



knowsquare .

JOSÉ ENEBRAL FERNÁNDEZ

29 DE ENERO 2014

EN LOS NOVENTA,
EL *KNOWLEDGE MANAGEMENT*
MOVEMENT

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del
Autor y Know Square S.L.

Topé hace casi veinte años con aquello del *knowledge management* y me sumé a la corriente. Lo hice entonces a título particular porque, aunque en un *kick-off meeting* propuse en mi empresa consultora avanzar por ese nuevo campo, los colegas tenían entonces otros *buzzwords* en la cabeza: el liderazgo, el *benchmarking*, la reingeniería de procesos... Me incorporé luego a iniciativas surgidas en Internet y pronto me pareció que no cabía hablar de la economía del conocimiento o del *knowledge worker*, sin detenerse en la idea de aprovechar mejor el saber disponible en las organizaciones.

Uno había observado que los informes que nos proporcionaban los sistemas de gestión de la información —la introducción de datos resultaba, por cierto, una pesadilla— debían ser interpretados con muchas cautelas, y me pareció que, entre otras ventajas, la emergente gestión del conocimiento podría resultar más inteligente, más efectiva; pero, sobre todo, me pareció que se trataba de una gestión *total* del saber acumulado en la organización, también orientada a la creación de nuevo conocimiento —innovación—, construido a partir del existente.

Claro, la información era algo tangible y no así el conocimiento, que reside en las personas; de modo que de lo que se trataba era de hacer una idónea gestión de aquellas, para incrementar y hacer fluir el saber en las empresas; para que en cada tarea se aplicara todo el saber disponible. Había, sí, que compartir el saber que cada uno poseía, lo que parecía reclamar un cierto cambio cultural... Dejémoslo aquí por ahora, y observemos el entorno cultural de aquellos años noventa.

La verdad es que aquellos años fueron intensos para el *management*: tomaron impulso numerosos movimientos, más o menos bienvenidos, relacionados con el capital humano y la gestión de las empresas. Entre ellos, también y como se recordará, el de la calidad total, el del trabajo en equipo, el de la reingeniería, el de la psicología positiva, el del aprendizaje permanente, el de la creatividad y la innovación, el de las competencias, el de la calidad de vida en el trabajo, el del *coaching*... Había otros movimientos, por cierto más relacionados con la gestión del conocimiento, tales como el de la destreza informacional y el del pensamiento crítico, pero estos se hallaban más presentes en las universidades.

En mi entorno pude observar que no pocas grandes empresas ponían en marcha programas relacionados con la excelencia, derivados del modelo que había creado la European Foundation for Quality Management. Uno había leído el famoso libro de Peters y Waterman sobre la excelencia, y resultó que el modelo de la EFQM me parecía bien traído. Estaba muy bien que todos entendiéramos lo mismo —lo más convenido y conveniente— al hablar de los postulados de gestión, para evitar esfuerzos vanos o desalineados. Puede que ahora se piense más en la supervivencia, como consecuencia de la crisis, pero entonces se hacía en la excelencia; en hacer las cosas bien, conforme a criterios contrastados que parecían alinearse con el sentido común.

Además, en sintonía tanto con la referida excelencia como con la gestión del conocimiento, se empezó a hablar también en los años noventa de la *inteligencia* de las organizaciones, con aportaciones muy sólidas a la *ciencia* de la gestión empresarial, llegadas de Oriente y Occidente.

Uno, en alguna medida consultor, vivía todo aquello con cierto entusiasmo: se abrían nuevos campos para la consultoría. Recuerdo también, como anécdota, un cierto desacuerdo con un superior jerárquico: no interpretábamos igual la idea de la gestión del conocimiento. Luego, en los años siguientes, ya fui observando que también surgían lecturas distintas del concepto de liderazgo, del de calidad, del de innovación, del de trabajo en equipo, del de responsabilidad social corporativa, o incluso del de competencia profesional.

Se subrayaba en aquellos años la relevancia de las personas en las organizaciones, especialmente en la emergente era del conocimiento. Pensé yo que dejaría de hablarse tanto de “recursos humanos”, para empezar a hacerlo del “capital humano”; pero no, no fue así en realidad. Se siguió hablando de “recursos humanos” e incluso a veces con cierto ninguneo; como para establecer —podría pensarse— un contrapeso a los postulados emergentes. Como para volver a poner sobre la mesa la *Teoría X* (trabajadores que eluden el trabajo) de Doug McGregor y desplazar su *Teoría Y* (trabajadores autocontrolados, responsables, comprometidos), que venía abriéndose paso tal vez *peligrosamente*...

El propio Tom Peters, consciente del valor del capital humano en la era del saber, ha venido sosteniendo que la mayor parte de los directivos “mentía” cuando hablaba de la importancia de las personas: se lo escuché ya en el siglo XXI. Hoy sigue habiendo ciertamente expertos en *management* que se instalan cerca de cada una de las visiones que nos dibujaba el citado profesor McGregor, y por ello la gestión del conocimiento ha debido ser observada con desigual interés o atención. Parecía que aquellos supuestos cambios culturales del escenario finisecular se alinearían con el creciente peso del saber en las organizaciones y con la *Teoría Y*, pero en realidad lo que se hizo fue aligerar el peso de las personas en las empresas, es decir, despedir. Todo esto es complejo, pero volvamos al *knowledge management movement*.

Hace muy pocos años, me preguntaba un empresario qué entendía yo por *knowledge worker* y, al responder brevemente que era aquel que debía saber, en lo técnico, más que su jefe, me pareció que el empresario fruncía el ceño: cambió de conversación. Pero lo cierto es que así creo que debe ser en las empresas de la era del saber, para que los directivos puedan ejercer su liderazgo llevando la mirada a las metas, en vez de llevarla a los seguidores.

Ya trabajando en otra empresa, en la que sí me pareció al principio que se apostaba más por la gestión del conocimiento, hube de preparar (2004) una presentación en PowerPoint sobre el tema. Me habían pedido que vinculara la gestión del conocimiento con la formación continua en la empresa, que era más o menos (o eso pensé yo) la misma idea de mi jefe aquel, de quien yo discrepara en los años noventa. Tal cosa me habían pedido, aunque yo acabé hablando de la gestión del conocimiento *total* acumulado por las personas, fuera este explícito o implícito, fuera curricular, experiencial o casual, fuera científico o circunstancial.

La verdad es que la *ciencia* de la gestión del conocimiento me pareció muy importante en la emergente era del saber, como también me lo había parecido la de la gestión por competencias. En ambos casos, creo que se prestaba más atención a las herramientas informáticas correspondientes, que al concepto cultural que albergaban los términos. Pero en mi presentación aquella no hablé de herramientas; dije, entre muchas otras cosas, que, así como se

hablaba de *learning organization* (concepto que también era interpretado al gusto por entonces), había que hacerlo de *knowledge organization*. (Me pareció, por cierto, que estos conceptos resultaban ajenos a buena parte de la audiencia, estrictamente vinculada al mundo de la formación en temas generales, al parecer).

De la gestión del conocimiento había que decir que quizá el *buzzword* empezó a sonar en los noventa, pero la idea existía desde que, en la Antigüedad, se pensó ya en el flujo y aprovechamiento del saber. En realidad, en el siglo XX y antes de que se hablara de *knowledge management*, tenemos un caso muy significativo, revelador y de excelentes resultados, al que uno siempre acudía en sus intervenciones. El ingeniero Genrich Altshuller (1926-1998) desarrolló su conocida teoría TRIZ, de solución creativa de problemas, en su juventud, tras estudiar miles de patentes en el registro correspondiente de la Marina Soviética en Baku. A partir del conocimiento allí atesorado, Alsthuller —un héroe de la innovación, se diría— desplegó utilísimas abstracciones de sencilla aplicación, aunque eso le costó la cárcel en el régimen de Stalin, y su teoría hubo de esperar décadas antes de ser conocida y aplicada. Esto, la teoría TRIZ, sí que fue, caramba, una buena gestión del saber disponible.

Ya no se habla apenas de la gestión del conocimiento, y quizá sea porque se habla de la gestión de personas; pero es que cuando se habla de la gestión de personas, se sigue hablando más de recursos humanos que de capital humano. Siendo optimistas, se puede pensar que ya no se habla tanto de gestión del conocimiento porque la idea se ha ido incorporando (o ya se había hecho) a la gestión habitual; pero temo que no se ha desarrollado completamente, acaso por dificultades más culturales que técnicas. Se dice que compartiendo el conocimiento ganamos todos, aunque pueden surgir legítimas dudas, sí. Se explica que, cuando dos personas se intercambian una naranja, ambos siguen teniendo una naranja; pero si se intercambian un conocimiento, ambos tienen ya un conocimiento más; pero, en efecto, cuando los puestos de trabajo están en riesgo, parecen surgir reservas...

Una experiencia personal en este campo. Trabajando durante un tiempo en otra empresa, se me encargó la edición periódica de un *newsletter* corporativo, lo que parecía ser una asignatura pendiente allí. Los informáticos debían preparar una herramienta-maqueta de modo que yo, responsable de marketing, redactara las secciones y resultara fácilmente editado cada vez. Todo eran dificultades técnicas, aunque el director me seguía pidiendo a mí, una semana tras otra, el dichoso boletín. Decidí redactar un primer número, editarlo en PowerPoint e imprimirlo, aunque pronto se resolvieron las dificultades, y se envió por correo electrónico el primer boletín a clientes y colegas. Pero me sorprendió lo limitado de la lista de destinatarios a que se envió: apenas unos doscientos al principio. Más tarde supe que los comerciales se guardaban para sí muchos de sus contactos, que, por consiguiente, no recibieron nunca el boletín.

Con lo anterior subrayo el hecho de que el conocimiento a que se refería el *movement* era de tres tipos: el saber qué (capital humano), el saber cómo (capital organizativo y tecnológico) y el saber quién (capital relacional). Limitarse al conocimiento relacionado con la formación continua era limitarse mucho. El *knowledge worker* ha de aprender continuamente (*lifelong learner*), pero también ha de contribuir de modo decidido a la economía del saber; de hecho, también ha sido denominado *creative worker* o *thinking worker*.

En aquella presentación mía de 2004, incluía una frase del profesor finlandés Karl-Erik Sveiby: “*El típico individuo creativo es casi justo lo contrario del subordinado sumiso y leal*”. También mencionaba yo al consultor australiano Howard Gwynne y su visión de la *knowledge organization*. Y ya en la última de las 50 páginas, mencionaba la palabra japonesa “kyosei”, seguramente para evocar el espíritu que debe acompañar a la gestión del conocimiento en las empresas. ¿Qué podría decirse diez años después?

Me decía un colega que, en defensa del statu quo, el *knowledge management* ha quedado prácticamente diluido en beneficio de otras corrientes más *inocuas*, culturalmente menos ambiciosas; pero quizá el paso del *buzzword* haya dejado alguna huella... Desde luego, así como la responsabilidad social corporativa pudo quedar reducida en más de un caso a la obra social, la gestión del conocimiento se dio por introducida en alguna empresa, al disponer un foro digital de discusión, con el que a menudo parecía trivializarse el concepto.

© José Enebral Fernández
© Know Square S.L.