocimientos que debemos capturarlos fuera?.
4. ¿Quiénes deberían usar esos conocimientos?, ¿Hacia quienes van dirigidos?
5. ¿Cómo empezamos a trasladar los conocimientos a la gente? (a los que van dirigidos)

Por ejemplo, una empresa internacional en la que trabajó la O'Dell estaba en la etapa de cambiar su modelo comercial de vender productos por la venta de soluciones. Al revisar las cinco preguntas, las personas de la organización determinaron que el proceso que tenía el impacto más grande en el resultado final era el propio proceso de ventas. A continuación preguntaron a las personas que se ocupaban de las ventas que las ayudaría a vender con más eficacia en el nuevo entorno. Los vendedores respondieron que querían saber sin alguien había vendido antes alguna solución en otro país, y si era así, querían saber detalles como la actividad industrial en que estaba inserta la solución, cual era la solución, y si se podía llamarlo para saber otros datos de interés.

Haciendo un seguimiento respecto de estas preguntas, la empresa descubrió que tenían la información pero que nunca nadie la había utilizado porque las bases de datos de las diferentes unidades regionales no estaban conectadas entre sí. A la luz de estos antecedentes, se organizó un equipo de diferentes vendedores entre las unidades para resolver cual era la información que necesitaban y la forma como iban a proceder para el traspaso.

## EVITE LAS TRAMPAS

Los programas de Gestión se van a pique por diferentes razones. Aquí están los que los expertos consideran los más importantes

**Comenzar demasiado a lo grande.** Compartir conocimientos no es una "acto natural", incluso algunas culturas como las latinas son aún menos proclives a entregar información porque no solo lo consideran su "seguro laboral", sino es también una cuestión de "estatus". Se supone, equivocadamente en estos tiempos, que el buen gerente es quien lo sabe todo y por lo tanto no debería andar preguntando por ahí quien sabe esto. El

orgullo y la soberbia atentan contra la humildad de compartir. Lo prudente es comenzar por proyectos experimentales en que los resultados se puedan medir en seis o nueve meses. Sin embargo, cuando llegue el momento de aumentar el ritmo se podrá meter más recursos y así también obtener mayores beneficios. Por tanto, si quieren buenos resultados, y además espectaculares como para convencer a otros, apliquen grandes recursos sobre aquello que verdaderamente les interesa mejorar. Siempre debe haber alguien a cargo del proyecto, con características de líder, que esté siempre en movimiento y que tenga aptitudes para trabajo en equipo.

**Confiar exclusivamente en los sistemas de apoyo tecnológico.** A menudo se piensa que los sistemas tecnológicos son la solución para todo. *"Un anticipo al fracaso es pensar que poniendo una gran base de datos se tiene medio solucionado el problema"*, dice la O'Dell. *"Todos piensan en poner las cosas allí pero por el sólo hecho de instalar una base de datos, las personas no irán a buscar la información, tampoco incorporarán más material, y luego, los pocos que vayan, sino encuentran las respuestas, dejarán de visitarla y hasta ahí llegara el cuento."* Un inicio así es como llenar un estaque con aguas contaminadas y esperar que los peces vayan felices allí. Añade Anne Stuart, directora administrativo de la revista CIO: *"las empresas que simplemente acumulan información sin organización ni análisis de la misma, terminan pensando que mucha información es mejor que ninguna información. Eso justamente porque han perdido tiempo y espacio en servidores sin ninguna capacidad de orden ni administración de la información y las comunicaciones."*

De hecho, Bob Guss, del área de práctica de Gestión del Conocimiento de Price Waterhouse, dice que se debe poner algún tipo de información en cualquier otra parte, salvo una base de datos. Es preferible recopilar anécdotas y experiencias internas sobre las mejores prácticas y contratar escritores profesionales que las pongan en todo tipo de lugares destinados a la capacitación interna. Se trata que las personas vean la información y sepan que existe, de modo que cuando la necesiten la busquen. *(N. del T. El autor se refiere acá a la existencia de archivos de revistas, publicaciones, boletines, etc. donde la información está clasificada, ordenada, bien escrita y analizada)*

**Olvidarse de modelar conductas.** Si los ejecutivos no practican la gestión del conocimiento como una forma habitual de comportamiento dentro de la organización, el programa no dará resultado. Sicloff de Hewlett Packard dice *"Una clave es hacer simplemente el tipo de preguntas oportunas a su propia gente, en el sentido si han extraído información de los sistemas internos para llevar adelante un proyecto, o bien si las experiencias que les están contando las han puesto en las propias bases de información"*. Esto obviamente está dentro de las culturas de la organización, en el sentido que se practiquen las disposiciones que se establecen.

**Ignorar el poder de las compensaciones.** Si realmente se quiere potenciar un sistema de Gestión del Conocimiento y la práctica no es tomada solo como una moda sino con el propósito de lograr ventajas competitivas y mejorar el posicionamiento ante los clientes de la empresa, debe incorporarse el tema dentro del sistema de remuneraciones de la empresa, tanto en evaluaciones de desempeño como en compensaciones. Debe recompensarse lo que se comparte, no lo que se retiene. Eso significa que las compensaciones deben apuntar a quien tiene realmente cosas que compartir. Que se transformen así en personas "famosas" por el hecho de añadir valor a la gestión de la empresa.