
Sobre gestión del conocimiento, un intangible clave en la globalización

.....

JOAQUÍN MUÑOZ CALERO

Gerente del Centro de Formación de la Fundación Retevisión

Hablar de la gestión del conocimiento siempre produce (al menos a este autor siempre se lo produce) una sensación de ansiedad igual o parecida a la que se experimenta ante una obra inacabada de la que

61

tampoco se conoce su origen, por mucho que naveguemos por el océano epistemológico de la historia. Porque, de forma inconsciente unas veces, y consciente otras, la gestión de lo que ya muchos se atreven a institucionalizar e integrar en la estructura funcional de la empresa con nombre propio (el caso de la empresas Skandia, McKinsey, Ernst & Young, e IBM Consultans no son los únicos), ha estado presente en cualquier manifestación de la vida humana en general. Más bien se podría decir que estamos, como hemos estado otras muchas veces, ante la eterna pretensión de sistematizar y

controlar todo aquello que se nos escapa, de someterlo a modelos cartesianos, de tratar, en este caso el conocimiento, como variable cuantificable y, por lo tanto, susceptible de inclusión en los sistemas contables de las empresas.

Considerado de esta forma, a las organizaciones empresariales se les abre la posibilidad de tratar el conocimiento como otro recurso sobre el que se pueden realizar ejercicios de planificación, estudios de impacto, evaluación y seguimiento, protección sobre el mismo, acumulación y explotación.

Sin entrar en profundidad sobre el debate científico relativo a si los hechos no medibles (al menos hasta ahora) como la voluntad, la actitud, los valores, la cultura, las emociones, la motivación, la perseverancia, la visión sobre el orden cósmico y de la existencia humana, los condicionantes sociales en general, etcétera, es decir, todo aquello que facilita o dificulta la creación de conocimiento, pueden ser controlables y tratables mediante algoritmos (al igual que se hace con las variables propias del dominio de las matemáticas o la física), lo cierto es que el fuerte interés sobre este tema, presente en el mundo de la empresa (aun-

que lo sea a veces por motivos puramente instrumentales), abre enormes posibilidades para acercar a amplios colectivos de profesionales a un campo hasta ahora reservado a unas cuantas minorías de científicos y pensadores sociales, como es el del conocimiento.

Por otro lado, es habitual en la sociedad interconectada en que viven los países más desarrollados admitir que el capital, el trabajo, y la tierra han dejado de ser los recursos básicos y que el conocimiento y la información que le sirve de base es el principal sustento de la actividad empresarial y más importante factor potencial de cambio en las formas de desarrollo de las empresas. Cabe preguntar, sin embargo, si alguna vez el conocimiento llegó a tener una importancia relativa menor que el resto de los elementos que intervienen en el proceso, tanto de producción simbólica, como de fabricación de bienes y servicios, dado que cuesta imaginar un desarrollo de capital y de formas más elaboradas de producir sin que haya estado presente, en cualquier época histórica, el esfuerzo predominante por avanzar en el conocimiento como base de evolución de estos factores. La existencia actual de una conciencia social más extendida sobre el papel que desempeña el conocimiento en todas las manifestaciones de la vida, en particular en la organización empresarial, que facilita a los individuos las necesarias condiciones materiales de existencia y de movilidad social, entre otras cosas, es lo que contribuye a mostrar al conocimiento como elemento de atracción prioritaria en la sociedad actual.



forma colectiva de existencia. Las favorables posibilidades que brinda la tecnología moderna de conseguir mayores cotas de velocidad y extensión en la propagación espacio-temporal del conocimiento, mayor precisión funcional, en cuanto a su aplicación fragmentada por segmentos de actividad y una mayor capacidad de tratamiento y gestión de los datos y la información que le sirven de base, es lo que representa el punto de inflexión que recaba una mayor atención sobre éste en nuestros días, en comparación con situaciones socio-históricas anteriores.

Las tecnologías de la información, la informática y las telecomunicaciones hacen posible la comunicación en todos los sentidos ayudando entre otras cosas a conseguir, por un lado, una mayor eficiencia en el trabajo en equipo en empresas diseminadas geográficamente (minimizando el impacto de la distancia entre sus componentes) y, por otro, mejorando los procesos para la formación continua en las organizaciones facilitando la cultura basada en el aprendizaje estratégico, para conseguir ventajas competitivas, lo que se ha dado en llamar «learning organization», como paso previo a la implantación de modelos de gestión del conocimiento, es decir de la administración de determinados procesos que facilitan el conocimiento de lo que se sabe, tanto de forma consciente como inconsciente y de lo que hay que saber, para transformar, todo ello en acciones orien-

tadas a la consecución de objetivos concretos vinculados a la creación de valor.

Por tanto, la tecnología es la que propaga e induce una mayor consciencia en nuestros días sobre la necesidad de «aprender a aprender» y transmitir y aplicar lo que se sabe para diferenciarse de la competencia, y es también la tecnología la que facilita la construcción, en definitiva de modelos dinámicos de gestión del conocimiento que, con tanta fuerza se han difundido en los países de mayor desarrollo económico y social.

Sin embargo, sólo el hombre es capaz de transformar los datos (simples registros sin significado) en información (organizando los datos en mensajes captables por los sentidos y ésta en conocimiento (incorporando juicios de valor y orientando las decisiones para producir resultados). La tecnología, por tanto, no transforma los mensajes en conocimiento porque carece de la capacidad de interpretación, ni tampoco es capaz de producir decisiones correctas ante los problemas complejos asociados a las situaciones de incertidumbre que crean los entornos cambiantes. La tecnología tampoco puede en ningún caso sustituir a la intuición, en su calidad de conocimiento inconsciente inducido por la experiencia, ni ofrecer por sí misma perspectivas sobre acontecimientos presentes y futuros. Pero no cabe duda de su extraordinario papel como elemento facilitador (además de beneficiario) en la generación de conocimiento.

Fue en la primera «revolución industrial» del siglo XVIII, cuando se empezó a considerar el uso de la información en la sustitución de las herramientas por las máquinas, aunque el conocimiento que atribuía importancia a la información, como base de aquel, ya era objeto de preocupación en tiempos anteriores a esta revolución. Rastreando la historia, puede decirse que hasta el siglo XVII no hay un interés explícito sobre los mecanismos de articulación y acumulación del conocimiento, es decir de su aprehensión acumulativa en la acepción de la epistemología clásica. Las sociedades basaban la transmisión cognitiva al servicio del trabajo en narraciones de carácter, no siempre histórico y secuencial (también se utilizaba el cuento, la leyenda, el mito, etcétera), dirigidas a todo el conjunto de estructuras y relacio-

•••••
Tecnología y conocimiento

Sin duda, la diferencia más significativa con épocas anteriores en el interés de esta materia es el mayor grado de posibilidades que brinda el desarrollo de las tecnologías relacionadas con las comunicaciones que, acortando distancias en tiempo y en espacio físico y social, hacen que seamos más conscientes ahora del papel que juega el conocimiento en la lucha por la supervivencia y el desarrollo, tanto del individuo aislado, como de cualquier otra

nes sociales con el objeto de generar acumulación de conocimiento productivo y de otros órdenes y, al mismo tiempo, suscitar sentimientos de identidad en el espacio social de pertenencia, en armonía con los objetivos de control de las «naciones-estado» sobre la actividad productiva de los artistas, artesanos, agricultores, administradores y trabajadores en general.

Pero, a partir de este siglo los mecanismos de transmisión, acumulación y sistematización del conocimiento empiezan a ser objeto de estudio facilitando en el campo de la producción, la invención un siglo después, de la máquina de vapor y los artilugios mecánicos derivados de aquella, aplicados extensamente en el transporte y la industria textil y minera, entre otras. Desde 1850, y presente en todo el proceso que caracterizó la segunda «revolución industrial», sobre todo en el desarrollo tecnológico que dio origen a la aparición del uso generalizado de la energía eléctrica y de los inventos secuenciales de las telecomunicaciones básicas (el telégrafo, el teléfono y la radio), empezó a gravitar con luz propia la necesidad de racionalizar y sistematizar en mayor grado el conocimiento para ponerlo al servicio de la actividad productiva.

Consecuencia directa de ello es la aparición de las distintas versiones que fueron apareciendo de lo que se denominó la «organización científica del trabajo», según su ámbito de aplicación en la industria productiva basada en el uso de cadenas de montaje en serie (Taylorismo), en la administración y la banca (Departamentalismo), etcétera, cuyas peculiaridades y evolución son de sobra conocidas.

Dando también por sabidas las principales aportaciones del pensamiento económico y social del liberalismo, con sus luces y sus sombras, que dieron luz a las revoluciones industriales de los siglos XVIII y XIX, es en el siglo XX, especialmente a partir de la finalización de la «guerra fría», con el desarrollo progresivo de las telecomunicaciones, la informática, la microelectrónica y la ingeniería genética (basadas todas ellas en la aplicación masiva de técnicas de programación, codificación e interconexión avanzadas), cuando se produce la escalada tecnológica y el desarrollo intensivo del trabajo científico. Los avances en las técnicas de transmisión en



banda ancha y el desarrollo de protocolos para la integración en red de servicios de datos, texto, gráficos, voz, e imágenes, así como las modernas técnicas de codificación y sistemas de control de errores, hace que el conocimiento, al menos en el ámbito empresarial, se transforme en valor de cambio de carácter transcultural, pero ¿qué tipo de conocimiento se demanda hoy?

•••••

¿Especialización o visión global?

La valoración del conocimiento especializado y muy fragmentado, propia de décadas anteriores, ha cambiado sustancialmente. Ahora se tiende a valorar positivamente la especialización cuando se enmarca dentro de las relaciones que se dan en el trabajo interdisciplinario y en los múltiples foros de expertos que, a la búsqueda de conocimientos transversales construidos colectivamente, facilitan el ejercicio de análisis reflexivo de las empresas sobre sí mismas. La especialización se enriquece con las aportaciones desde diversos enfoques que ofrece un entorno caracterizado por un progresivo e imparable debilitamiento de las estructuras de control de los Estados (con expresión especial en las políticas de privatización y desregulación llevadas a cabo en las sociedades occidentales

avanzadas), y donde se propicia la interacción constante entre los agentes productivos transnacionales y, a causa de ello, el cambio sustancial en los modos de producción y gestión de las empresas.

La especialización y la visión de conjunto en los individuos son hoy día clave para sistematizar los procesos de innovación mediante el empleo de medios tecnológicos interactivos que posibilitan el intercambio de experiencias, tanto positivas como negativas, y someten las posibles soluciones a procesos previos de simulación antes de su aplicación, así como a su almacenamiento posterior en la memoria histórica y operativa de la empresa.

Sin una visión de conjunto (conocimiento sistémico global) y sin un conocimiento especializado (conocimiento operativo o de aplicación focalizada) el progreso no es posible. Es obligado en este sentido recordar a McLuhan que, guiado de su visión crítica sobre la especialización radical, detectó con bastante antelación la necesidad de construir una nueva especialización consistente en especializarse en entender las cosas en su globalidad, en sus múltiples interacciones con el resto de los elementos que forman los sistemas y subsistemas que operan en el orden existencial y, por tanto también en el empresarial.

Pero, aparte de la necesidad de complementar la especialización con la visión sistémica, lo que se revela como algo

realmente significativo en la naturaleza del cambio que opera en la sociedad no es sólo que el funcionamiento general de las empresas depende del conocimiento más que en ninguna época, sino que es el propio conocimiento quien toma una mayor consciencia de la dependencia sobre sí mismo. Es más, el conocimiento como medio de optimización de los procesos productivos se vuelve producto él mismo. El medio se transforma en un fin, se convierte en objetivo de producción y explotación económica. Esta posición conscientemente generalizada, basada en la observación de la tendencia de desplazar el interés por la producción como indicador de la marcha del negocio, por el de la acumulación del conocimiento estratégico en el desarrollo empresarial, se hizo posible debido a la rápida observación que permiten las redes entre organizaciones y empresas, como antes se dijo. La dependencia del conocimiento de sí mismo se plasma de forma gráfica en un circuito cerrado de interacción permanente: es necesario aprender a conocer para generar la tecnología adecuada que nos permita seguir incrementando nuestro conocimiento, entendido éste como ventaja competitiva, y así sin solución de continuidad (ver gráfico 1).

La reingeniería de procesos, la energización de las estructuras básicas, las técnicas de liderazgo estratégico y la gestión integral de los recursos, sin olvidar la adaptación cultural de la organización como un todo al entorno cambiante del mercado globalizado, dependen dramáticamente de la realimentación positiva que mantiene el conocimiento y la tecnología en su ciclo infinito de búsqueda de innovación como fuente de crecimiento económico. Esto sólo puede entenderse desde una visión global que permita orientar las acciones necesarias para formar las competencias y el conocimiento estratégico.



Conocimiento y planes de formación

El conocimiento esencial que centra el interés de las empresas es el que de forma sustancial produce beneficio, que permite innovar y mantener de forma continua posiciones de ventaja en el mer-



cado. La gestión del conocimiento se centra prioritariamente, por tanto, en buscar y seleccionar de entre todos los que operan en el entorno y el intorno de las empresas, aquellos conocimientos clave para el desarrollo de las competencias fundamentales y diferenciadoras que requiere el negocio para competir con éxito, es decir las que involucran la estrategia relacionada con el «core business» y que, por tanto, imprimen carácter diferenciado y se constituyen en las verdaderas señas de identidad de cada empresa.

Estas competencias, resultado de la interacción sinérgica entre tecnologías empleadas y conocimientos, complementadas con las habilidades y experiencias que se adquieren en el tiempo, deben ser, entre otras cosas, el objetivo clave de cualquier plan estratégico de formación que contemple como fin principal la captación y fidelización de clientes externos e internos, así como de los proveedores y distribuidores. El análisis sistemático y estructurado de estos componentes que están siempre presentes en las competencias esenciales, es decir el estudio de la intensidad y los modos en que se entrecruzan la tecnología, la experiencia, la habilidad y el conocimiento para formarlas, permite a los expertos poder desagregar estos componentes en materias y contenidos básicos que darán coherencia y sentido a las acciones formativas, garantizando con ello la rentabilidad esperable.

Desde el paradigma de la gestión del conocimiento, la forma de implantación de un plan estratégico de formación y, por lo tanto, los procesos de transferencia involucrados, donde se recogen, no sólo elementos formales de carácter cog-

nitivo, sino también actitudinal y creativo vinculados directamente al negocio, son materia central y prioritaria en donde se contemplan, por su importancia estratégica, aspectos de protección: se eligen cuidadosamente las condiciones y los agentes que intervienen en las transferencias, con objeto de no generar filtraciones indeseadas hacia la competencia que pudieran hacer perder valor competitivo en el mercado.

El resto de las competencias no esenciales, aquellas de carácter básico que suelen estar presentes en la generalidad de las organizaciones, son también objeto de la gestión del conocimiento desde las categorías que constituyen su paradigma, si bien el tratamiento no requiere mayores condiciones que las que marca la cultura empresarial, la actualización permanente y el estilo de gestión propios de cada empresa para al menos sobrevivir (ver gráfico 2).

Pero la gestión del conocimiento incorpora no sólo metodología para la elaboración de planes de formación, entre otras muchas cosas, sino fundamentalmente una base teórica para el establecimiento de procesos y subprocesos que garanticen un control en las transferencias de naturaleza cognitiva, tanto internas como externas, con la finalidad de contar con un bagaje propio de conocimientos objetivados y puestos al día, al servicio de la empresa en su totalidad. Se trata, en definitiva, de garantizar el derecho del conjunto de la plantilla de empleados a beneficiarse colectiva e individualmente del enriquecimiento cognitivo que producen unas transferencias bien canalizadas y controladas, e impedir el ejercicio monopolístico que

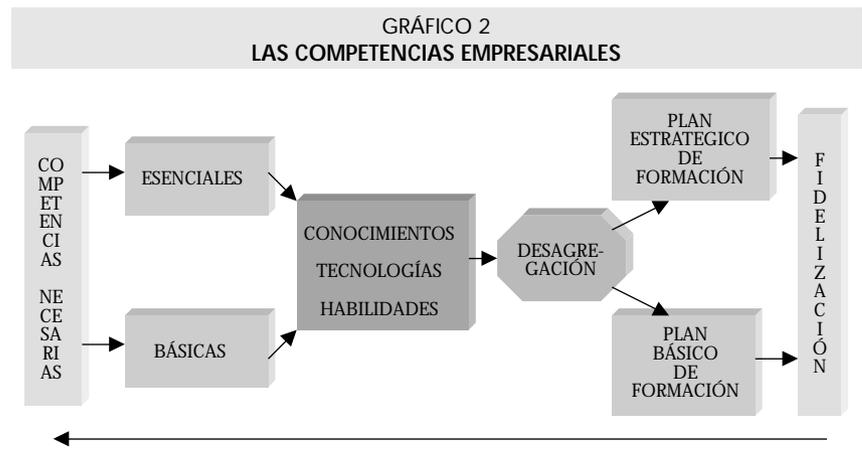
sobre conocimientos específicos pudieran desarrollar individuos guiados por intereses estrictamente personales. Pero hasta la fecha, ¿qué avances se han producido para propiciar la interacción colectiva sobre algo tan intangible y difícilmente codificable como el conocimiento?

.....
El conocimiento y el universo empresarial de intangibles

El conocimiento estructurado y explicitado no es el único elemento del complejo universo de la empresa que se resiste a los intentos racionalizadores y de sistematización, cuyo objetivo es la conversión de lo cualitativo en lo cuantitativo. Existen otros activos también intangibles que hasta la fecha no se contemplan en los balances económicos, entre los que cabe mencionar la cultura de la organización, la visión, los conocimientos tácitos, la imagen corporativa, los derechos de propiedad intelectual, las relaciones de influencia en el entorno, las bases de datos sobre clientes y proveedores, la normativa interna y los procedimientos, las formas de organización y los sistemas de interconexión en red, la capacidad de adaptación al medio empresarial, las actitudes, la motivación, los estilos de liderazgo, la capacidad de negociación, la defensa legal y las habilidades directivas en general, etcétera.

Se asume que todos ellos forman lo que ya se conoce como *capital intelectual* de la empresa, cuyo paradigma contempla, entre otras cosas, la dicotomía formada por dos tipos de intangibles en función de su naturaleza, el *capital humano* y el *capital estructural* y que tienen especial influencia en la marcha general del negocio y en sus posibilidades de desarrollo futuro, aunque raramente son objeto de inclusión en los balances anuales y en los informes de gestión.

El capital humano estaría formado por aquellos activos intangibles sobre los que pueden ejercer control los empleados, entre ellos y de forma especial el conocimiento. Por otro lado, el capital estructural engloba los intangibles estructurados y sistematizados institucionalmente y que formalmente controla la empresa en sus



procesos y procedimientos internos o externos para cumplir su misión.

Los esfuerzos de valoración de estos intangibles en general (de naturaleza muy distinta a los tradicionalmente empleados en los sistemas de información contable), para equipararlos a los de orden económico y facilitar de esta forma el análisis de su incidencia en los resultados y, por tanto la toma de decisiones de los accionistas y los máximos responsables de las compañías, se traducen en la creación de modelos e indicadores observables con el empleo de determinadas métricas allí donde ello es posible.

En esta línea se sitúa el modelo creado por la empresa sueca de servicios financieros, *Skandia*, que ya incluye algún tipo de medidas del capital intelectual en sus informes anuales; cabe mencionar la obra del directivo de esta compañía, Leif Edvinsson, que, en colaboración de Michael S. Malone, publicó en 1997 «El capital intelectual», que se ha convertido en un clásico y es, hoy por hoy, de obligada referencia para quienes se interesan por esta materia. También cabe mencionar, por su importancia el modelo de informe basado en el «Cuadro de mando integral» diseñado por Robert Kaplan (profesor de la Harvard Business School) y David Norton (socio, junto a David Lubin y Harry Lasker, del Renaissance Strategy Group of Lincoln, Massachusetts).

Se trata de la piedra angular para la construcción de informes de gestión capaces de integrar, junto a los tradicionales datos de carácter económico y financiero, los

relativos a los procesos operativos internos, la formación y el desarrollo del personal, los concernientes al entorno de los clientes y la visión estratégica. Esta última, elemento central del modelo, modula y equilibra todos los aspectos anteriores para ponerlos al servicio de una información activa e integral que explica los resultados empresariales previstos a partir del empleo de recursos de todo tipo y no solamente los de orden financiero. Cabe preguntarse, sin embargo, ¿qué es lo que ralentiza la implantación de modelos realmente operativos en la mayoría de las empresas, hoy día?

.....
**Mecanicismo y barreras a la implantación.
 El papel de la cultura**

En la elaboración de modelos existe todo un reto para superar la debilidad que presenta la medición indirecta de activos a través de ciertos indicadores: Siempre es posible medir el número de horas perdidas por una huelga y también su repercusión económica inmediata sobre los resultados de la producción, pero medir los efectos futuros que sobre estos resultados económicos y el cambio en la moral de los empleados, producen las huelgas y los despidos, ya es más difícil. Porque semejante cambio en la moral interactúa con la actitud y los niveles de motivación, en la credibilidad sobre la dirección y, en definitiva, en la proactividad individual y colectiva hacia los objetivos de empresa.

En lo que a transferencias de conocimiento se refiere, los cambios de moral y los factores de carácter emotivo en general inciden a su vez en los niveles de transparencia, rapidez y flexibilidad requeridos en los modelos de gestión. Pero el capital emocional no es cuantificable, lo que pone en evidencia lo alejados que estamos todavía para elaborar modelos perfectos.

De la misma forma, tampoco parece factible hoy día la aplicación de una métrica capaz de medir el *desaprendizaje* necesario para acometer las transferencias de conocimiento actualizado y relevante sin la contaminación de rutinas y viejos clichés obsoletos que constituyen un freno, cuando no un impedimento total, a la apertura de nuevas formas de enfrentarse al entorno. ¿Cómo crear indicadores numéricos que den cuenta del desplazamiento de la «cultura del dato» y de la «sobreinformación», tan extendida en el entorno empresarial, en favor del conocimiento, es decir del conjunto de criterios llenos de sentido y valor que facilitan la toma de decisiones en las empresas ante un entorno cargado de incertidumbre y riesgo?

De lo dicho se evidencia, una vez más, el estado embrionario en que se encuentra el paradigma de la gestión del capital intelectual en general, y del conocimiento en particular, al menos en cuanto a su aplicación práctica se refiere. Quizá sea más operativo proceder a la construcción de modelos de validez limitada, aplicados únicamente a aquellos activos intangibles susceptibles de ser asociados a indicadores numéricos y de especial relevancia en la configuración de competencias esenciales, como antes se dijo, dejando para más tarde las pretensiones universalizantes de construir sistemas capaces de integrar y valorar cualquier activo intangible.

La gestión del conocimiento, desde las consideraciones hechas anteriormente, consiste en obtener el conocimiento adecuado para las personas adecuadas en el tiempo adecuado (cuando se necesita) y proveer de medios también adecuados para compartir ese conocimiento, de forma que se transforme en acción para mejorar los resultados de las empresas.

Una vez fundamentada la conveniencia de construir modelos de gestión e información de alcance limitado, que hagan



posible su aplicación, hay que reforzar el interés en la identificación de las barreras existentes en las empresas, para superarlas y suavizar la implantación de tales modelos. En este sentido, el consenso previo sobre los factores, variables e indicadores que deben ser objeto de informe y sobre cómo debe efectuarse la información sobre los mismos, facilita la introducción de nuevos sistemas de gestión, sobre todo los relativos al conocimiento y que, llegado el caso, podrían demandar algún tipo de reingeniería de procesos contables y de información corporativa para incluirlos de forma complementaria a los de carácter económico y financiero.

Por ello, la estrategia inherente a la implantación de modelos debe comunicarse recogiendo las aportaciones de los empleados para vencer las barreras que pudieran existir, fomentar la autocrítica entre la plantilla y reconocer la creatividad personal o grupal, convencer sobre la necesidad de orientar la gestión al cliente, inducir al pensamiento sistémico y holístico y generar una cultura de adaptación a la introducción de nuevas formas de hacer las cosas, que haga compatible los intereses de los clientes externos con los de los clientes internos, además de otras muchas medidas más.

Todos estos aspectos son objeto también de la gestión del conocimiento, y aunque están fuertemente interrelacionados entre sí, es, a mi juicio, la cultura la que

desempeña el papel más decisivo, tanto en las posibles respuestas de rechazo a la implantación, como en la creación actitudes proactivas. Es pues preciso analizar incluso las distintas variantes de la cultura empresarial (subculturas), arraigadas en los distintos departamentos y que son responsables de generar distintos símbolos, percepciones y valoraciones, según se pertenezca a un departamento u otro, ante hechos comunes que les afectan por igual. De esta forma se podrá articular un sistema de comunicación apropiado que suavice la implantación evitando conflictos internos y posibilitando una atmósfera general de receptividad positiva.

Se hace necesario, por tanto proceder a la adaptación entre modelos de gestión y la cultura empresarial, para la aplicación con éxito de los procesos de transferencia del conocimiento. La adaptación supone un doble movimiento: hay que incidir en ambos factores con las únicas condiciones de no superar, por un lado, los límites que marcan la frontera del conflicto y, por otro, asegurar la rentabilidad de tal adecuación en los resultados de la empresa.

Independientemente del modelo que se adopte, la innovación en la empresa requiere la existencia de una continua interacción entre *conocimiento explícito* (el que está formalmente presente en los distintos ámbitos de la organización empresarial, normalizado en un lenguaje común y, por ello potencialmente configurable para su tratamiento, distribución, y utilización flexible en la empresa) y el *conocimiento tácito* (adquirido a lo largo de la vida laboral por los trabajadores de forma individual o grupal y que, con independencia del reconocimiento y aceptación colectiva respecto de su existencia, no ha aflorado para incorporarse, mediante un proceso de objetivación y posible codificación al conocimiento explícito y por tanto a la «memoria histórica y cognitiva» de la empresa). Ninguno de estos conocimientos se encuentra en estado puro en los distintos departamentos y áreas que forman la organización empresarial.

La experiencia, que proporciona habilidades y destrezas en los trabajadores a partir del desempeño de su actividad laboral, tiene siempre su origen, en el peor de los casos, en la impartición estructurada de conocimientos iniciales explícitos; es

decir, en las primeras explicaciones de cómo se hacen las cosas; pero, cuando no existe una formación continuada basada en una actualización y mejora sistematizada del proceso enseñanza/aprendizaje en el desarrollo de tareas, es muy probable que esa experiencia continúe construyéndose de forma asistemática generando, a partir de universos simbólicos fragmentados de los utilizados comúnmente en la propia empresa, conocimientos de carácter tácito y, aunque éstos no pueden procesarse inicialmente para formar parte del fondo común, debido a su falta de sistematicidad, sí pueden utilizarse, y de hecho se utilizan para enriquecer el conocimiento formal de la empresa creando sinergias en la aplicación de medidas para solucionar problemas puntuales en departamentos o unidades concretas.



Se hace evidente de esta forma la dependencia y mutuo enriquecimiento de ambos tipos de conocimiento, si bien la búsqueda de soluciones corporativas y planificadas para resolver problemas de carácter general, o bien, para crear innovación, requiere la transformación del conocimiento tácito en explícito. En este sentido se pueden emplear, no sólo técnicas de gran componente tecnológico, sino el propio discurso de carácter narrativo tradicional, con resultados muy positivos en los procesos de transferencia, porque cobra su máxima significación y operatividad allí donde los procesos mecanizados fracasan.

En este sentido, y en lo que concierne a la impartición de clases y/o las prácticas de mentoring, parece claro que la existencia del profesor y/o del mentor y las capacidades de ambos para utilizar y entender metalenguajes en situaciones «cara a cara», les sitúa en franca ventaja (al menos por ahora) respecto de los sistemas de transmisión on-line, incluidos los que soportan videoconferencia, entre otras cosas, porque al sentirse los receptores de conocimiento observados por la cámara, ésta obstaculiza la afloración de comportamientos espontáneos, y por tanto dificulta el empleo de sistemas inconscientes de señales de feed-back.

Pero las transferencias necesarias para efectuar la transformación deben realizarse de forma consensuada, sin poner en peligro la potencialidad creativa que presenta el conocimiento tácito, sabiendo además que

se trata de un bucle sin solución de continuidad, es decir, que jamás se conseguirá hacer desaparecer este intangible a favor de un único conocimiento formal y sistemático, ya que el proceso realimentado favorece la permanente generación de nuevos conocimientos de ambos tipos, lo cual representa una fuente de enriquecimiento que debe ser aprovechado inteligentemente, en lugar de pretender convertir a la empresa en un megaproceso mecanizado de toda la información que se produce, en el más puro estilo «orwelliano».

Porque está comprobado que cuando las estructuras de comunicación en la empresa son demasiado formales, o el estilo de dirección es inapropiado, aparecen barreras para la expresión fácil y fluida de ese conocimiento tácito, con lo que la posibilidad de transformarse en conocimiento explícito, valorable y codificable, disminuye drásticamente. De ahí la necesidad de contar con equipos interdisciplinarios que cubran aspectos, no sólo de infraestructuras técnicas al servicio de los procesos mecanizados, sino fundamentalmente de factor humano. La falta de reflexión y sistematización sobre lo aprendido de forma a veces inconsciente, las carencias y barreras que representa la comunicación mal empleada, el clima laboral excesivamente tensionado, la cultura organizativa caracterizada por la rigidez y el burocratismo, la organización piramidal con elevados niveles y departamentos estancos, la inestabilidad en cuanto a permanencia

en la organización, etcétera, dificultan la tarea de recoger, procesar y posteriormente difundir el conocimiento.

.....

Componente social del conocimiento

El conocimiento, con minúscula, que se pretende gestionar en el ámbito empresarial no es independiente del Conocimiento, con mayúscula, en su acepción universal y cuyo dominio alcanza todos los órdenes de la existencia humana, incluida, de forma especial, la esfera laboral (se trata nada menos que del lugar donde nos ganamos la vida). Y es que no se puede abordar con precisión el estudio y la gestión del conocimiento en el ámbito empresarial sin referirlo a las influencias proyectadas sobre éste por el resto de las actividades cognitivas que tienen lugar en espacios y en tiempos que van mucho más allá del ámbito estrictamente laboral y que de alguna forma lo condicionan. Siendo, pues, conscientes de lo limitado y condicionado que resulta desde el punto de vista metodológico, el objetivo de gestionar el conocimiento en el entorno empresarial, ya que no se trata de algo tangible y cuantificable y tampoco independiente en su dimensión cualitativa de influencias exógenas al mundo relativamente reducido de la empresa, es cuando precisamente tenemos alguna probabili-

dad de construir modelos teóricos continuamente perfectibles y utilizar herramientas de carácter operativo que, aunque defectuosas e incompletas, puedan servir de apoyo en la búsqueda constante de técnicas para mejorar el desarrollo cualitativo y cuantitativo de las empresas.

La dependencia del conocimiento explícito sobre el tácito y ambos sobre las experiencias que se tienen más allá del ámbito de la empresa es lo que pone en cuestión el enfoque de carácter conductista de algunos pensadores, que ven en el empleo exclusivo de la informática la única solución para aplicar una gestión del conocimiento con éxito. Y es que, no cabe duda que en la base de cualquier conocimiento consciente o inconsciente, por muy complejo que éste sea, está siempre como fuente de inspiración las experiencias del ser humano en su lucha por la existencia y la afirmación individual y colectiva. Estas experiencias, incluidas las vividas en el proceso sociológico de aculturación y que conforman una determinada visión del mundo en que vivimos, aportan los elementos básicos que, una vez madurados y formalizados (reflexión sobre sí mismos), hacen posible el conocimiento técnico-científico, filosófico, religioso, etcétera.

En el mundo de la empresa sucede lo mismo. El conocimiento, tanto tácito como explícito, que hace posible la mejora continua de procesos y procedimientos en las empresas, la creatividad y, por tanto, la innovación, es siempre producto de un sistema abierto a la interacción, donde el enriquecimiento del conocimiento interno con nuevos enfoques y experiencias provenientes del entorno donde se mueve la empresa (clientes y suministradores de recursos, competidores, reguladores, etcétera) se completa con otros conocimientos y experiencias de los trabajadores adquiridos por éstos en sus respectivos ámbitos privados de actuación (familia, amigos, grupos formales e informales de pertenencia, etcétera) para garantizar el proceso de adecuación continua al mercado; es decir, a la adaptación a los requerimientos de los clientes sobre productos y servicios. El conocimiento psicossociológico de las personas en situación laboral y los efectos que sobre las mismas originan las influencias externas a la empresa, permite el empleo de técnicas apropiadas para propiciar la



afloración. Al aflorar este conocimiento tácito se hace posible su transformación en conocimiento explícito, formateable en un lenguaje comunmente compartido y aprehensible por toda la organización.

A partir de lo dicho hasta el momento se entiende que una de las principales funciones de los líderes para propiciar una correcta gestión del conocimiento es incidir positivamente en esa interacción, posibilitando, por un lado, la transferencia entre los departamentos de empresa de los conocimientos de tipo explícito que les son propios, con la finalidad de enriquecerlos por contraste y completarlos según el incremento de eficiencia y eficacia que dicha transferencia incorpora a la solución de los problemas de gestión en cada uno de los departamentos y, por otro lado incrementar el valor añadido de la transferencia transformando previamente el conocimiento tácito a explícito.

Evidentemente la informática y las tecnologías de las comunicaciones juegan un papel crucial como apoyo a la interacción y procesamiento de la información que sirve de base para la gestión del conocimiento, pero aún reconociendo su indudable importancia no se debe mitificar la tecnología ni realizar una apoteosis de la misma, como lo hacen, hoy día, algunos autores pasando por alto o enmascarando el hecho de que, a lo largo de todo el proceso, son las personas las que realmente generan, transfieren, actualizan, asi-

milan, interiorizan y aplican conocimiento según el nivel de motivación alcanzado. Un ambiente hostil puede provocar, en el peor de los casos, el sempiterno e inútil conflicto entre los trabajadores y la empresa, sobre quién tiene el derecho de propiedad y protección del conocimiento.

En este sentido conviene saber dónde estamos, ya que a pesar de todos los intentos de construir modelos de gestión capaces de acumular, al servicio de la empresa en su conjunto, el conocimiento colectivo que produce el paso de los empleados por la misma, lo cierto es que no se puede garantizar el control perfecto de ese proceso (se debe poner en duda incluso la conveniencia de tal pretensión) porque, a la dificultad de cuantificar el capital intelectual de la empresa en un momento determinado y la intensidad de flujo de los elementos intangibles que lo forman (en este caso el conocimiento) se une una mayor dificultad, si cabe, consistente en conseguir proactividad en las transferencias que intervienen. Se vuelve a insistir en la inutilidad de este debate, el de quién tiene los derechos sobre el conocimiento, cada día más presente en los foros de discusión y que, por desgracia, a veces en lugar de clarificar la situación ensombrece el clima entre el personal empleado, incluyendo, cada vez con más frecuencia, a personal directivo.

•••••
Sobre la propiedad

Poner el acento en los derechos exclusivos de propiedad del conocimiento a cargo del empleado, sobre la base del esfuerzo personal que éste realiza individualmente en el desempeño de sus tareas, y en el coste económico que, con antelación a su entrada en la compañía, tuvo que afrontar para conseguir la base cognitiva que permitiera su ingreso en la misma, favorece el proceso no deseado de individualización y, por tanto, dificulta la identificación colectiva con la organización.

En estas condiciones es muy probable que se registre una baja implicación de los empleados con la empresa y un alto índice de rotación externa (ante la ausencia de lazos emotivos), lo que a su vez produce un movimiento asimétrico en las transferencias de conocimiento: los

empleados ceden menos conocimiento que el que reciben de la empresa, produciéndose una acumulación y reserva de conocimiento controlado individualmente para, llegado el caso (conflicto interno u oferta externa de mejora económica), incrementar las posibilidades de empleo en empresas de la competencia. Esto se cumple sobre todo en situaciones de bonanza económica y altas tasas de creación de empleo: se corre el riesgo (si no se gestiona bien el factor humano) de que los empleados jóvenes y altamente cualificados vean a las empresas como una extensión del campus universitario, y por ello, dediquen su esfuerzo a transitar por diversas empresas acumulando conocimiento teórico (sin el complemento de experiencia necesario), al igual que se hace con los cursos universitarios que forman los estudios, sin llegar nunca a aplicarlo de forma eficaz en el cumplimiento de objetivos.

El resultado de este proceso asimétrico, basado en el deterioro del bucle de realimentación, por parte de los empleados, es la descapitalización de carácter cognitivo que sufre la empresa y que con frecuencia lleva a situaciones de no retorno. Es posible encontrar esta situación en empresas encuadradas en los sectores de tecnologías avanzadas, que sufren o han sufrido procesos de reestructuración, fusión o absorción, y por ello presentan culturas organizativas todavía en formación o lo suficientemente débiles como para no proyectar sobre los que abandonan la empresa ningún sentimiento consciente o inconsciente de deserción. La migración del personal, con estancias cortas a través de la intrincada red que forman, hoy día, las empresas, se considera en este contexto como algo natural e incluso deseable como parte del proceso de formación individual, sin analizar siquiera la calidad, coherencia, profundidad y aplicabilidad del conocimiento adquirido.

Por el otro extremo, poner el acento en la propiedad exclusiva del conocimiento a cargo de la empresa produce similares resultados que los expuestos en el párrafo anterior, y, si bien en este caso, el proceso de individualización y de rotación externa, no reviste especial gravedad ya que se asegura la distribución del conocimiento (planes de formación anuales generosamente presupuestados), la falta de estímulo



lo que supone el no reconocimiento del derecho de los empleados a sentir como estrictamente suyo el conocimiento adquirido aprovechando las ventajas que brinda la empresa, desmotiva la iniciativa personal y por tanto disminuye la capacidad de innovación. También en este caso se produce una transferencia asimétrica seguida de pérdida de ventaja competitiva. Es frecuente encontrar este tipo de situaciones en empresas grandes y relativamente estables, fuertemente jerarquizadas, con procesos de trabajo muy rutinizados y normativizados, con planes de formación rígidos que conllevan obligatoriedad de asistencia a los cursos programados y presupuestados, so pena de incurrir en falta con repercusión negativa en las posibilidades de promoción interna. Este tipo de situaciones, y las que se comentan a continuación, se pueden solucionar con el tendido de determinados puentes.



Los puentes del conocimiento

De lo expuesto se deduce fácilmente la necesidad de encontrar un punto de equilibrio, armónico con los objetivos de desarrollo, tanto del personal considerado individualmente, como de la empresa. Y, una vez más se revela la importancia crucial de la comunicación interna para llevarlo a efecto. Mediante ella, se hace posi-

ble un entendimiento generalizado de cómo el conocimiento se construye colectivamente en múltiples relaciones de interacción; de cómo la transferencia simétrica entre los conocimientos de los empleados tomados individualmente y el resto del colectivo, favorece los intereses de todos ya que, sin duda se producen retornos enriquecidos de conocimiento, al igual que sucede con las inversiones de capital. Como sucede con éstas, es necesario un determinado tiempo de permanencia de los empleados para producir rentabilidad, para ellos mismos y para la empresa.

Las políticas de personal, tan frecuentes hoy día, que contemplan entre sus objetivos el relevo radical e indiscriminado de plantillas, atendiendo únicamente a razones de edad, sin someter a los recién incorporados a un proceso de fidelización previo para disminuir la rotación externa, es posible que logren, en algún caso, éxitos a corto plazo pero con toda seguridad la falta de suficiente tiempo para crear y transferir conocimiento de forma controlada, y la carencia de sedimentación cultural para asimilarlo y aplicarlo, llevarán al fracaso la implantación de cualquier modelo de gestión del conocimiento a medio plazo.

Se hace necesario, por tanto, evitar la existencia de ruptura o de puntos de discontinuidad en la transferencia de conocimientos en situaciones de relevo vegetativo o cambios que afecten a las

plantillas por reestructuración. Para ello deben tenderse puentes entre el personal antiguo y el nuevo. Se ha vuelto un tópico, por repetido, la crítica a las políticas, anteriormente mencionadas, que centran su atención en el «rejuvenecimiento» de plantillas argumentando la necesidad de abaratar costes y romper viejos clichés culturales que impiden movimientos y respuestas rápidas para adaptarse al mercado, pero la verdad es que la crítica cobra plena vigencia en el hecho observable de que con frecuencia tales cambios se efectúan de forma brusca e indiscriminada, sin analizar los aspectos negativos, que afectarán, sin lugar a dudas, al funcionamiento general de la organización, incluso a corto plazo. A lo dicho cabe añadir, como otro efecto negativo derivado de las prácticas de relevo sin los puentes adecuados, la desmotivación y falta de implicación inmediata que se produce en las personas de nuevo ingreso cuando observan el corto ciclo de vida laboral de sus antecesores y que es visto como una especie de presagio sombrío para ellos mismos.

En este sentido, ya empiezan a aparecer empresas que, estimado el ahorro de coste que supone la sustitución de personal de cierta antigüedad por otro más joven, y los costes de formación de ingreso, además del tiempo necesario para que el conocimiento adquirido sea operativo, optan por proceder a la sustitución de personal de forma escalonada, y cuentan de forma institucionalizada con determinado personal jubilado o prejubilado y que, mediante distintas fórmulas de fidelización, continúan prestando servicios en la órbita de las organizaciones empresariales desempeñando funciones internas de consultoría y formación. Y es que la gestión del conocimiento demanda, entre otras muchas cosas también la participación de este tipo de personal, siendo más que probable que en cierto plazo se generalice algo así como la existencia del «Consejo de ancianos» en las empresas. Mediante ésta u otra fórmula análoga se garantiza en mayor grado la inversión que se hace en la captación de nuevo personal, dado que los agentes humanos básicos para la realización de transferencias internas estarán disponibles.



•••••

Conclusión

A partir de lo dicho hasta ahora, empieza a entenderse el conocimiento como el esfuerzo cognitivo puesto al servicio de la generación de técnicas y medios, cada vez más sofisticados, para procesar las ingentes cantidades de datos e información que genera el entorno, potencialmente filtrables y transformables en conocimiento al servicio de la productividad en el desarrollo económico y social. El conocimiento se relaciona, por tanto con la capacidad de innovar, desde una visión lo más completa posible de las interacciones que se dan en el entorno empresarial, y con la adaptación de forma flexible a las condiciones que impone la competencia omnipresente y canalizada, cada vez más por el desarrollo de la tecnología. Lo dicho hace evidente, una vez más la necesidad de trascender de los viejos clichés propios de épocas anteriores que otorgan valor únicamente a la especialización a ultranza como forma de adquisición de conocimiento cuyo carácter fragmentario es, por desgracia, origen con frecuencia de disputas entre expertos de distintas disciplinas para monopolizar en exclusiva el desempeño de determinados puestos de trabajo.

Desde luego, en un mundo donde la perspectiva holística y biotécnica del funcionamiento empresarial constituye un elemen-

to metodológico clave para el trabajo de investigación en este campo, y la tecnología, en su movimiento espiral de desarrollo, ha pasado de ser elemento privativo de las élites que controlan la industria y los servicios, a instrumento creador de cualquier usuario y consumidor común (que disponga de un pequeño y barato PC conectado a internet), la disputa tradicional por conquistar y controlar espacios de actuación facultativa por alguna especialización concreta, en la gestión empresarial del conocimiento, está condenada de antemano al fracaso. Parece pues claro que en la elaboración de modelos de gestión de este intangible van a ser necesarios, no sólo informáticos y expertos en organización y procesos de calidad total, sino psicólogos, sociólogos, y otros expertos cuyos conocimientos sean necesarios.

•••••

Bibliografía

MAYO, Andrew y LANK, Elizabeth (1994): *Las Organizaciones que aprenden*, Gestión 2000.

BROOKING, Annie (1997): *El Capital Intelectual*, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.

BLOOMFIELD, Brian P. y OTROS (1997): *Information Technology and Organizations*, Oxford University Press.

REVILLA GUTIÉRREZ, Elena (1995): *Factores determinantes del aprendizaje organizativo*, Club Gestión de Calidad.

DE ELZABURU MÁRQUEZ, Fernando y MARTITEGUI SUSANAGA, Jesús (1988): *La crisis Mundial: De la incertidumbre a la esperanza*, Espasa Calpe.

SÁNCHEZ-ALARCOS BALLESTEROS, José: (ver sus contribuciones en la comunidad virtual: <http://communities.msn.es/FactorHumano>).

EDVINSSON, Leif y MALONE, Michael S. (1996): *El Capital Intelectual*, Ediciones Gestión 2000, S.A.

CASTELLS Manuel (1996): *La Era de la Información*, Alianza Editorial.

MUÑOZ-SECA, B. y RIVEROLA, J. (1997): *Gestión del Conocimiento*, Biblioteca IESE gestión de empresas.

SENGE, Peter M. (1992): *La Quinta Disciplina*, Ediciones Juan Granica, S.A.

MOROSINE, Piero (1998): *Managing Cultural Differences*, International Business & Management Series.

STACY, Ralf D. (1992): *Gestión del caos*, Edición española: José Manuel Sastre Vidal.

DAVENPORT, Thomas H. & PRUSAK, Laurence (1998): *Working Knowledge*, Harvard Business School Press.

BECK, Ulrich: *La Sociedad del Riesgo*.