

¿QUÉ GESTIONAMOS CUANDO DECIMOS QUE GESTIONAMOS CONOCIMIENTO?

Pocas desdichas son mayores para una idea que dar con un nombre afortunado; a partir de ahí, todo el que quiera vender algo, sea lo que sea, arropará su producto con ese nombre haciendo que el rancio olor del producto sea atribuido al envoltorio.

Ésta es una forma muy resumida de ver qué ha ocurrido con la gestión del conocimiento y cuál es la causa de que crezca el número de directivos que no quieren ni oír hablar de algo que, a pesar de todo, les puede aportar enfoques interesantes.

En primer lugar, siguiendo a Goldratt, la primera obligación de un directivo es *gestionar los cuellos de botella* y, a pesar de lo que puedan decir los más preclaros futurólogos de las organizaciones, el conocimiento no es un cuello de botella en todos los casos ni para todas las organizaciones.

Para ampliar esta idea, todo proceso tiene un cuello de botella o, en términos populares, toda cadena tiene un eslabón débil y es por ahí por donde rompe; reforzar la cadena por los eslabones más fuertes es completamente estéril y trabajar denodadamente por gestionar recursos que no son escasos también lo es; en consecuencia, la gestión del conocimiento sólo debe llevarse a cabo bajo la consideración de que el conocimiento es un bien escaso...exactamente igual que se haría con cualquier otra variable.

El conocimiento tiende a transformarse un bien escaso en situaciones donde los ciclos de vida de producto son muy cortos; herramientas clásicas como la matriz BCG del ciclo de vida de producto o modelos como el de cinco fuerzas les dan muy poco apoyo; los modelos siguen siendo válidos pero su utilidad principal es la de presentar una foto fija para, sobre sus resultados, tomar decisiones.

Si nos movemos en un entorno donde la foto habrá quedado vieja prácticamente en el momento de ser revelada, poco podemos esperar de modelos estáticos orientados al análisis por bien concebidos que puedan estar.

Si no podemos basar nuestra estrategia en una cartera de productos o en una dinámica de mercado semipermanente, tendremos que basarnos más bien en un proceso conducido por unas reglas de actuación; el propio Michael Porter advirtió que su modelo de cinco fuerzas era poco útil en mercados emergentes donde la dinámica de funcionamiento no había sido claramente establecida.

Todo lo anterior nos lleva a algún sitio: El conocimiento será un cuello de botella y como tal habrá de ser gestionado en aquellas situaciones donde la turbulencia del mercado o los desarrollos tecnológicos nos exijan una generación constante de nuevas capacidades.

Puede darse el caso en que una organización concluya legítimamente que la gestión del conocimiento no es algo que deba preocuparle en exceso sin que esa conclusión diga nada en contra de su capacidad de gestión ni de la profesionalidad de sus directivos; por tanto, no contar en el organigrama con la vistosa figura de *director de gestión de conocimiento* o no disponer de un *repositorio*, patada al diccionario que ha hecho fortuna a pesar de sus evocaciones escatológico-médicas, puede responder en muchas organizaciones al más loable de los pragmatismos.

No son muchos pero existen los mercados cuyas barreras de entrada están firmemente establecidas y donde no existe el miedo de que lo que hoy se sabe hacer, mañana o pasado mañana deje de ser válido o pueda caer en manos de la competencia; en esta situación, el conocimiento no será un recurso escaso y, por lo tanto, probablemente son muchas otras las cosas que habrá que gestionar.

La siguiente pregunta que podemos hacernos es: ¿Qué ocurre con las organizaciones donde no se da esta situación? La mayoría de los mercados se encuentran en situaciones turbulentas; sin necesidad de referirnos a la llamada nueva economía, la globalización de mercados o el desarrollo tecnológico pueden haber eliminado barreras de entrada tradicionales en el sector o empresa haciéndonos incapaces de atraer a profesionales cualificados ¿qué hacer en tal caso?

Jay Forrester, precedente del mucho más conocido Peter Senge, (y, para algunos, más sólido) hacía en sus modelos de sistemas una distinción entre “almacén” y “flujo” que es especialmente relevante y que ha sido poco explotada.

Si estableciéramos una tipología organizativa donde en un extremo se encontrasen las organizaciones tipo *almacén* mientras que en las otras se encontrasen las organizaciones tipo *flujo*, la gestión del conocimiento correspondería a estas últimas.

El tipo de organización que responde a un modelo “almacén”; dispone de algo, sea conocimiento, capacidad financiera, capacidad de

distribución, etc, que puede permanecer a través de periodos de tiempo prolongados y su principal actividad para mantener su capacidad competitiva consiste en cuidar al máximo ese “almacén”.

Las empresas que corresponden al modelo de “flujo” tienen otro tipo de situación: Su “almacén” tiene un agujero por el que se van escapando las existencias; si no puede tapar ese agujero, y no puede, tiene que mantener su atención en que el flujo no disminuya, y si es posible hacerlo aumentar, ya que éste es su único modo de mantener la cantidad de “mercancía” que le permita sobrevivir.

Imaginemos una empresa y un producto sobradamente conocidos: Microsoft y Windows. ¿Cuánto estaríamos dispuestos a pagar por un ejemplar del Windows 3.0? Conviene no olvidar que el citado Windows fue la estrella del *almacén* de Microsoft; podemos dar dos respuestas; la primera, más obvia es: “Nada” y la segunda más centrada en el futuro sería: “Lo mismo que estaré dispuesto a pagar por un Windows 2000 dentro de tres años, es decir...nada”.

¿Dónde está entonces la capacidad para competir de Microsoft? No puede estar en un *almacén* cuyos artículos tienen una fecha de caducidad tan breve que no permiten edificar el futuro sobre ellos; la capacidad debe sustentarse sobre un *flujo* que permita generar constantemente nuevos productos.

En suma, cada organización tiene unas capacidades en un mercado; hay casos en que esas capacidades pueden servirle durante largo tiempo (perfil almacén) y otros casos en que pierden su utilidad al cabo de poco tiempo (perfil *flujo*); en consecuencia, hay varias preguntas a las que cualquier organización debe haber dado respuesta:

- ¿Cuál es nuestra visión empresarial?
- ¿Cómo pensamos alcanzarla?
- ¿Nos permiten nuestras capacidades actuales alcanzar ese objetivo?
- ¿Qué capacidades nuevas necesitaríamos adquirir?
- ¿Dónde podemos adquirirlas?
- Nuestra forma de funcionamiento ¿permitirá que las nuevas capacidades “prendan” en la organización o seremos refractarios?
- ¿Seremos capaces de conservar las capacidades actuales que consideramos necesarias?
- ¿Dónde residen actualmente esas capacidades?
- ¿Dónde deben residir?
- ¿Qué podemos hacer para que las capacidades estén donde han de estar?

Si una organización es capaz de dar una respuesta clara a todas estas preguntas y está actuando en consecuencia, está gestionando conocimiento aunque no lo llame así; puede darse la vieja situación del protagonista de Molière que hablaba en prosa sin saberlo.

Todas las preguntas anteriores pueden darnos la pista de que buena parte de la gestión del conocimiento, aunque no toda, es de carácter topológico; en realidad, las preguntas recurrentes son: *¿Dónde está?* y *¿Dónde debe de estar?*

Los informáticos, que han dicho cosas en gestión de conocimiento, han dado una respuesta clara aunque puede adolecer de cierto simplismo: *En un sistema de información*.

Después de todo, quienes dan este tipo de respuesta van siguiendo la estela del llamado *capital intelectual* y su idea de que cuando se cerrasen las puertas de la empresa y quedasen sólo los vigilantes nocturnos, todo lo que realmente tiene valor para la empresa debería estar dentro de su recinto.

Difícilmente puede encontrarse un ejemplo de desconfianza más rastrera en las personas que componen la empresa y que son, sin duda alguna, las generadoras de cualquier capacidad que ésta tenga.

Volvemos, por tanto, a retomar algunos de los planteamientos iniciales: Tendremos que gestionar el conocimiento en una organización cuando éste constituya un cuello de botella en su funcionamiento o, bajo otro punto de vista, un bien escaso.

Supuesto que ésta sea la situación en nuestra organización, la respuesta a la necesidad no puede consistir simplemente en implantar una sofisticada base de datos y esperar, como si del maná se tratase, que las personas se decidan a rellenarla con el contenido que justifique su implantación...y acaso algún puesto o proyecto de consultoría.

Es absolutamente necesario saber cuáles son los valores de la organización, si entre éstos figura el de compartir información y, en su caso, si este valor está universalizado o restringido a áreas concretas; al mismo tiempo, es necesario saber con qué instrumentos se puede contar, nuevamente, tampoco podemos limitarnos a la adquisición e implantación de una base de datos.

Uno de los valores-clave que debe animar a todos los miembros de la organización es la confianza entre sí y con la organización. ¿Cómo compartir información en un entorno donde la información es poder...aunque sólo sea poder para sobrevivir?

Éste, si existe, es el primer y más difícil problema a resolver puesto que obedece a uno de los valores más enraizados en cualquier organización; cuando esa confianza no existe y el factor humano se considera un mero elemento perturbador del diseño organizativo, toda acción de gestión de conocimiento irá encaminada a depositar el conocimiento disponible en sistemas de información o de producción y sacarlo del menos fiable elemento humano.

Probablemente, este objetivo sería firmado sin pensarlo mucho por muchos gestores y, dependiendo del sector y organización de que se trate, podrían tener razón para hacerlo; no obstante, esta actuación ha de realizarse de forma plenamente consciente y sabiendo cuáles son los riesgos que se asumen. Puede valer la pena, ante una decisión de este tipo, una revisión bibliográfica de un ámbito tan alejado del empresarial como es la ciencia-ficción:

Cuando Isaac Asimov comenzó con su serie dedicada a los robots, definía a éstos como más fuertes, más rápidos y más inteligentes que un ser humano; la pregunta que surgía al respecto era: Si los robots son, en todos los órdenes, superiores a un ser humano ¿por qué van a aceptar una situación de inferioridad con respecto a éste?

La solución que daba Asimov a este problema venía expresada por las tres leyes de la robótica que a continuación se enuncian:

1. Un robot no puede hacer daño a un ser humano o, por medio de la inacción, permitir que un ser humano sea lesionado.
2. Un robot debe obedecer las órdenes recibidas por los seres humanos excepto si éstas ordenes entrasen en conflicto con la Primera Ley.
3. Un robot debe proteger su propia existencia en la medida en que esta protección no sea incompatible con la Primera o la Segunda Ley.

Estas leyes tienen una primera contradicción: Una de las características de la inteligencia es la capacidad para relativizar el contexto, lo que implica que es muy difícil “grabar en piedra” en un ser inteligente contenidos como éstos e impedir que estén sujetos a análisis o sean rebatidos por ese ser en razón, precisamente, de la inteligencia que posee.

Olvidemos, sin embargo, esta contradicción; toda la serie de Asimov está dedicada a disfunciones organizativas producidas por la aplicación de estas leyes que, al menos sobre el papel, garantizan que todo funcionaría a la perfección si dispusiéramos de las máquinas adecuadas.

Si en una organización se ha llegado a la conclusión de que las personas no son fiables porque se equivocan, porque son infieles, porque pueden enfermar o morir, porque participan en juegos de poder, porque tienen sus propias finalidades ajenas o contrarias a las de la organización...conviene tener en cuenta cuáles son las alternativas, muy especialmente si nos encontramos en una empresa de perfil *flujo*:

1. La fuente generadora de conocimiento es siempre la persona; si percibe desconfianza, no compartirá la información que pueda generarlo; si la generación exige experimentación y ésta puede producir errores, tampoco generará conocimiento si la organización no perdona errores.
2. Uno de los motivos clave para compartir información es la percepción del reconocimiento por parte de alguien de quien se valore dicho reconocimiento. Este reconocimiento es difícil en un entorno de desconfianza.
3. Una empresa cuyo principal objetivo es utilizar sistemas de información como *congeladores de conocimiento* tiene poca capacidad para evolucionar si está infrautilizando su potencial humano gracias a una desconfianza manifiesta.

Los sistemas de información son, no obstante lo anterior, casi imprescindibles en una organización de tamaño medio o grande como vehículo de gestión de conocimiento; sin embargo, conviene recordar que son un vehículo pero no son la gestión de conocimiento.

Otros instrumentos para la gestión de conocimiento pueden encontrarse, y son viejos conocidos, en las áreas de Recursos Humanos, Organización y, a veces, Calidad.

Las normas y procedimientos internos, con o sin certificación, pueden ejercer también como *congeladores de conocimiento* e impedir tanto la repetición de errores como que una situación sea tratada siempre como si fuera la primera vez que acontece; desde este punto de vista, las normas tienen un claro valor, valor que conviene potenciar sin olvidar que, al mismo tiempo, puede producirse un *reverso tenebroso* como lo denominarían los fanáticos de George Lucas:

El *reverso tenebroso* se produce cuando las normas y procedimientos, en lugar de hacer el papel de depositarios, son utilizados como mecanismos de control y disciplinarios; en este caso, y en una organización donde equivocarse esté prohibido, puede esperarse que la normativa represente un corsé que impida la emergencia de la experimentación; la célebre sentencia del Derecho prusiano “*Se prohíbe todo aquello que no se ordene expresamente*” permanece vigente en algunas organizaciones y es uno de los mayores inhibidores de la innovación.

Los instrumentos del área de Recursos Humanos vinculados con la gestión del conocimiento son varios:

- Política de selección encaminada a la búsqueda del tipo de talento que sea escaso en la organización.
- Políticas de sucesión y de evaluación de potencial.
- Planificación de la formación y del desarrollo de carreras profesionales.

Son muchos los personajes que dedican buena parte de su tiempo a dar conferencias donde, reciclando a Toffler, Gates, Becker, Peters y algunos dioses menores del capital intelectual, acaban concluyendo que *la gestión del conocimiento es muy importante* y que debemos buscar medios para cuantificar los intangibles de modo que los atribulados accionistas sepan donde colocan su dinero.

Quedarnos ahí tiene demasiado parecido, tanto en su forma como en sus efectos, con los *pep-talks* de los americanos o con las más hispanas monsergas.

La gestión del conocimiento no se distingue, como puede concluirse de lo anterior, por las herramientas utilizadas, sobradamente conocidas de hace tiempo, sino por la perspectiva bajo la cual se utilizan; incluso ésta tampoco es tan nueva y adquiere importancia a partir del momento en que es la propia evolución tecnológica la principal causante de la ruptura de un *espejismo tecnológico* que hacía pensar en que se podía congelar una situación casi para siempre.

La aceleración de la evolución tecnológica pone a nuestra disposición constantemente nuevos medios y su eficaz utilización requiere una creatividad y una concepción oportunista de la gestión de la organización no accesible a los propios sistemas que han generado esa aceleración; es decir, la tecnología es una herramienta muy poderosa y, como tal, su utilización eficaz puede convertirse en un factor competitivo de primer orden.

La aparición de la innovación tecnológica exige la existencia de una innovación organizativa que permita utilizarla porque, de no hacerlo, lo hará algún competidor y se perderán posiciones en el mercado; ésta es la causa por la que el desarrollo tecnológico, lejos de llevarnos a un mundo donde las máquinas trabajan mientras los humanos sorbemos un granizado de limón en la playa, nos exige cada vez más y nos aleja, para bien y para mal, de utopías como el *mundo feliz* de Huxley.

La gestión de conocimiento y su relación con el diseño organizativo exige una visión horizontal; esto no significa acudir a la sempiterna receta de la *organización plana*, causante de no pocas pérdidas de capacidad en forma de desaparición de mandos intermedios sino considerar que se trata de una actividad que afecta a todas las áreas, con distintos niveles de importancia, en lo relativo a generación y a varias áreas específicas, como mínimo las siguientes, en lo relativo a su planteamiento estratégico:

- Recursos Humanos.
- Organización.
- Sistemas de información.

Éstas áreas actúan como posibilitadores mediante la aportación de los instrumentos necesarios para que se produzca una gestión de conocimiento.

La relación entre la gestión del conocimiento y el diseño de la organización plantea otro problema: ¿Quién debe responsabilizarse de la gestión de conocimiento? ¿Debe haber una única posición o dividir las responsabilidades entre varias? En caso de haber una ¿dónde debe encuadrarse? En caso de haber varias ¿quién gestionará los temas comunes que afecten a todos?

Todos estos problemas son reales pero, sin despreciar su importancia, menores en relación con el peso de la actividad a que se refieren. Posiblemente quede por responder una pregunta que daba título al artículo:

La respuesta es tan simple que cabe en una sola palabra:

Confianza.

Cualquier modelo imaginable de gestión de conocimiento representa una respuesta de la Dirección a una pregunta que pocos se atreverían a formular explícitamente:

¿En qué o en quién confía Vd.?

Sin que unas medidas tengan que excluir a otras, si confía en las personas, las desarrollará y tratará de retenerlas; si confía en los sistemas de información, los implantará de forma que literalmente impidan el error, y de paso, la iniciativa; si confía en la robotización de la producción, la implantará procurando que la persona ejerza como servidor de la máquina; si confía en las normas, las publicará, con especial énfasis en aquellas normas destinadas a garantizar el cumplimiento de normas; probablemente, como consecuencia, podrá certificar su organización con el *certificado de previsibilidad* y, a lo mejor, hasta recibe algún premio.

Todas las alternativas citadas tienen su parte positiva; es el énfasis excesivo en cualquiera de ellas con exclusión de las demás lo que permite hacer cierta caricatura.

Lo anterior nos lleva a otra pregunta que habría que hacer ante cualquier proyecto de gestión de conocimiento:

¿Tiene Vd. la confianza depositada en el lugar adecuado?

En el caso de que la respuesta fuera errónea, nos encontraríamos con un elemento de difícil modificación; si, por ejemplo, alguien no confía en las personas y la particular situación de su mercado exige esa confianza, cualquier modelo de gestión de conocimiento que dé esa confianza por sentada fracasará.

Una situación muy habitual es, precisamente, la contraria: Cuando una empresa familiar ha crecido por encima del tamaño que permitiría que fuera gestionada por el fundador y sus fieles, es necesario depositar la confianza en otras personas no conocidas así como en procedimientos y sistemas; no hacerlo es una importante barrera al crecimiento y puede ser el principal factor que lleva a la desaparición de la mayoría de las empresas familiares en dos o tres generaciones.

Por el contrario, si la confianza está depositada en el lugar correcto ello no nos lleva a un modelo único de gestión de conocimiento sino que se abre un abanico de opciones aunque, paralelamente, hay algunas que deben ser rechazadas de antemano; el modelo de empresa y la forma en que cada una ha decidido ser competitiva en un mercado marcará cuál debe ser la opción elegida.

Se han mencionado hasta aquí instrumentos necesarios para la gestión del conocimiento o, si se acepta lo señalado en los párrafos anteriores, la gestión de la confianza. La confusión y el oportunismo comercial ha llevado a algunos a tratar esos instrumentos como si la gestión del conocimiento consistiese precisamente en la posesión y uso de los mismos; todo ello está llevando al prematuro envejecimiento de un concepto que, sin embargo, tiene cosas que ofrecer.

La gestión del conocimiento ha existido siempre; si ahora se empieza a considerar un factor digno de tener en cuenta con nombre propio es, simplemente, porque la velocidad a la que se producen los cambios deja obsoleto el patrimonio acumulado en términos de “saber hacer”, es decir, el *flujo* ha tomado el relevo al *almacén* como factor clave de competitividad.

Distintos sectores o empresas dan lugar a distintos modelos y el criterio básico en la selección del modelo es, como ya se ha señalado, dónde se deposita la confianza de la organización, lo que podría dar una pista en la búsqueda de otro nombre para

sustituir a uno prematuramente quemado (gestión de conocimiento) y, en la medida de lo posible, reservar el derecho de admisión.

Las alternativas son, como se ha dicho, múltiples y el comprador elige cuál es la que desea para su organización; para bien o para mal, su elección mostrará bajo los focos en qué o quién confía realmente...

Caveat emptor.