



Gestión del conocimiento o cómo no perder la memoria

En una era de acceso ilimitado a información de todo tipo, el desafío es filtrarla, jerarquizarla, retenerla y mantenerla actualizada, de modo que los estudios jurídicos y las empresas no pierdan la experiencia adquirida por sus miembros cuando estos abandonan el trabajo, pero que además todos aprendan de los demás, en un trabajo constante y colaborativo.

¿Suena posible entre abogados?

Sofía Martín Leyton

Ya en 2012 el sitio Forbes.com publicaba una columna escrita por Lisa Quast, titulada “Por qué la gestión del conocimiento es importante para el éxito de su compañía”. En ella, esta especialista en temas relativos al desarrollo profesional contaba lo que había dicho otro experto: que científicos habían logrado calcular cuánta información recibe una persona promedio en todo un año, y ello equivalía a que cada habitante del planeta leyera 174 periódicos al día.

Creemos o no en esa cifra, a menos que decidamos aislarnos del mundo es indesmentible que la cantidad de fechas, nombres, números, noticias, imágenes y música a la que accedemos, crece y crece. Y en el Derecho pasa lo mismo: casos, clientes, procesos judiciales, juicios arbitrales, negociaciones, transacciones y contratos van produciendo kilos y kilos de antecedentes, borradores y comentarios. Pero además tenemos que siempre hay nuevas leyes y reglamentos, doctrina novedosa, jurisprudencia nacional y comparada



**El desafío es
lograr disolver el
individualismo del
abogado
para que colabore
con la organización.**



que se dicta día a día.

¿Cómo manejar toda esa información? Una respuesta podría ser “como siempre, en la cabeza y con un par de apuntes; antes eran a mano y ahora se toman en el celular”. Pero esa respuesta ignora la realidad de que lo digital es más de lo que parece: es multiplicidad, omnipresencia e instantaneidad.

Como dice Adolfo Silva, profesor de Derecho Comercial de la Universidad Católica de Valparaíso y que ha estudiado el tema, “las nuevas generaciones acceden a mucha información, pero no saben discriminar lo verdaderamente relevante. Son los que tienen más experiencia quienes tienen que ir filtrándola para decidir qué conservar y saber qué eliminar. No se trata de llenarse de archivos digitales. No se trata simplemente de tener Google”.

Y lo explica muy didácticamente: “Lo que los abogados prestan son servicios intangibles; lo que espera un cliente es que le resuelvan un problema y para ello el abogado debe saber de Derecho. Al ser el conocimiento un intangible, al ser de toda la humanidad se va construyendo de manera colaborativa y en el tiempo. El desafío es lograr definir de qué manera ese conocimiento, que es de dominio de una organización, su activo más importante, puede ser compartido por todos los miembros de la entidad y cómo vamos creando más conocimiento a través del trabajo de todos”.

“Las personas pasan, pero la información debe quedarse acá”, resume otro de los entrevistados.

Ese individuo llamado abogado

Anna Marra, abogada italiana que se ha dedicado al Legal Project Management en España, sabe del tema y define: “Un sistema de gestión del conocimiento incorpora planes y acciones orientados a la creación, contratación, retención, distribución y almacenamiento de la información y del conocimiento”.

Si el sistema es eficiente —pronostica— mejora el rendimiento y la competitividad, y genera un entorno laboral colaborativo. Este adjetivo calificativo es una de las claves para entender el concepto y uno de los términos que predomina en la conversación. No basta con producir información, clasificarla y archivarla. Eso no es gestión del conocimiento.

“Los despachos son organizaciones muy peculiares donde el individualismo prima por sobre la colaboración, y la intangibilidad del conocimiento sobre su tangibilidad”, continúa Anna Marra. De hecho, en 2011 Mark Sirkin —socio administrador de Threshold Advisors, LLC, que fuera consultor en Hildebrandt—, aplicó el Hogan Personality Inventory Scales e identificó algunos límites y desafíos para los abogados: no estarían diseñados para el trabajo en equipo debido a su alto nivel de autonomía, escepticismo y pesimismo.

Pero hay más: los abogados no encuentran fácil trabajar con otros porque su elasticidad y sensibilidad son limitadas. Están educados y formados para la acción independiente y se sienten intercambiables si comparten sus conocimientos. Estos rasgos —aplaudan los *in house*— se destacarían más en abogados de estudios jurídicos que en los de empresa.

Si es así, podríamos destacar tres retos principales en la implantación de un sistema del conocimiento, prosigue la especialista: la creación de una cultura colaborativa dentro de la organización, la introducción de una tecnología que permita la recopilación y sistematización de la información y la comprensión de la importante relación que existe entre información, *big data* y predictibilidad.

El problema —coincide Silva— es que para que el *knowledge management*, como se llama en inglés, opere de manera eficiente, hay que entender que el conocimiento es público, no del dominio de alguien. “Si yo pertenezco a un área y no estoy dispuesto a compartirlo con otra, o incluso peor, dentro de una misma área, cada uno se queda con su conocimiento individual”. Y eso requiere de un cambio cultural. “Lo interesante es la construcción de cultura. Para las empresas y estudios cultura es gasto, pero cuando ven la eficiencia sí se interesan”, dice.

Experiencia regional

José Luis Lara, socio de Philippi Prietocarrizosa Ferrero DU y Uría —más conocido como PPU—explica cómo se estructura esta área, que está a cargo de un director regional y coordinadores por cada uno de los países miembros del estudio: Colombia, Chile, Perú y España.



Los abogados no encuentran fácil trabajar con otros porque su elasticidad y sensibilidad son limitadas. Están educados y formados para la acción independiente y se sienten intercambiables.



Es el despacho español Uría Menéndez el pionero, cuenta, pues tienen un programa del gestión del conocimiento en el que trabajan 16 personas hace varios años. “Uría se ha ganado muchos premios en Europa por lo que han avanzado en este tema”, dice, y explica que está tan arraigada la cultura que cuando egresan de las escuelas de Derecho, los recién titulados consideran este punto al momento de elegir dónde entrar a trabajar.

“En Chile tenemos una área desde hace ocho años funcionando orgánicamente con un director y un coordinador, estructurado con un trabajo interrelacionado con las distintas áreas del estudio para aquilatar y mantener la experiencia dentro de la oficina —explica— de manera que no sea un acto individual de cada socio o de cada abogado, sino que sea parte de la organización”.

Además, es un elemento de captura y retención del talento: PPU muestra cuán relevante es la participación en la gestión del conocimiento al momento de la evaluación anual, donde suma puntaje la elaboración de comentarios de jurisprudencia, archivos de experiencia en casos, conclusiones de juicios o transacciones de relevancia, actualización en normativa y legislación.

Como el académico de la U. Católica de Valparaíso describe, no se trata de capacitación o de tener a un bibliotecario en el estudio. Ciclos de charlas y cursos internos de actualización son solo parte del concepto. Por eso Lara destaca el lugar de relevancia que el *knowledge management* ocupa dentro de la firma: “Los socios se han comprometido a asegurar y promover la gestión del conocimiento y se mira como algo primordial, tanto para capturar y promover talento como para asegurar un servicio de excelencia al cliente”.

Ejemplos prácticos

¿De qué estamos hablando? Adolfo Silva analiza: “Es distinto decir que el mandato está en el Código Civil y en el Código de Comercio que decir que a mí me tocó en el 2013 un caso que yo resolví así. Va más allá de lo que está de manera plana en los artículos de las leyes”.

Pide pensar en un abogado *junior*, que entra a un es-

tudio jurídico. Tiene una base teórica, que tras unos meses comienza a ser una mezcla entre conocimientos teóricos y prácticos, pero al irse, ese conocimiento se pierde y lo mismo ocurre con un abogado que entra a trabajar a una empresa de un mercado regulado. Es ahí donde entra a jugar la tecnología como vehículo para generar redes, donde los sujetos que se encuentran en distintos lugares y momentos pueden generar instancias colaborativas o conocimiento de manera colectiva, añade.

Y las redes sociales permiten compartir eficientemente, usar su potencialidad con estos fines.

Por su parte, Lara, de PPU, sostiene que esta gestión se realiza de manera regional y no solo local: “En la práctica, un abogado de Chile tiene acceso a casos relevantes, a operaciones que han ocurrido en Perú, Bogotá, Barranquillas o España. Eso ayuda al proceso de formación”. Para ello tienen sistemas informáticos que permiten ordenar toda la información y compartirla, “para generar una comunidad virtuosa”.

Mediante los grupos a cargo de un coordinador, cada abogado va contribuyendo y a la vez nutriéndose de la experiencia que va surgiendo de la práctica profesional. Es así como una buena transacción, una buena compraventa, un buen *due diligence* van generando estándares y actualizándolos.

“Nos reunimos cada 15 días una hora y media a hablar de estos temas. Es realmente importante; no es el último comité del estudio. Implica exigencias tanto a asociados como a socios. Hay objetivos que deben cumplirse al año”, asegura.

Hay desafíos a futuro. Todos los que hoy están entrando a estudiar Derecho son nativos digitales, se formaron y han aprendido con buscadores y sitios web. Eso ha generado una forma distinta de aprender el Derecho, que va a seguir siendo el mismo, pero el estudio, el conocimiento, el ejercicio profesional —que antes era siempre individual y eso se reflejaba en cómo se enseñaba—, ahora es un mix de conocimiento jurídico con habilidades blandas y trabajo colaborativo en equipo.

“El puro conocimiento no basta”, dice. **L**