

## EL CONOCIMIENTO NO SE PUEDE GESTIONAR

Por: Angel L. Arbonies

mik@conet.es

### Preámbulo

De forma creciente y en el futuro es de esperar que en progresión geométrica, estamos viendo la irrupción de la gestión del conocimiento como un asunto que ocupa la agenda de la gestión empresarial en muchos ámbitos. Es en sí mismo un concepto que ofrece negocio. Sin embargo mucho de lo que vemos y oímos no es sino la utilización de la etiqueta para lo que en realidad es gestión, sofisticada, de la información. La pregunta que un directivo debe hacerse antes de embarcarse en programas de gestión de conocimiento es si realmente el conocimiento se puede gestionar.

### La gestión del conocimiento en auge

El mundo de la gestión del conocimiento es como un elefante en el que distintos colectivos reclaman estar ocupados, pero sólo abarcan, en realidad una parte. En todo caso cada parte, de este pastel, es ya un negocio lucrativo para la siempre pujante industria de los libros de gestión, las empresas relacionadas con las tecnologías de la información y el software, la consultoría de dirección, y el mundo de la formación. A nivel de aplicación cada vez más empresas, muchas de ellas líderes en distintos sectores, están involucradas en proyectos que tratan de capturar y crear nuevo conocimiento en sus organizaciones.

El desarrollo de la gestión del conocimiento debe su éxito al desarrollo de muchas industrias intensivas en capital intelectual, en contraposición a la tradicional empresa intensiva en mano de obra o capital financiero o tecnológico. En este sentido el creciente uso de las tecnologías de la información es un facilitador en el tratamiento e intercambio de conocimientos entre las personas de una compañía, ayudando a compartir lo que se sabe y lo que se va aprendiendo, trascendiendo el espacio y el tiempo. Las posibilidades de comunicación han crecido inmensamente. Pero como dijo una colega mía, dos teléfonos no garantizan buenas conversaciones. Señalemos, por lo tanto, antes de seguir que las tecnologías de la información solo pueden almacenar y distribuir,

una parte, aunque importante, del conocimiento de las personas, mientras que otros conocimientos solo pueden compartirse a través de la socialización y el trabajo en equipo.

### Las nuevas teorías de gestión

El segundo factor coadyudante a la explosión de la gestión del conocimiento es que hay cambio en el paradigma dominante de las teorías de gestión empresarial. Las teorías de la competitividad han girado alrededor del análisis de fuerzas externas, como las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter, mientras que en los últimos tiempos hemos pasado a la competitividad basada en las capacidades y competencias internas. Si los entornos son cambiantes, no interesa tanto determinar y acotar los aspectos externos, tales como tecnología, competidores, proveedores, clientes y nuevos entrantes ya que el dibujo cambia cada día. Lo que importa es tener preparada la organización y las personas para responder. La capacidad de adaptarse, pasa a ser el mayor activo de una organización y competir es un arte en movimiento. De esta manera se afirma en las teorías de competitividad basada en los recursos que el principal recurso de una organización es el conocimiento. Los trabajos de Peter Senge, y Nonaka y Takeuchi, han popularizado la idea de la organización que se adapta en base a aprender constantemente y a crear conocimiento, pasando de gestionar recursos escasos a aprovechar algunas de las numerosas oportunidades que pasan por delante de nuestra puerta.

El conocimiento es un concepto que parece poco empresarial, muy etéreo, y poco manejable. Es lo que sucede por ejemplo con la llamada “cultura” empresarial. Lo que preocupa a las empresas es como se traslada a las formas organizativas y modelos que hacen que una empresa aprenda, se adapte e innove. A los directivos y ejecutivos de la empresa no les preocupa el debate filosófico de que es el conocimiento pero tampoco debe caerse en la respuesta fácil o perderemos el gran potencial que encierra el concepto.

Si atendemos a los programas de “software” parece que la gestión del conocimiento se reduce a instalar un programa o crear una intranet. Esto sin embargo es la punta del iceberg, o la pata de nuestro elefante. Si volvemos a los autores seminales en la teoría del conocimiento, Nonaka y Senge, por ejemplo, encontramos premisas básicas acerca que el conocimiento es la información tratada con un propósito, que está indivisiblemente unido a las personas, que solo pueden expresar parte de lo que conocen, siempre queda un resto que es el conocimiento tácito interiorizado

de gran valor pero difícil de transmitir o explicitar. Aunque la división entre conocimiento tácito y explícito no es radical, las tecnologías de la información solo pueden trabajar con conocimiento explícito, y por lo tanto las personas son claves en los procesos de creación de conocimientos. Insustituibles.

Gestionar conocimientos VS crear el espacio adecuado para compartirlo

Ahora bien, otra cuestión, es la pregunta que todo el mundo se hace ¿qué razón tienen las personas para compartir conocimiento? La herencia organizativa, y casi instalada genéticamente es muy defensiva. En las empresas muy jerarquizadas, donde unos piensan y otros no, y en las empresas que trabajan con énfasis en el procedimiento el cambio empieza por los propios directivos. Es un cambio muy fuerte, de manera que a casi todos nos va a costar sobremanera desaprender lo aprendido durante años. Mejor guardarse el conocimiento, como garantía de mi posición, que darlo abiertamente aunque curiosamente el conocimiento es el único recurso que crece cuando se usa. Siendo la principal motivación para compartir conocimiento la reciprocidad la empresa debe generar lo que se ha venido en llamar un clima de confianza. Este es el reto de la gestión del futuro.

Las empresas que quieren gestionar el conocimiento deben primero comprender que lo que deben hacer es generar un clima adecuado y esto puede ser instalar un programa o una intranet pero esta no es la esencia. La clave es que del énfasis tradicional en activos materiales, infraestructura se va a pasar al énfasis en los activos intangibles, y necesariamente se pasará a tratar de crear activos emocionales como confianza, empatía y relaciones personales. Una empresa excelente hoy en día, es la suma de Conocimiento del cliente + Capacidad de absorción de conocimientos del entorno multiplicada por la capacidad de respuesta y elevado a confianza.

Una fusión, un proyecto en joint-venture, o una alianza estratégica son situaciones en las que es necesario intercambiar conocimiento en clima de confianza para crear cosas nuevas, sinergias que suman más que las partes. Un programa de gestión del conocimiento bien enfocado es una bendición en estas situaciones.

El gran reto de la gestión del conocimiento es que este no se puede gestionar como tal. Lo que es posible es gestionar el

proceso y el espacio de la creación de conocimiento. Devolver a las personas la capacidad de pensar y autoorganizarse será el gran paso creyendo a pies juntillas que las personas llevan dentro, intrínsecamente la capacidad de mejorar y crear cosas nuevas. La empresa del conocimiento es una empresa repensada donde existe liderazgo, confianza en las personas, reflejada en sistemas avanzados de formación, motivación, remuneración, etc, y también, desde luego un uso, creativo de las tecnologías de la información.

Llamémosle Gestión del Conocimiento, ya que el término esta acuñado, pero pensemos en todo el significado del concepto tanto para investigar , como para aplicarlo en la empresa. Entremos a la gestión del conocimiento paso a paso pero sabiendo que estamos hablando de la idea fuerza de las empresas innovadoras del nuevo milenio.