

CKO: Un nuevo rol estratégico

Alejandro Pavez Salazar

Email: apavez@mi.terra.cl

Departamento de Informática

Universidad Técnica Federico Santa María

Resumen: Más allá del contexto operacional y estratégico de la Gestión del conocimiento, muchas investigaciones en el tema no han profundizado en el contexto de Gestión necesario para impulsar los proyectos en torno a esta visión del desarrollo estratégico. Para esto se presenta a continuación la naturaleza del Gerente de Conocimientos (CKO, por su acrónimo en inglés de Chief Knowledge Officer).

Abstract: Resumen en inglés

Introducción

En el dominio de los estudios propios de la Gestión de Empresas, es ampliamente aceptado en la actualidad el que los activos intangibles se constituyen en un valor fundamental. Así ocurre con las marcas, y las patentes, las relaciones con los clientes y los proveedores. Lo mismo ocurre con el conocimiento que las personas aportan a través de sus capacidades y talentos al interior de la organización.

Ello hace ineludible enfrentar la necesidad de conformar sistemas para la gestión de aquellos intangibles. En el caso del conocimiento se perfila, desde ya, como actor de primera línea el Chief Knowledge Officer (CKO).

A continuación en el punto 1 se presenta una breve introducción explicativa en torno a la definición del CKO, profundizando en temas tales como diferencias entre el CIO y el CKO (Punto 1.1), la necesidad organizacional sobre el CKO (Punto 1.2) y la dimensión de las alianzas que debe realizar el CKO (Punto 1.3) a la hora de actuar. En el punto 2 se presenta una breve discusión en torno a un perfil descriptivo del CKO, donde se detallan características tales como el modelo CKO (Punto 2.1) y los objetivos del CKO (Punto 2.2). En el punto 3 se presentan las conclusiones generales de este estudio.

1. ¿Qué es un CKO?

Michael Earl y Ian Scott en "What is a Chief Knowledge Officer?" [EAR-99], se abocaron a la carrera de dar contenido y luego a establecer los vínculos que el CKO debe mantener dentro del operar de una organización.

Earl y Scott, en una investigación en terreno constataron, dentro del dominio de la Gestión del conocimiento, una serie de funciones que formal o informalmente, si bien apuntan al desarrollo del conocimiento como una fuente de ventajas competitivas, se focalizan cada una de ellas sólo en algunos aspectos específicos. Earl y Scott se dieron cuenta de que 'Director de capital intelectual', 'Vicepresidente de bienes intelectuales', 'Director de

aprendizaje organizacional', 'Gerente de aprendizaje' [WEB-02] o CLO¹, entre muchos otros², son denominaciones asociadas a cargos diferentes que asumen funciones específicas dentro del dominio de lo que compete a la Gestión del conocimiento.

Earl señala que el CKO "es el encargado de iniciar, impulsar y coordinar los programas de Gestión del conocimiento". Definir de este modo el rol del CKO es sin dudas aclarador, pero es conveniente dejar en claro que una definición tan poco precisa puede llevar, entre otras consideraciones, a pensar que los Proyectos de Gestión del conocimiento (en adelante Proyectos KM) deben adscribirse al CIO³ (Visión tecnológica) o al CHRO⁴ (Visión organizacional), en vez de aquello que en rigor de gestión corresponde, como lo es el CKO.

1.1 ¿Cuál es la diferencia entre CKO y CIO?

La naturaleza de las actividades que le competen al CIO, que apuntan tanto al manejo estratégico de las TI, como su uso en las tareas operativas, en general no ha sido recogida como parte indispensable del amplio rango que envuelve al que hacer propio de la Gestión del conocimiento. Ello es lo que hace decir a Earl: "Donde exista un CKO, es muy probable que se trate de un CIO " [EAR-99].

El origen de esta situación reside en que inicialmente los proyectos KM corrientemente fueron asociados al área de TI.

Lo que hace diferente a un CKO de un CIO es el objeto propio de Gestión de cada uno de ellos. Mientras que el

¹ Acrónimo en inglés de Chief Learning Officer.

² En Ernst & Young se denomina 'Gerente de conocimiento', mientras que en Andersen Consulting se le conoce como 'Patrocinador de conocimientos'. Fuente: [MAN-00], N°6, pág. 4.

³ Acrónimo en inglés de Chief Information Officer. En Chile generalmente se conoce como Gerente de Informática

⁴ Acrónimo en inglés de Chief Human Resource Officer. En Chile generalmente se conoce como Gerente de Recursos Humanos.

CIO tiene como objetivo supervisar el despliegue de las TI, el CKO focaliza su accionar en maximizar la creación, el descubrimiento y la diseminación de conocimientos en la organización [MAN-00]⁵.

1.2 ¿Por qué es necesario un CKO?

En las discusiones que competen a la gestión de empresas, no cabe duda de que la pregunta acerca de la necesidad de contar con un CKO se hace cada vez más recurrente.

David J. Skyrme [WEB-01]⁶, uno de los primeros investigadores que se pronunció acerca de su necesidad, las justifica señalando que en la actualidad no se puede eludir la necesidad de:

- Maximizar el retorno de las inversiones en conocimiento, tales como nuevas contrataciones, procesos y capital intelectual.
- Explotar los activos intangibles, tales como el know-how, las patentes y la relación de clientes.
- Repetir los éxitos pasados y compartir mejores prácticas.
- Mejorar la innovación (Comercialización de ideas).
- Evitar la pérdida de conocimiento y las fugas producidas por las reestructuraciones organizacionales.

Skyrme, sin embargo, también destaca situaciones en las cuales el CKO no es en absoluto imprescindible. Ello para Skyrme es así cuando:

- El conocimiento no es importante en el negocio⁷.
- Se está contento con las iniciativas locales (proyectos KM informales) y se espera que todo vaya bien.
- Existe ya una cultura que facilita el compartir conocimiento y un proceso sistémico de difusión.

⁵ Fuente: [MAN-00], Earl & Ian, "La función del gerente del conocimientos", N°6, pág. 10-14.

⁶ Basado en "Creating the Knowledge-based Business", David J. Skyrme & Debra M. Amidon, 1997

⁷ Realmente ha sido imposible llegar a pensar una situación donde el conocimiento no juegue un papel importante en una empresa de alto nivel, debido a la naturaleza de las relaciones entre los procesos de aprendizaje y de generación de conocimiento en el operar humano. Sin embargo, el estudio de Skyrme reveló que un 8% opina que su operar no está basado en un 'Negocio intensivo en conocimiento'. En otra encuesta hecha por Joint Survey en conjunto con Ernst & Young se determinó que ese porcentaje era de un 12%.

- El liderazgo en conocimiento viene de la cima y es perseguido apasionadamente.
- Cada uno posee planes de desarrollo de conocimiento en sus planes de trabajo.
- Los sistemas de monitoreo de rendimiento poseen una dimensión explícita en torno al conocimiento.

Las situaciones anteriormente señaladas, tanto favorables como desfavorables para justificar la existencia de un CKO en la Organización, deben considerarse complementarias. El considerar sólo algunas establece un criterio parcial y mermado en torno a debilitar potenciales puntos generadores de una verdadera cultura de aprendizaje organizacional. Sin embargo, es muy probable que sean las decisiones estratégicas en torno al conocimiento (mas precisamente una 'estrategia de conocimiento') las que definan las situaciones a las que se deberá enfrentar el CKO.

En el estudio realizado por Earl, los CKO entrevistados estimaban que "su objetivo se cumpliría una vez que ya no tuviesen que ejercer el cargo". Sin embargo, se dieron cuenta que los cambios en la conducta organizacional y gerencial para administrar los conocimientos como una actividad (parte del proceso del operar normal) tardarán mucho más de lo inicialmente presupuestado. Esto significa que probablemente el trabajo del CKO estará dentro de la Organización por un tiempo suficiente como para no llegar a considerarlo como "un trabajo de pocas expectativas".

1.3 Alianza entre CKO, CIO y CHRO

La naturaleza de las funciones que debe llevar a cabo el CKO no hacen de este un experto en TI, así como un experto en Recursos humano. Ello lleva, sin duda, a la necesidad de configurar, bajo la forma de un sistema, las tareas propias de aquel con las que competen tanto al CIO como la CHRO. De no ser así, obviamente, la implementación de proyectos KM puede verse seriamente limitada.

Uno de los CKO entrevistados por Earl afirmó que la Gestión del conocimiento es "20% Tecnología y 80% cambios culturales". Ello confirma la necesidad de las alianzas y del alineamiento de intereses.

2. Perfil del CKO

Earl también aborda la caracterización del CKO. Algunos aspectos dignos de destacar fue la personalidad distintiva de los CKO. "Se destacaban por poseer un carácter vivaz, entusiasta y por la facilidad para transmitir su entusiasmo a los demás" [MAN-00]⁸.

Algunas características de este tipo de profesionales son:

⁸ Fuente: [MAN-00], N°6, pág. 11-12.

- Ser curiosos y reflexivos.
- Ser flexibles y abiertos a trabajar con cualquier persona.
- Aceptar que otros asuman el liderazgo y el reconocimiento de logros.
- Dispuestos a auspiciar proyectos.

Este perfil cuadra casi totalmente con lo que Daniel Goleman define como un 'Influenciador positivo' [GOL-00]⁹, es decir, con aquella personalidad posee un manejo natural, en su actuar emocional, de conceptos tales como 'influencia', 'comunicación', 'manejo de conflictos', 'liderazgo' y 'catalizador de cambio'. Aunque cabe consignar que este es el perfil de cualquier persona que quiera emprender un nuevo desafío.

2.1 El modelo CKO

Earl, en base a sus investigaciones, propone un modelo que recoge las "capacidades de que debe disponer un Gerente de conocimientos" (Figura 1). Existen dos cualidades asociadas a su condición de 'líder' y dos cualidades ligadas a su státus de 'Gerente'.

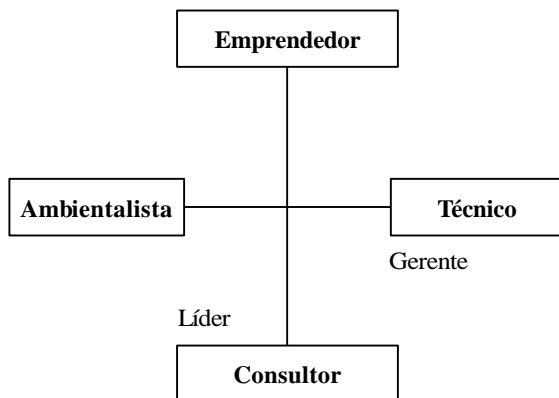


Figura 1 - El Modelo CKO¹⁰

Desde el punto de vista 'Liderazgo', un CKO debe ser un *emprendedor*, con iniciativa y a quien le entusiasme el desarrollo comercial y la idea de crear algo. De hecho, Earl comenta que "todos los CKO entrevistados parecían estimulados ante el riesgo"¹¹. El actuar frente a lo novedoso, la aventura y el riesgo es aquello que en primera línea envuelve la noción de 'Emprendedor'. Además, el CKO debe ser "un visionario, es decir, alguien capaz de comprender la visión que el CEO¹² tiene en su mente, y traducirla en acciones, esto es, pensar en nuevas formas de hacer las cosas y perfilarlas para que sea posible la obtención de resultados visibles".

⁹ Fuente: [GOL-99], pág. 205-245.

¹⁰ Fuente: [EAR-99], pág. 33.

¹¹ Fuente: [EAR-99], pág. 34.

¹² Acrónimo en inglés de Chief Executive Officer.

A su vez, debe funcionar como *consultor*. "Debe ser capaz de escuchar las ideas de otros, trabajarlas, y alimentarlas en caso de ser aplicables y ajustarse a la visión de conocimientos", junto con lograr que estas nuevas ideas coincidan con las necesidades propias de la Organización. Debe contar con la capacidad de manejar relaciones, estar dispuesto a permitir que otros desempeñen el papel protagónico y ser abierto a los cambios (debido a que él juega un rol de agente de cambio)¹³.

Desde el punto de vista 'Gerencial', un CKO debe ser un *técnico*, capaz de comprender cuáles son las Tecnologías que pueden apoyar el proceso de Gestión del conocimiento, lo cual implica estar lo suficientemente informado para determinar qué cualidades debe poseer, qué oportunidades ofrece, cuáles adoptar y entender el nivel de dificultad de implementación que ello significa. En el estudio de Earl se determinó que la mayoría de los CKO entrevistados "contaba con experiencia en proyectos de TI, más que una capacitación formal en esta área".

Por otro lado, debe tener una actitud *ambientalista*, orientada a fortalecer la administración de los conocimientos tácitos. En el estudio de Earl se determinó que esta habilidad tiene por objeto la "creación de ambientes sociales que permitan estimular tanto conversaciones programadas como casuales", la creación de espacios para "grupos con intereses comunes" (comunidades de interés), espacios de aprendizaje (comunidades de práctica) y fortalecer el trabajo en equipo y las relaciones interpersonales (comunidades de acción).

Las habilidades de 'Líder' conjugan las cualidades de estrategia e integrador, mientras que las habilidades de 'Gerente' cubre las características necesarias para el desarrollo organizacional y la coordinación.

2.2 Objetivos de un CKO

Michael Earl indica como resultado de su investigación: "El rol del CKO está muy inmaduro debido a que no existe una especificación de su trabajo". Esto se ve reflejado en que la mayoría de los CKO habían tenido que "desarrollar su propia descripción de cargo" [MAN-00]¹⁴, junto con la dificultad de establecer el alcance que la KM establece.

Dave Pollard, CKO de Ernst & Young Canadá, ha especificado en [WEB-03] sus objetivos. Algunos de ellos son:

- Diseñar e implementar una arquitectura eficiente, efectiva y fácil de usar, orientada a desarrollar el

¹³ Ver [GOL-99], "El catalizador de cambio: ingredientes claves" y "El líder de la transformación", pág. 242-244.

¹⁴ Fuente: [MAN-00], N°6, pág. 11.

conocimiento corporativo. Esto incluye la especificación de una Arquitectura tecnológica (Servidores, PCs, redes, Intranet, etc.) y de una Arquitectura de contenido de conocimiento (Estructura de las bases de conocimiento, lo que incluye taxonomía, organización, adquisición de conocimiento externo, captura de conocimiento interno y filtrado).

- Desarrollar una infraestructura de apoyo (Knowledge Center) para los recursos de conocimiento de la compañía.
- Coordinar y promover comunidades de práctica y redes de conocimiento, y los espacios virtuales necesarios para capturar y compartirlo.
- Remover los obstáculos a la contribución, la creación, el compartir y el uso del conocimiento.

Es importante destacar que, aunque esta definición de responsabilidades concuerda con la discusión en torno a la naturaleza del CKO, será el estudio de las necesidades quien determinará el rango completo que necesitará cumplir un CKO en particular.

3. Conclusiones

En primer lugar, es difícil pensar que una organización que pretenda considerar el conocimiento como uno de sus recursos centrales no cuente con algún rol de índole ejecutivo que tenga como objeto coordinar, desplegar y monitorear los recursos y proyectos de conocimiento en torno a un análisis de mediano/largo plazo que permita obtener resultados mensurables. Es por esto que el rol del CKO estará por mucho tiempo dentro de las organizaciones que pretenden competir con base en el conocimiento. Esto se puede ver aclarado al considerar que "conocer es competir con ventaja", donde por otro lado el establecer que conocer algo hoy genera ventajas no asegura que dichas ventajas en el mediano plazo sean sustentadas por el mismo conocimiento. De hecho, lo más probable sea que el conocimiento que hoy crea la diferencia con la competencia sea el conocimiento base de la industria de mañana.

Por otro lado, es posible identificar al CKO como un rol diferente de aquellos que hoy en día están a cargo de los proyectos que directa o indirectamente han sido definidos para impulsar la gestión del conocimiento dentro de la organización. Esto significa que para identificar al CKO es necesario establecer el rol del conocimiento y sus necesidades dentro de la organización, para así establecer expectativas de trabajo reales y objetivas, las cuales van más allá de basar dicho rol en esquemas estáticos, los cuales generalmente no reflejan las necesidades reales de la organización. Es lógico pensar que, aún en dicha situación dinámica, existirá una base de operación para dicho rol, la cual estará definida por el perfil ideal de todo alto cargo

basado en innovación organizativa y gestión de recursos.

Desde el punto de vista tecnológico, el CKO deberá contar con una visión que le permita conversar libremente con los especialistas en tecnología. Esto podría verse facilitado a la hora de establecer en dicho cargo a un profesional del área de TI, el cual cumpla con las características establecidas por Goleman, las cuales le permitirán desarrollarse en gran medida de acuerdo al perfil mostrado anteriormente. Desde el punto de vista organizacional, el CKO deberá responder a la imperiosa necesidad de conocer la amplitud del conocimiento en el actuar de la organización. Es decir, debe poder concebir conceptos tales como redes sociales y un análisis de centralidad de dichas redes, para así determinar el impacto de las acciones basadas en recursos humanos pertinentes a fortalecer dichas redes en el operar propio para el cual han nacido. Por otro lado, deberá participar activamente de los diferentes proyectos, tanto internos como externos, para facilitar las características propias del conocimiento dentro de dichos proyectos, lo cual lo transformaría mayormente en un CLO.

4. Bibliografía

- [GOL-99] Daniel Goleman, "La inteligencia emocional en la empresa", Ediciones Vergara, Argentina, 1999
- [EAR-99] "What is a Chief Knowledge Officer?", Michael J. Earl & Ian A. Scott, Sloan Management Review, N° 40, Winter 1999, EEUU, pág. 29-38.
- [MAN-00] Management en Administración de la Información, N° 6, El Diario, Chile, 2000.
- [WEB-01] Chief Knowledge Officers (CKO): Do You Need Them?
<http://www.skyrme.com/updates/u13.htm>
- [WEB-02] The Chief Learning Officer: New Title for New Times
<http://www.reengineering.com/articles/may96/clo.htm>
- [WEB-03] What does a Chief Knowledge Officer (CKO) do?
<http://home.inforamp.net/~pollardd/chief.htm>

Agradecimientos

Quiero agradecer a algunas personas que han apoyado fuertemente el desarrollo de mis trabajos en torno a la Gestión del conocimiento. Sin ellos cada una de estas y de muchas otras líneas no habrían podido llegar a la luz:

- Al Dr. Héctor R. Acevedo, por acceder desinteresadamente a ser el editor de muchos de mis trabajos en torno a la Gestión del conocimiento (incluido el presente artículo).
- A Don Luis F. Hevia, Director del Departamento de informática de la UTFSM, por creer y apoyar el desarrollo de la totalidad de este proyecto.

Alejandro Pavez Salazar es Estudiante Memorista de Ingeniería Civil Informática de la Universidad Técnica Federico Santa María. Actualmente trabaja en el desarrollo de su Tesis de grado en torno al tema de la Gestión del conocimiento con apoyo en las Tecnologías de Información orientado a la generación de Ventajas competitivas sustentables. Además, presta asesorías en torno al tema de Gestión del conocimiento al área de Sistemas y Gestión, del Departamento de Informática de la Universidad, en el proyecto de investigación "Sistemas de Gestión del Conocimiento".

Email: apavez@mi.terra.cl

Web: <http://memoristas.inf.utfsm.cl/apavez/gc.htm>

APS/HAA 28.11.00 51:00 DI-UTFSM@2000