

Conocimiento: Factor crítico para ejecutar la estrategia

Luis Ignacio Martín de Lope
Grupo de Trabajo de la Gestión Conocimiento TI
Comité de Estándares y Modelos de Referencia
itSMF España
lmartinl71@gmail.com

Abstract

Toda empresa tiene un fin en mente y no es otro que la obtención de resultados en base a unos objetivos. Sin estrategia dichos resultados siempre serán inciertos. La mejor de las estrategias definida para alcanzar dichos objetivos no es cuestión necesaria ni suficiente para el éxito. Solamente el 10% de las estrategias alcanzan los resultados esperados y son aquellas que ejecutan correctamente la estrategia y más hoy en día en un mercado global de cambios frenéticos cuyo comportamiento organizacional no queda otro, de ser auténticos "correcaminos". ¿Por qué ocurre esto? Por falta de alineamiento provocado porque las organizaciones no difunden convenientemente la estrategia pensada y formulada a las personas – que son las poseedoras del conocimiento en la empresa - que son las encargadas de ejecutarla. Sin información y conocimiento de lo que se quiere alcanzar es difícil llegar a ningún resultado estimado. Para el ámbito académico y profesional puede resultar interesante comprender el verdadero concepto de conocimiento así como a través de su gestión por medio de las personas – su propietaria - poder ejecutar correctamente las estrategias definidas y alcanzar el fin perseguido.

Palabras clave: *conocimiento, estrategia, cultura de ejecución, gestión de servicios, gobierno TI, aprendizaje, ITIL, BSC, alineamiento y activo estratégico.*

1. Introduction

El preguntarnos ¿qué es una estrategia?, ¿cómo se ejecuta?, ¿cómo se debería ejecutar? y ¿quién la ejecuta? así como el conocimiento que debe tener el personal que disponen las organizaciones, en la realización de sus actividades diarias para llevar a cabo dicha ejecución, es lo que se intentará dar respuesta, éste documento.

Sobre la temática a tratar, se dispone de mucha literatura, información y autores, pero el *grupo de trabajo de la gestión conocimiento TI*, se centró en su estudio en cuatro puntos fundamentales que creyó conveniente para su análisis.

Para comentar sobre estrategia, nos centramos en las ideas referentes y promulgadas por *Óscar Corbelli*. Acreditado experto en *best practices* que después de una trayectoria profesional en diferentes empresas en el área financiera, desde hace unos cuantos años está dedicado a la formación y asesoramiento de empresas en temas referentes a la gestión de servicios y gobierno de TI, en la empresa *Tecnofor*. Es autor de "*Las Trampas de la Integración*" el primer libro publicado por el itSMF en idioma español.

Para la ejecución de la estrategia veremos el enfoque de *Álvaro Reynoso*. Director para Latinoamérica de la empresa *PCA StrategyLink* que se dedica desde hace más de 10 años, al diseño, implementación, ejecución y automatización del performance scorecard y la creación de una cultura de ejecución.

Sobre el concepto de conocimiento y aprendizaje, nos centramos en la visión de *Javier Martínez Aldanondo*, vasco afincado en Chile, gerente de la división de conocimiento en *Catenaria GDC*. Lleva más de 20 años trabajando, con organizaciones del sector público y privado en proyecto orientados a la mejora de resultados mediante la mejora del desempeño a través de la gestión del conocimiento y del aprendizaje tanto presencial como virtual.

Por último para cerrar el rombo de información, se hablará de la gestión del conocimiento TI, tomando como base las buenas prácticas de ITIL, su paso y alcance sobre las distintas versiones publicadas y los más importante, de su futuro - *gestión conocimiento TI en ITIL 201X con X>1* - para próximas ediciones.

2. ¿Qué es una estrategia?

Empecemos con la Estrategia. Todo primer paso que debe acometer una organización es establecer una estrategia. Sin disponer de ella, los resultados de la organización serán "*totalmente incierto*". Si no sabemos

dónde queremos ir, cómo vamos a llegar a dicho puerto. Todo sería azar e incertidumbre por tanto.

Óscar, en esta magnífica obra, de las "*Trampas de la Integración*" [1] nos da una nueva visión y enfoque de cómo debemos ver la estrategia y se plantea dicha pregunta ¿qué es una estrategia?. Pues bien, ya que dentro de la Gestión de Servicios, hablamos y nos orientamos a procesos, ¿por qué no hacer lo mismo con la estrategia?

Por tanto, la define como un "proceso dinámico" y, como todo proceso tiene o presenta información o datos de entrada, actividades, métricas, información de salida y su gestión.

La diferencia con un proceso clásico de ITIL es que el dueño u Owner de dicho proceso - la A de la matriz *rAci*- son TODOS los miembros de la Organización. Me parece centrado el concepto y ya que lo que hacemos durante todo el día, es proceso, actividades relacionadas entre sí para alcanzar un objetivo.

Siguiendo con el razonamiento de proceso dinámico, su objetivo no será otro que hacer realidad la visión, siendo su meta el comprometer a las personas - de nuevo TODAS - tanto de dentro como de fuera de la misma, para conseguir su ejecución, la de la estrategia.

Que no se queden las cosas en palabras sino que pasemos a la acción. Por lo que la estrategia debe buscar la diferenciación [2] en el mercado y generar valor a todos los stakeholders, redundante e instigadora de forma significa en una única línea de actuación. "*ser estratégicos*". Es decir TODOS debemos ser estratégicos dentro de la Organización. Ya que si no hay diferenciación, entonces estaríamos enfocándonos en la competencia y la oportunidad la marcaría el precio.

Así que debemos desestimar buscar esta barrera, ya que ante dicho mundo cambiante y caótico, si ante un mismo producto, tenemos dos precios diferentes, es de cajón con quién se van a fidelizar los clientes. Con el que lo deje más barato.

Comentar para terminar esta primera entrada, con las actividades que se proponen en ese proceso dinámico. En la primera - *pensar la estrategia*- hay que pensarla basada en valores. Una estrategia que no esté basada o sustentada en valores, morirá antes de ver la luz. Luego debemos - *formular la estrategia* - formularla, definirla con información y análisis de mercado. Aquí actuará esa misión, como punto de partida, que nos debe especificar,

¿cuál es nuestro negocio? o esta otra cuestión ¿qué es lo que hacemos? siendo interesante por ello, utilizar la herramienta como es el DAFO - *Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades* - para completar dicha actividad.

Seguidamente, una vez definida, lo que nos queda es realizar un plan estratégico - *implantar la estrategia* - para llevarla a cabo y ejecutarla, teniendo presente las políticas que debemos seguir y acometer, los recursos con los que contamos para realizar nuestra tarea así como lo especificado, compromiso y acción.

Y por último llegar a la última actividad - *controlar la estrategia* - de supervisar, medir y analizar que lo que estamos llevando a cabo, va en línea con lo que habíamos definido. Y en caso, de desviación realizar los ajustes que estimemos - se acuerdan TODOS - para volver a seguir en rumbo a la visión. Para ello, se puede utilizar una herramienta llamada Balance ScoreCard.

3. Ejecución de estrategia y el Balance Scorecard

Establecida la sinergia y continuación entre la actividad de controlar la estrategia - de Óscar Corbelli - y usar para la misma, una herramienta como el Balance Scorecard - BSC en adelante - pasamos a mostrar las ideas e inquietudes de Álvaro Reynoso, referentes a la "ejecución de la estrategia" y la de crear "cultura de ejecución".

Por lo que ese BSC [3] tiene diferenciados dos objetivos, uno el de "*supervisar*" y "*monitorear*" que la ejecución de dicho plan estratégico a raíz de formular la estrategia se realiza según lo definido en la misma así como el "*servir*" para que la estrategia se ajuste a cualquier cambio que se produzca o que se pueda producir en el entorno. Para ello el BSC, se apoya en cuatro perspectivas, básicas - pero se puede utilizar todas aquellas que no sirvan para definir nuestro entorno - las cuales intentan dar respuesta a las siguientes preguntas:

Perspectiva Financiera: ¿qué resultados esperamos para nuestros accionistas?

Perspectiva del Cliente: para obtener dichos resultados ¿cómo crearemos valor para nuestros clientes?

Perspectiva de Procesos Internos: para proveer ese valor a nuestros clientes ¿Qué procesos debemos desempeñar de forma excelente?

Perspectiva de Aprendizaje e Innovación: Para desempeñarnos - TODOS - en forma excelente, en lo que

hacemos ¿Cómo nosotros debemos aprender e innovar de forma continuada?

Así este BSC lo que debe de hacer es que las perspectivas mencionadas "aseguren" valor a todos los interesados y "balancear" dicho valor para los accionistas, clientes, organización y empleados. En el momento que alguno de ellos, no se le genere el valor correspondiente, la estrategia sufrirá, se producirán problemas y le repercutirá directamente en los resultados de la organización. Kaplan y Norton ya lo comentaban diciendo que el "90% de las estrategias fracasan, ya que aunque sean efectivamente diseñadas, son mal ejecutadas".

4. Cultura de Ejecución. Alineamiento

Profundizando en el tema, entremos en la parte de cultura de ejecución y de alineamiento, intentando dar respuestas a diferentes preguntas siguiendo el hilo que llevamos desde el inicio del documento.

¿Qué es el alineamiento? es el proceso [4] más importante para la ejecución de la estrategia, ya que consiste en dos líneas de actuación. Por un lado, debe lograr "conectar" el trabajo de las personas del día a día en la organización con la estrategia.

Y por otro lado, ver cómo los intereses de los individuos y sus metas personales - de TODOS las personas dentro de la organización - se conectan con las metas de la organización. Como se puede entrever, volvemos de nuevo hablar de esos VALORES compartidos que comentábamos de la actividad de pensar en la estrategia. Recordemos, ninguna estrategia podrá sobrevivir o irá hacia adelante sino está sustentada en dichos valores.

¿por qué se produce la "falta de alineamiento"? Se puede producir o se produce por una "des-conexión" entre los que "piensan" la estrategia y los que la "ejecutan" para hacerla realidad. TODOS en la organización deben conocer la estrategia, para que TODOS trabajen en su consecución pero con "Facultación" - es una de las formas, para que las personas dentro de la empresa, tenga compromiso, incrementen sus capacidades y pasen a la acción - para alcanzar los resultados esperados.

¿Qué es la "cultura de ejecución"? Grande la definición de Álvaro Reynoso [5] en dicho tema. Lean con detenimiento y atención. "*Cuando todas las personas, de todos los niveles de la empresa, todos los días, toman decisiones, actúan y trabajan para lograr la*

implementación - ejecución - y ajuste de la estrategia de la organización, basada en la visión, objetivos y valores".

Podría ser la misión de cualquier empresa por su profundo mensaje. ¿Se imaginan que toda persona dentro de la misma, la tuviera in-situ y la llevara a cabo de forma inconsciente? ¿qué resultados se conseguirían con dicha alineación del persona que ejecuta?

¿Cómo propone Álvaro, dicho modelaje? Lo expresa llevando a cabo tres punto para su realización.

1) **Disciplina de ejecución:** consistente en crear hábitos de trabajo en la organización, centrados en lo importante, en realizar aquellas actividades que generan valor evaluando de forma continuada los resultados y haciendo los ajustes que se estimen necesarios. ¿Cómo son sus reuniones de trabajo? ¿se preparan? ¿tratan lo importante, evalúan la acción y los resultados planificados? ¿se realizan ajustes?...

2) **Gestión del talento:** se debería gestionar el desarrollo profesional de las personas que pertenecen a la organización, ¿cómo se las reconoce?, ¿cómo se las evalúa?, ¿cómo se las recompensa por sus resultados? y ¿cómo se las retiene? - por su conocimiento y valor generados.

3) **Gestión del conocimiento:** Aquí el tener disponible TODA persona dentro de la Organización la información que necesita para una toa de decisiones correcta.

Por tanto dicha cultura de ejecución se puede sintetizar en la siguiente cita de Álvaro. "*El éxito no radica en diseñar una estrategia, sino en Transformar los Planes en Acción*" y la "*Acción en Resultados*".

5. ¿Cómo tener éxito en un mundo tan cambiante?

Para terminar esta, creo interesante fase del documento, veamos un ejemplo claro de lo que representa la ejecución de la estrategia [6], tomando imagen y recuerdo de la aventuras del coyote y del corre-caminos. Analicemos al coyote, siempre está definiendo planes, es un trabajador incansable.

Aparte cuenta con una gran empresa proveedora - ACME_ que no tiene limitación presupuestaria, planes indefinidos, recursos ilimitados y disponibles 24x7x36. ¿Por qué nunca gana? ¿por qué nunca consigue alcanzar sus objetivos? Todo es debido a la ejecución de sus planes y estrategia. El mundo de hoy es de corre-caminos. Es de aquellos que más rápido se adaptan,

aquellos que encuentran las oportunidades de mercado, que se adecúan, se ejecutan y van hacia adelante, con esa visión diferenciadora y generadora de valor a los interesados. De nuevo la cita, es concluyente. "*No son los grandes los que se comen a los pequeños. Son los VELOCES lo que se COMEN a los LENTOS*" Jason Jennings.

6. Falta de Entendimiento. ¿Qué es el conocimiento?

Entremos a hablar de conocimiento, su aprendizaje y su distinción con la información a través de la visión particular de Javier Martínez Aldanondo [9]. Me gustaría empezar comentando la cita que es fiel reflejo de la confusión existente entre ambos conceptos; información y conocimiento. "*Los directivos cuando hablan de Gestión de Conocimiento se están refiriendo a información*".

Últimamente las web, la red, hablan que estamos en la *sociedad del conocimiento*, que en sus empresas siguen *políticas de conocimiento*, pero creo que no es entendible por no llegar y pararse a pensar en la esencia de dichos conceptos.

Podemos decir, que el "*conocimiento*" es una estructura neuronal que lo atesoran las personas y por tanto las organizaciones lo tienen en su interior aunque no saben como identificarlo y menos explotarlo. Por tanto, partiendo de dicha descripción podemos afirmar que el conocimiento es un "*activo estratégico*" porque son las personas las que ejecutan la estrategia para alcanzar los resultados que de ellos se esperan y por tanto son los responsables de alcanzar en el mercado para la empresa de la "*ventaja competitiva*".

¿Quién es su "*dueño*" [7]...de ese conocimiento? Si somos francos el objetivo de cualquier empresa es obtener los resultados. No nos equivoquemos ni un instante. Y nos contratan por nuestro conocimiento - *mejor dicho, lo alquila, cuando plasmamos nuestra firma en el contrato cuando formalizamos tal relación, empresa-empleado* - para ser el medio, para conseguir su fin...esos resultados. Así que, cuando nuestro conocimiento - y nadie en esta vida es imprescindible - ya no es necesario para dicha consecución, por tanto, se acaba el contrato, y todos sabemos, y más ahora cual es el devenir o lo que nos espera.

¿Cómo se crea? Sencillo, todos lo hacemos de forma diaria e inconsciente alguno, generando hábitos. A través del aprendizaje. Este es un proceso personal - no individual, indica Javier - ya que nadie puede aprender

de nosotros. Para aprender debemos tener en cuenta tres factores: *la motivación de aprender, el esfuerzo y la práctica continuada a lo largo de un periodo de tiempo*. Sin eso no aprendemos.

Han asistido algún curso, sean formador o asistente. Ven por qué no funcionan y no se aprende. Nos quejamos cuando no nos dan formación. Y cuándo nos la dan, cómo actuamos. Otra cosa, es que nos den formación, de algo, que no va a servir para incrementar nuestro rendimiento o productividad. Entonces, ¿por qué invierten las empresas en la misma?. O es que la fundación Tri-partita da mucho juego. No hacen falta, más explicaciones. Lo han sufrido, lo han vivido, lo han experimentado. Sí es afirmativo, ya saben de qué hablo.

¿Cómo se transfiere? Aquí una imagen vale más que mil palabras como diría él, y si esta viene precedida de la genialidad de Juan José Carpintero, [8] más si cabe. "*NO se puede transferir el conocimiento*", solamente información y me explico. Hemos comentado que el conocimiento es personal.

Han visto la película de Matrix. Imagínense, que sencillo sería para RRHH - luego hablaremos de dichas siglas - coger a cualquier persona, sin ningún conocimiento y como la película, a demanda, pedir, mira conecta la máquina y selecciona, quiero un curso de ITIL Máster, PMP, fundamentos de BSC, CobIT 5, habilidades directivas, varios MBA's, gestión de personas, y todo lo que se les ocurra y tuvieren necesidad. Y en lo que dura la carga, tuviéramos un recurso, con el conocimiento y la experiencia que quisiéramos a un clic. Adiós al profesional actual. Apunten los emprendedores, porque puede ser una oportunidad no muy lejana de futurible negocio y de ser diferenciadores de mercado y generadores de valor.

Menos mal que aún no funciona dicha visión y práctica de la película. Por tanto, a través de la información, por medio del aprendizaje - con las premisas antes comentadas - obtenemos conocimiento. Y les debe quedar claro, la anterior y siguiente afirmación:

"*Todo conocimiento que sale fuera de nuestro ser, genera información*", de hay la controversia que indicábamos en la cita. Así que las organizaciones, pueden crear información, transformar información, transferir información pero no conocimiento.

Javier también afirma que actualmente las organizaciones, requieren los siguientes roles a los profesionales. **trabajar** - nos exigen que tengamos valores, seamos responsables, con actitud, con

compromiso y pasemos a la acción a través de la toma de decisiones - **aprender** - estemos al día, en conocimientos necesarios que nos devenga el mercado y nuestros clientes - **enseñar** - a otros a aprender lo que sabemos y conocemos y por último - **innovar** - significa hacer algo que no conocemos, por tanto, se nos debe permitir una tolerancia a errores, reconociendo nuestra labor y recompensándola. Esto último si que es contradictorio.

Las empresas quieren que innovemos y seamos creativos pero sin las políticas adecuadas - sin penalizaciones por los errores - quien actuará en dicha consecuencia, a menos que tengamos la cultura adecuada, comentada anteriormente. Por ello, las contradicciones se multiplican y confunden al profesional. Una cosa, es equivocarse por negligencia o incompetencia y otra es cometer errores por intentar innovar a la hora de generar un producto y un servicio diferenciador. Se entiende. Es cristalino y no hace falta ni MBA ni otros cursos en eminentes escuelas de formación para verlo.

7. ¿Cómo podemos gestionar nuestro conocimiento?

Pasemos por tanto, a sintetizar, ¿Cómo podemos gestionar nuestro conocimiento? intentando dar respuesta a tres preguntas, en base al razonamiento que vamos siguiendo en esta entrada. *¿Qué hacemos?* Claro; procesos. Todo el día nos dedicamos a llevar a cabo actividades - algunas relacionadas entre sí - para alcanzar, lo que espera y quiere nuestra empresa o el cliente para el que trabajamos: resultados o alcanzar los objetivos marcados.

¿Qué sabemos para hacer lo que hacemos? Pues la respuesta, es el conocimiento. Y por último, *¿qué necesitamos saber para hacer bien lo que hacemos?* Pues aprendizaje, ese proceso diario y, repito con motivación, esfuerzo y tiempo de práctica. Piensen en ello. Es cierto, dichas afirmaciones, creo que Javier da en el clavo. Y una que me encanta, que la he visto, leído y le he oído en unos de sus vídeos comentar - hablo de Punset - es *¿qué hemos des-aprendido hoy?* Imagínense que cada día a la salida de su trabajo, o cuando se proponen a conciliar el sueño, se plantearan la misma y le intentarían dar respuesta. Llega un momento, que para adquirir nuevos conocimientos, por culpa de nuestros hábitos, es inevitable que des-aprendamos para dar cabida a nuevo conocimiento a través del aprendizaje. Háganlo, escribanlo y comprueben su resultado.

Ya que hemos comentado que realizamos actividades en diferentes procesos de la organización, ¿cómo las

llevamos a cabo? y ¿cómo deberíamos priorizar, en base a qué deberíamos establecer dicha prioridad?. Antonio Valle, en una ponencia realiza cuya temática es el Pensamiento Lean IT, lo declara de forma magistral. Y ello, va enlazado a preguntarnos *¿cómo deberíamos participar en la "cultura de ejecución"* promulgada por Álvaro Reynoso? Todo ello teniendo como fin en mente, ser diferenciales y generadores de valor, en todo y cada uno de la cosas que toquemos, hagamos y llevemos a la práctica.

Antonio, promulga que:

Las "actividades que no son necesarias ni aportan valor" deberíamos **ELIMINARLAS** completamente de la gestión de nuestro tiempo y realización.

Las "actividades que son necesarias pero que no aportan valor" deberíamos **REDUCIRLAS**.

Como tercera afirmación y claro camino de dedicación y de esfuerzo único deberíamos propagar y empapelar en cada pared de nuestra organización sería que la de "actividades que aportan valor" no nos debe quedar otras que **OPTIMIZARLAS**.

Es claro el mensaje, por tanto, ¿Qué hacemos en nuestro día a día? ¿Qué tipo de actividad llevamos a cabo? De aquí parte de forma sencilla un sentimiento de cómo actuar para conseguir aquello, ¡Recuerdan!!!!... conseguir los resultados. Pues hagámoslo.

7. Gestión del conocimiento en ITIL 2011

Hemos hablado, de estrategia, de su ejecución y el modelado de una cultura orientada a dicha ejecución, del conocimiento, su aprendizaje y su distinción conceptual con la información. Ahora introduzcámonos en la cuarta y última parte y, es la visión de la gestión del conocimiento TI, desde el punto de vista de las buenas prácticas de ITIL.

Este proceso actual -"gestión conocimiento TI" - ha tenido diferente ámbito y alcance desde las primeras versiones de ITIL hasta la más reciente; la edición ITIL 2011 publicada en Julio del año pasado. En la V1 no se hablaba prácticamente de él. En la V2 se hablaba de una BBDD de conocimiento relacionada con el proceso de la Gestión de Problemas.

En la V3 adquirió la entidad de proceso, pero su concepto y adopción era complejo y no entendible. Y en la última comentada - ITIL 2011 - creo y estoy convencido que los autores de los cinco libros del ciclo de

vida del servicio - estrategia, diseño, transición, operación y mejora Continua - le han dado y proporcionado la envergadura y la importancia que requiere.

Así como, su soporte al proceso - el **SKMS** (*Sistema de Gestión del Conocimiento del Servicio*) - el interfase de entrada y salida de todas las fases del ciclo de vida, antes comentado. Me atrevería a decir más, dicho SKMS, es el soporte de todos y cada uno de los 26 procesos y cuatro funciones diseminados en dicho ciclo de vida del servicio.

El objetivo de dicho proceso [10], se puede sintetizar en tres puntos fundamentales:

- Mejorar la calidad de las decisiones asegurando la disponibilidad de información confiable a lo largo del ciclo de vida del servicio
- Asegurar que el proveedor de servicios sea más eficiente y mejore la calidad de los servicios prestados
- Asegurar que el personal de TI - "*Profesional TI*" - entienda el valor del servicio que presta

Dicho proceso presenta cuatro actividades, según los autores:

- Estrategia de la gestión del conocimiento
- Transferencia del conocimiento
- Gestión de la información y datos
- Uso del SKMS

Y aquí por lo que llevamos de documento, en su preparación y tiempo dedicado al estudio y análisis de este proceso que me encanta y tantas satisfacciones profesional me han dado y espero que se siga aportando, por su difusión, me siento en la obligación de ir más allá y, para ello, me apoyo en la cita de Will Roger "*No importa que tan rápida corras, si no estás en el camino correcto*". El cambio de objetivo lo dejo para el siguiente punto, pero ahora me centraré en las actividades.

Humildemente pienso que no debe existir una actividad de *estrategia de la gestión del conocimiento*, sino que estoy convencido que la forma de dar valor, es que la gestión del conocimiento sea un punto de apoyo, y de palanca dentro de la definición y ejecución de la estrategia de cualquier organización, teniendo en cuenta la afirmación, que las personas son las que atesoran el conocimiento en la misma y son las encargadas de su ejecución para alcanzar los resultados.

Por tanto la quitaría. La segunda ya hemos hablado largo y tendido, NO existe o no puede existir *transferencia de conocimiento* si no de Información. A menos que funcione la trepanación y se pueda intercambiar masa gris de un individuo a otro, vía operación quirúrgica.

Ya que el conocimiento es de entrada a la persona y la información es de salida de la misma. Por tanto, de nuevo esta actividad la eliminaría. La taxonomía de la información y datos, se puede mantener o ser inherente a una actividad que la englobe. Y por último el *uso del SKMS* no creo que sea una actividad del proceso, es algo inherente.

El SKMS es el repositorio o herramienta que da cobertura no solo al proceso de la gestión del conocimiento, sino a todas las fases, sus procesos y funciones del ciclo de vida del servicio, definido por estas buenas prácticas de ITIL.

8. Gestión del conocimiento ITIL 201X, X>1

Por tanto, pasemos, a cambiar todo esto. Proporcionemos de nuevo apoyado en otra cita, a dar un paso hacia adelante. La misma, de Thomas Carlyle denota "*Ve hasta donde te alcance la vista. Cuando llegues, serás capaz de ver más allá*".

Veremos si les parece mi proposición siguiente, un paso de ver más allá. A este nueva oportunidad o camino me gustaría denotarlo, como:

"La Gestión del Conocimiento en edición ITIL 201X con x>1" Aquí el objetivo del futurible proceso, lo podríamos de definir de la siguiente forma:

- **Identificar, comunicar, retener y recompensar** el conocimiento de la empresa, su aprendizaje continuado y su alineamiento y ajuste con la estrategia formalizando una cultura de ejecución.
- **Asegurar la disponibilidad, acceso y transferencia de información** confiable a lo largo del ciclo de vida del servicio, para que cada miembro de la organización, entienda y puede crear valor a través de una toma de decisión correcta en cada actividad que realice para alcanzar los resultados esperados.

Por favor, lean una vez más la doble lectura de los objetivos para el proceso. Aglutina todo lo expuesto desde el principio y retoma el mensaje que les quiero transmitir poniendo sobre la mesa que el **"conocimiento es el factor crítico para ejecutar la estrategia"**. Concretando y haciendo más claro el concepto y quitando la complejidad de entendimiento y adopción. ¿No creen?

Tengo pasión por esto de las Best Practices y las mismas considero que deben ser un cúmulo de experiencias y aprendizaje de éxito, que deben ser recogidas y difundidas, para la mejora de todos. Esto de nuevo es lo que nos mueve a los integrantes de este grupo de trabajo de la gestión del conocimiento dentro del Comité de Estándares y Modelos de Referencia del itSMF España

Si hemos definido los nuevos objetivos que bajo nuestro criterio debería acontecer a dicho proceso, ¿por qué no vemos que más podemos aportar y que ahora se queda corta en su definición?

¿Por qué si todos los procesos tiene su Política, este proceso no la tiene?. Si la gestión del conocimiento debe estar en la estrategia y en su definición, deberían definirse la comentaba política a nivel organizativa a seguir. Y ¿Por qué tampoco contiene un plan? Qué deberíamos hacer, a través y según lo descrito en los objetivos cada miembro de la organización, para conseguir dichos resultados.

Dentro del plan de la gestión del conocimiento, debería obligatoriamente estar compuesto por el *plan de comunicación* de la empresa - independientemente del área que se defina su creación, mantenimiento y difusión - así como la *gestión del talento*.

Dentro de esta gestión del talento, se debe incorporar la *gestión de retención - del conocimiento y del talento del personal* que realmente genera y aporta valor a la empresa.

Así como una *gestión de recompensas* - que haga que dicha cultura de ejecución, se formalice y se haga realidad en todo rincón y para cada miembro de la organización, que haga que nuestro esfuerzo de más que realizamos, se vea recompensando - todo ello descrito en la política y argumentado en el plan de la gestión del conocimiento TI.

Esto significa elevar el proceso. Y ser interfase verdaderamente de cada uno de los procesos y funciones del ciclo de vida del servicio, promulgado desde el nivel

estratégico y difundido en cascada a nivel táctico y operativo.

Todo ello, redundará a lo dicho de ser un activo estratégico y conformar con la toma de decisión correcta de cada individuo de la organización a crear o disponer de la ventaja competitiva ¿No creen?

Las piezas encajan, la simetría aparece, la sinergia fluye, todo se predispone y se entiende, poniéndose al servicio del comentado ciclo de vida, siendo su SKMS el soporte al mismo al ciclo no solo al proceso de la gestión del conocimiento.

Las Actividades se enmarcarían tomando en cuenta los objetivos del proceso de la siguiente forma:

- *Identificar el Conocimiento*
- *Comunicar el Conocimiento*
- *Retener el Conocimiento*
- *Recompensar el Conocimiento*
- *Taxonomía de la Información y Datos*
- *Generar Información*
- *Transferir Información*
- *Control de Acceso a la Información*

El salto es cualitativo ...les dejo reflexionando si lo comentado es factible y tiene rigor y criterio.

9. Conclusiones

Llegamos al final y me gustaría que prestaran atención a la figura de la derecha, al coyote - y su petición de ayuda. Se acuerdan de él y de su desventura, tras trabajar sin descanso realizando planes y nunca poder llegar a su objetivo destino.

Imagínense que soy ese coyote, o es de forma individual cada uno de ustedes, o bien es un área dentro de su empresa, o en definitiva, representa a toda una organización. Qué puede hacer y más en situación de no bonanza como la que actualmente nos toca desarrollarnos y vivir.

Hemos convenido, que debemos ser diferenciadores en nuestro mercado y/o segmento y crear valor a todos los stakeholders y eso debe partir sin ninguna duda de pensar y formular una estrategia, sustentada en valores, en la que nos posicione el punto de partida y nos haga sentir, en nuestro interior hacia dónde debemos marcar el rumbo para llegar a nuestro puerto de destino.

Dicha formulación, tiene que venir soportada por un hecho y es el compromiso de TODA la organización, desde el primero hasta el último, para que podamos balancear convenientemente ese valor, a los accionistas, clientes, empresas y empleados, supervisando a través de un herramienta - porqué no un BSC - que lo que estamos implementando es acorde a lo pensado y definido en su momento, provocando una proactividad en el hecho de si se produce cualquier desviación, a través de la facultación de cada miembro de la organización, podamos realizar los ajustes y toma de decisión necesarias, para no perder el rumbo establecido.

Esto, no puede crear otra cosa, que a cada profesional - no recurso, ya que este concepto es limitado y el potencial humano es exponencial e infinito, todo depende de la actitud, talento, perseverancia, pasión, compromiso, disciplina, y ganas de aprender según sus inquietudes y status quo - entre a formar parte de su hábito, en el modelado de una cultura de ejecución de la estrategia, en la que todos se sientan partícipes, crean en lo que hacen y, puedan alcanzar su máximo desarrollo y potencial en su empresa, con la creencia y determinación plasmada y participada y comunicada de esa misión y visión compartida.

Por lo que, aunque la organización no dispone de conocimiento propio - las personas, que son las que lo atesoran - su alquiler hará que a través de dichos valores, la suma de cada uno de los integrantes, así como su afán por aprender y gestionar en pro de alcanzar los resultados esperados - promulgando la gestión del conocimiento a ser integrante de la estrategia, definiendo su política, su plan de adopción, comunicando y apostando por el talento, a través de su retención y recompensa - no hará sentir a TODOS que somos estratégicos -hecho que ese departamento de RRHH o mejor dicho gestión de profesionales o gestión de personas, que bien queda el cambio de nomenclatura - debería evangelizar, con dichas premisas definidas y adoptadas, nos hará o nos provocará algo que le vendrá bien a ese amigo coyote.

Representado; !!se acuerdan!! por cada uno de nosotros, o una función o una empresa, para que nos convirtamos en auténticos CORRE-CAMINOS, y seamos audaces, nos adaptemos y seamos los primeros en visualizar esa oportunidades que nos aparezcan y vayamos en su búsqueda, con calidad y una cultura de ejecución que sacie el valor que esperando los interesados.

Por todo ello, me viene a la mente, ese **"Conocimiento: Factor crítico para ejecutar la**

Estrategia" frase o hecho, trasladado de principio a fin, como un acicate a nivel empresarial y personal, para conseguir las cota más altas como profesionales y organización en un mundo tan cambiante, caótico y globalizado en el que estamos.

Este documento está dedicado a todos aquellos que nos siguen, a mis compañeros del grupo de trabajo y por último a la Universidad y al itSMF España, por la organización de este tipo de eventos, clave para el aprendizaje, transferencia de información e ideas y difusión de conocimiento, para intentar ser mejores.

10. References

- [1] Óscar Corbelli. Capítulo 3. Estrategia de Negocios y de TI del libro Las Trampas de la integración. 2011.
- [2] Óscar Corbelli. ¿Qué entendemos en TI por decisiones estratégicas? Blog de Óscar Corbelli. <http://oscarcorbelli.tecnofor.es/>
- [3] Álvaro Reynoso. Artículo "Medidas que dan desempeño en la Web del Grupo Kaizen. http://www.grupokaizen.com/bsce/BSC_medidas_que_da_n_desempeno.pdf.
- [4] Álvaro Reynoso. Artículo "¿Por qué es tan importante el alineamiento estratégico" en la Web del grupo Kaizen. http://www.grupokaizen.com/bsce/Porque_es_tan_importante_ante_el_Alineamiento_Estrategico.pdf
- [5] Álvaro Reynoso. Artículo "El Coaching impulsor de la cultura de ejecución" en la Web del grupo Kaizen. http://www.grupokaizen.com/bsce/El_Coaching_Impulsor_de_la_Cultura_de_Ejecucion.pdf
- [6] Entrevista en vídeo a Álvaro Reynoso sobre Balance Scorecard en programa (Facebook/Negocio720) on vídeo a través del blog de Franco R. <http://francoitgrc.wordpress.com/2012/03/16/balanced-scorecard-video/>
- [7] Javier M. Aldanondo. Newsletter "El conocimiento no tiene dueño" en web de Catenaria. http://www.catenaria.cl/km/newsletter/newsletter_75.htm
- [8] Javier M. Aldanondo. Newsletter "El conocimiento no se puede transferir" en web de Catenaria. http://www.catenaria.cl/km/newsletter/newsletter_51.htm
- [9] Javier M. Aldanondo. "El suicidio de la G. del Conocimiento" en Ciencias de la Documentación. <http://www.documentalistas.org/articulo-el-suicidio-de-la-gestion-del-conocimiento/>.
- [10] Knowledge Management Process en el libro de ITIL Service Transición en 2011 edition. TSO 2011.