

¿TIENE SENTIDO LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Marta Hernández Alvarado  
La Ley Diario, nº 8814/2016 (1 septiembre)

Recientemente he asistido en distintos foros a debates sobre la influencia en la gestión del conocimiento de los avances tecnológicos, los que ya han llegado y los que llegarán en un futuro ya muy próximo. La discusión giraba en torno a la pregunta ¿Queda algo por hacer, hay vida fuera de la tecnología para la gestión del conocimiento?

En uno de estos foros se planteó, a un auditorio formado casi exclusivamente por gestores de conocimiento de despachos de abogados, la disyuntiva de elegir entre la tecnología o la cultura organizativa como motor de la gestión de conocimiento. La pregunta se planteaba como recurso dialéctico y había que elegir entre uno u otro; no se podían elegir los dos.

A favor de la cultura corporativa de cooperación, aún sin tecnología, como columna vertebral del proyecto de gestión de conocimiento se presentaron argumentos sobre la complejidad del concepto de conocimiento y la posibilidad de gestionar tecnológicamente la información pero no el conocimiento; la mayor calidad, relevancia y oportunidad del conocimiento adquirido en interacciones humanas; la capacidad, de momento reservada únicamente a los humanos, de saber qué conocimiento es necesario para cada caso y la naturaleza esencialmente voluntaria del acto de compartirlo.

En el otro lado del cuadrilátero, la tecnología como único motor de la gestión de conocimiento se manejaron, entre otros, los siguientes argumentos:

- Todo el conocimiento legal de carácter documental puede ser gestionado de manera eficiente sin la colaboración ni intervención humana ni en la recopilación ni en la clasificación.
- En segundo nivel está el conocimiento que reside en los datos, que también pueden ser explotados eficientemente por medios tecnológicos.
- Hoy en día ya hay tantas conversaciones digitales como interacciones humanas y este tipo de conversaciones también dejan una huella digital.

La conclusión de los defensores del "equipo tecnología" era que, aunque haya conocimiento que quede fuera del alcance tecnológico, un proyecto de gestión de conocimiento basado en la tecnología llega más lejos y es más eficiente en tiempo

(evoluciona más rápidamente) que un proyecto de gestión de conocimiento basado en una cultura colaborativa y que, ya que el cambio de cultura de una organización no es una tarea exclusiva de los gestores del conocimiento, la cultura tenía que quedar fuera de nuestro ámbito de trabajo. Que había que tirar la toalla definitivamente con la cultura y concentrarse en lo que, si no es siempre lo mejor, es lo que es posible.

Aunque entre los observadores del debate ganara la cultura por goleada, es afortunado que no tengamos que elegir una opción u otra y podamos contar con las herramientas que una y otra proporcionan para hacer avanzar los proyectos de gestión de conocimiento.

Aun si no hay que elegir, si en vez de analizar la gestión de conocimiento como un todo, segmentamos los proyectos de gestión de conocimiento en subproyectos o fases es indiscutible que, actividades que hasta ahora eran el centro de la actividad de los gestores de conocimiento de los despachos de abogados (la conversión de ciertos conocimientos tácitos en explícitos, la clasificación o categorización de documentos para poder ser recuperados y reutilizados, la creación y mantenimiento de árboles de voces y tesauros...) han pasado a ser de importancia secundaria, cuando no es que se han convertido, o se convertirán en breve, en "commodities" o actividades irrelevantes para el éxito del proyecto de gestión de conocimiento desde el momento en que no serán elementos diferenciadores entre un proyecto u otro.

¿Quiere eso decir que ya no queda nada por hacer en la gestión de conocimiento? En mi opinión esa no es la lectura correcta de la situación, al menos en el sector legal, que es el que conozco, y aunque haya que admitir que el trabajo de los gestores del conocimiento puede haberse complicado, por otra parte, no más de lo que se ha complicado el sector legal y el mundo en general.

Que la tecnología permita hoy que actividades que se realizaban con enorme coste y esfuerzo, pero con un valor añadido cuestionable, se realicen de manera automática y sin una pérdida de calidad significativa, libera recursos para que los proyectos de gestión de conocimiento se ocupen de otras necesidades, algunas que han surgido ahora y otras que han existido desde siempre pero la necesidad de tener cubiertas actividades o necesidades básicas hacía que no saliéramos de un círculo vicioso que frenaba la evolución hacia iniciativas más complejas y hacia mayores niveles de madurez de la gestión de conocimiento.

No es solo que la tecnología nos ayuda a resolver problemas que el simple volumen de datos o documentos a gestionar nos planteaban en el pasado, sino que son una herramienta inapreciable para impulsar otros proyectos u objetivos que antes quedaban fuera de nuestro alcance.

Por ejemplo, otro factor reciente que con gran repercusión en la gestión de conocimiento es la velocidad con la que algunos conocimientos técnicos se convierten en obsoletos o perecederos lo que incide directamente en los ciclos tradicionales de la gestión (captura, almacenamiento, clasificación...), que no son ni aplicables ni deseables. La rapidez de obsolescencia ha hecho que los procesos de transmisión, comunicación y difusión del conocimiento deban ocupar ahora un lugar prominente en nuestra estrategia de gestión y, en esta misión, todas las tecnologías colaborativas y las redes sociales corporativas son instrumentos verdaderamente útiles

Sin embargo, la colaboración es una actividad humana que puede ocurrir espontáneamente o debe ser inducida o impulsada mediante incentivos, pero es innegable que depende de la voluntad, que a su vez está condicionada por otra serie de factores (clima de confianza, espíritu de equipo, gusto en aprender y en enseñar, reputación...) que poco o nada tienen que ver con la tecnología, aunque sea innegable que, una vez que uno decide colaborar, la tecnología lo facilite.

Otra ejemplo de tecnologías que han cambiado, y cambiarán más en el futuro el panorama de la transmisión de conocimiento son todas las herramientas de auto-estudio o e-learning, que no sustituyen en todos los casos la formación "reglada" mediante sesiones presenciales, pero pueden complementarla y reforzados y, en según qué casos, ser más efectivas para algún tipo de conocimiento. Decidir cuáles y para qué son útiles estas tecnologías, y crear los contenidos apropiados es otra tarea en la que la gestión de conocimiento tiene un papel.

Por último, y por no aburrirles, está la posibilidad de explotación del conocimiento con la finalidad de dar a los clientes de los despachos un valor añadido a los servicios legales tradicionales, lo que constituye un nuevo campo para el desarrollo de estrategias de gestión de conocimiento.

Pero como la tecnología no es el "bálsamo de Fierabrás" que todo lo cura (muy apropiado en el año de la conmemoración del V Centenario de Cervantes), a la vez que soluciona unos problemas en la gestión de conocimiento da origen a otros, como la dispersión del conocimiento que se necesita en un momento determinado, el "ruido" informativo, la circulación de contenidos no vigentes o no contrastados, y otros muchos que también, y como no podía ser de otra manera, deben ser gestionados.

Queda gestión del conocimiento para rato.