

Conocimiento e innovación

Rafael Suso

E-K-D Federation for Enterprise Knowledge Development

Durante los últimos años, el mundo de la gestión se ha visto agitado por un incremento continuado en la difusión de nuevas prácticas, métodos, formas o modas de gestión si se quiere. Un auténtico *boom* editorial que a alta velocidad dejaba obsoletas las últimas novedades y que hace difícil distinguir entre el polvo y la paja. Entre éstas también se encuentra, hay que reconocerlo, la Gestión del Conocimiento (G.C.)

La oferta en todos los casos ha sido y es la misma: aplicar la fórmula

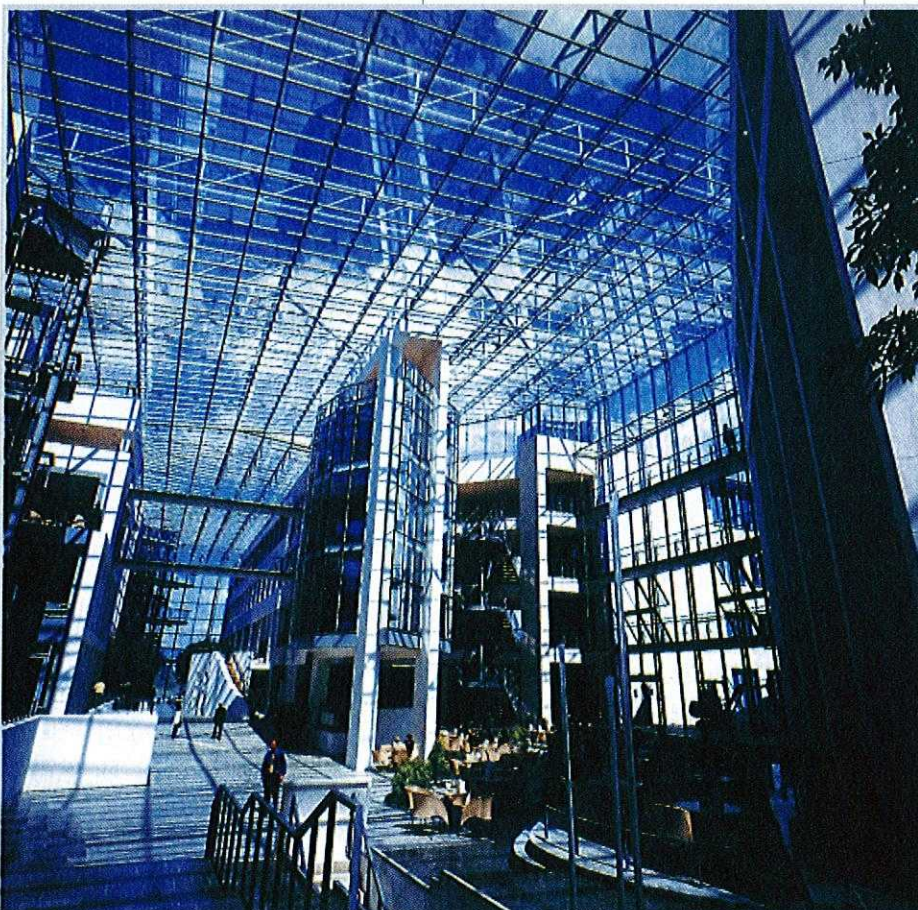
del ganador. Y siguiendo las tendencias de la Sociedad moderna con resultado de éxito seguro, sin dolor, sin experiencia de fracaso. Algo tan irreal que nos ha devuelto a la prudencia de trabajar sobre lo concreto y conocido. Al territorio de nuestra empresa, nuestros clientes, nuestros proveedores, la competencia...

Nuestras Organizaciones, la cultura empresarial desarrollada durante generaciones y gestionada siempre con la enriquecedora alternancia de resultados de éxito o fracaso, constituyen el organismo que asimilará o

rechazará el injerto de una nueva herramienta, un nuevo método, un nuevo procedimiento,... Y cambiar las culturas, además de no ser tarea fácil, puede resultar peligroso, si no se acomete con un enfoque consistente. Algo de esto nos recordaba **Peter Drucker** cuando, ya hace más de diez años, nos decía que *"Tecnología es la forma como trabajamos"*. Así de fácil y de complicado. No vale con comprar y aplicar; tenemos que integrar.

Umberto Eco en un reciente debate con el cardenal de Milán, **Carlo M^a Martini**, y ante la duda sobre el esfuerzo de reflexión que exigían a la audiencia la complejidad de sus reflexiones, nos recordaba que, simple es sólo lo simplificado; y que en esta Sociedad intervenida en sus ámbitos privado y público por la televisión nos estamos acostumbrando, peligrosamente por cierto, a pensar a velocidad de telefilme y con la frivolidad de los *"reality shows"*.

No dejemos que este efecto también nos contagie. Las organizaciones, como la vida, son sistemas complejos, donde no existe solución rápida, fármaco que podamos comprar ni proveedor o consultor que pueda solucionar con la efer-



*Waterside Heathrow
British Airways
Business Center*

vescencia de una píldora las fatigas, los esfuerzos que exigen a nuestras empresas la adaptación a las condiciones de competitividad en la Nueva Economía. La experiencia nos dice que sólo hay una fórmula mágica: la de entender el signo de los nuevos tiempos y adaptarnos a ellos antes que los competidores. Y tan solo una manera de aplicarla: debemos trabajar en tiempo presente sobre lo real y concreto, las personas que forman nuestras empresas, nuestra actividad productiva, nuestros mercados y las incógnitas del mañana. En definitiva, una tarea difícil, de líderes, con poco margen para los triunfadores solitarios.

En pocas palabras, tenemos que gestionar lo que conocemos, explicitándolo y compartiéndolo, y también lo que desconocemos. Y lo tenemos que hacer de acuerdo con los nuevos ritmos y dimensiones de tiempo y espacio.

La Innovación como meta y la Gestión del Conocimiento como método, nos ofrecen un interesante horizonte sobre el que planear nuestras estrategias. Pero tenemos que matizar. No queremos contradecirnos, lo que voy a intentar en este artículo es sintetizar la experiencia que desde 1995 llevamos desarrollando en EKD (Federation for Enterprise Knowledge Development) trabajando con nuestros socios (Banco Bilbao Vizcaya, ABB, IBM, Universidad Politécnica de Madrid, Bilbao Metrópoli 30). Lo que viene a continuación es una síntesis de nuestras conclusiones a fecha de hoy, esperando provocarles y que ustedes y sus organizaciones se lancen también al terreno de la experimentación.

Nuevas Reglas

La Economía está experimentando un cambio importante. Y aunque estamos en plena fase de transición los efectos empiezan a mostrarse con cierta claridad. El anunciado efecto de las tecnologías de información dando lugar a una "nueva galaxia" o

"tercera ola", según predijo primero McLuhan, seguido de Toffler y otros tantos, se vislumbra claramente en nuestros mercados. Nuestra actividad, antes condicionada por la distancia física y la dificultad de comunicaciones que nos forzaban a vivir hacia dentro, han adquirido una nueva dinámica. Hoy en día vivimos en un mundo de interconexiones en el que personas y empresas se relacionan, producen, ofertan servicios; en definitiva, establecen relaciones comerciales a lo largo de todo el mundo con el único freno que impone la velocidad de comunicación y la capacidad de integración o conexión cultural con los nuevos mercados. El mundo se ha abierto desapareciendo los mercados exteriores. Nuestro territorio es el que definen conexiones globales y locales que estructuran nuestra cuota de mercado.

Los expertos llevan analizando estos cambios y enunciando conceptos atractivos que describan sus implicaciones. En su número cero la nueva revista americana de negocios Business2.0 dedicaba su portada a este tema con un titular espectacular *"New rules. In the age of Internet Business has changed for ever"*. Todos parecen coincidir en aspectos tales como:

1.- Intangibles

Marca y conocimiento como principales activos de las empresas. Y, además, no se pueden inmovilizar, perderían todo valor.

2.-Espacio

Definido y limitado por barreras culturales, por la denominada distancia lingüística. ¿Se imaginan este nuevo mapa del mundo y sus mercados?

3.- Tiempo

Acortamiento de ciclos y necesidad de desarrollo continuado de nuevas competencias. La propia capacidad para comprender y asumir el pasado unida a la de imaginarse el futuro y prepararse para él.

4.- Personas

No recursos, por muy humanos que los denominemos. Empresas de personas con toda su humanidad y emocionalidad.

5.- Network

Sistemas de empresas o ecosistemas de interconexión global y local. El resultado, la aceleración del crecimiento.

6.- Valor

Se trata de darle la vuelta al calcetín. Pasar del valor relacionado con la oferta de lo escaso o exclusivo (mercado de demanda basado en la escasez de bienes) a la creación de valor a partir de la creación de estándares (mercado de oferta, con el consumidor como protagonista) que nos permitan acceder y liderar grandes cuotas de mercado.

7.- Intermediaries

Son los enemigos de los distribuidores tradicionales. Su misión la transformación de datos en información útil y utilizable. Son intermediarios de información para toma de decisiones. A todos los niveles.

8.- Mercado Compradores

El mercado se transforma definitivamente y para todos en mercado de oferta. Con el consumidor recibiendo toda la información y negociando. Sin barreras físicas.

9.- Transacciones

La transición que nos anuncian no es fácil. De los mercados masivos a los mercados individuales. El famoso *"One to one"* afectando a toda la cadena de valor y a la propia definición del negocio. El sector del automóvil ha dado los primeros pasos con la oferta de coches personalizados, la Banca con los gestores personales y los servicios *on-line*...

10.- Economía de Impulsos

Bajo este nombre se acoge el paso inmediato de Deseo a la Compra.

Es decir, la fusión de dos procesos *marketing* y venta con sólo pulsar el botón de su ordenador.

En definitiva, vemos cómo el entorno está experimentando cambios importantes que van más allá de la implantación generalizada de una nueva tecnología. Paul Romer, economista y profesor de la Universidad de Stanford, y su "nueva Teoría del crecimiento" lo confirman, rompiendo con el determinismo tecnológico protagonista del crecimiento en los 60 y 70 (ver Daniel Bell), y cediendo a las ideas, nuevas y brillantes, el papel de motor de la economía.

Nos encontramos una vez más con el trinomio Hombre - Cultura - Incertidumbre como agente de la Historia. Esto es lo que tenemos dentro de nuestras empresas y fuera de ellas en el mercado y en nuestros competidores. Las nuevas reglas no son otras que las de siempre; cómo dirigimos a las personas y gestionamos sus entornos, despejando la siempre incierta incógnita de futuro.

Aquí pasa a ser importante el concepto de empresa. Tenemos que optar por uno de los dos modelos posibles; la empresa como mecanismo o medio de ganar dinero y que, por tanto, nace y muere con la oportunidad, el yacimiento que explota; o la empresa como conjunto de personas, como comunidad que se renueva, adaptándose a los cambios del entorno en la búsqueda permanente de nuevas oportunidades, la empresa generadora de riqueza.

Son los dos estilos de vida que tolera el mercado; vivir a corto, explotando una oportunidad, o vivir a medio - largo plazo, explorando además nuevas oportunidades. Y dos contextos de gestión claramente diferenciados en los que interpretar los conceptos de competitividad e innovación.

La Sociedad de la Información esta imponiendo sus reglas de mercado; las del nuevo mercado de Conocimiento. Un mundo de conexiones globales y locales, de acceso directo al

consumidor; un mundo abierto sin barreras que nos defiendan de la competencia; un mundo de intangibles, de cambio discontinuo, rápido y acelerado; un mundo donde las personas sustituyen el protagonismo que la tecnología tuvo en la era industrial; un mundo de organización del trabajo en procesos intelectuales o de Conocimiento...

Gestión de la Innovación

INNOVACIÓN: *Introducción de nuevas ideas o métodos en la manera en que algo es hecho o ejecutado.*

Entramos en uno de los terrenos más apasionantes y tal vez resbaladizos de la gestión empresarial; donde se establece una dialéctica múltiple: entre el individuo y el grupo; entre el corto y el largo plazo; entre lo estable y seguro; lo conocido; y lo inestable: el riesgo, lo ignorado, el futuro.

La práctica de la Innovación hoy en día es inevitable por una mera razón de supervivencia: A mayor velocidad de cambio, menor nivel de ciclo de vida para nuestros productos y formas de trabajar; en consecuencia, mayor exigencia de innovación para mantener, al menos, el nivel de competitividad de nuestras empresas.

En febrero de este año el presidente de Honda anunciaba la necesidad de cambio, de renovación, para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. En 1990, recién llegado a su cargo de presidente, Mr. Kawamoto reorganizó Honda para aumentar su capacidad de respuesta a las nuevas condiciones del entorno. En 1998, nos sorprendió con una nueva noticia: *"Now we are facing a similar situation as in the beginning of the 90s. Telecommunications now keep the customer's mind much more full of knowledge"*; la necesidad de renovarse de acometer una nueva transformación en Honda; todo ello en un ciclo de vida de tan sólo ocho años. El reto que nos anuncia se llama Innovación y flexibilidad: *"We are so inflexible. And if we can not respond more quickly, we can not survive"*.

Al hablar de innovación siempre nos encontramos con las personas. Son su protagonista. Jerry Hirshberg, fundador y presidente de Nissan Design International, nos señala algo que resulta obvio: *"Detrás de cada innovación empresarial hay siempre un líder que la reconoce, apoya y, en último lugar, tiene el coraje de aplicarla"*.

Esto, que parece obvio, no es tan común; por un factor simple: la contradicción entre la orientación hacia el éxito de la mayoría de altos directivos y la naturaleza del propio proceso de innovación como proceso de fallos, secuencia de fallos que conducen al éxito. Esta barrera emocional está frenando la potencialidad de nuestras empresas.

El problema es de emplazamiento. La Innovación es un proceso cuyo origen debe estar en el Consejo de Administración, en su diálogo con los directivos explorando el futuro y gestionando el presente. Para con este ejemplo impregnar la cultura y actividad de la empresa en todos sus niveles operativos.

La Innovación así entendida, no es tanto un proceso de raíz tecnológica sino cultural, de carácter relacional, de promover encuentros, de establecer espacios de conversación y colaboración. en pocas palabras, se trata de crear dentro de la empresa un clima de Innovación y aprendizaje para el desarrollo de nuevo conocimiento. La Innovación es una tarea de liderazgo que debe implicar a los diferentes niveles ejecutivos de la empresa trabajando, por encima del organigrama, codo con codo, en el análisis del cuadrante definido por aquello de que *"no sabemos que nos sabemos"*.

El método pasa por crear espacios de conversación estratégica entre la cúspide de la organización y la base; entre la estrategia y la acción. Con una dialéctica en apariencia sencilla: misión, resultados, evaluación; los componentes de la disciplina de Innovación (Peter Drucker). Esto sig-

nifica que debemos tener una misión claramente definida y plenamente comprendida por la organización. Significa que tenemos que traducir esta misión en resultados a conseguir e iniciar la búsqueda de las mejores oportunidades de forma quizás no brillante pero necesariamente concienzuda.

La experiencia nos demuestra que estos procesos de búsqueda y exploración, integran y dinamizan los procesos de aprendizaje, facilitan la comprensión del negocio y su estrategia, y garantizan en definitiva una más eficaz y efectiva implementación estratégica.

Gestión del Conocimiento

CONOCIMIENTO: *el resultado de la acción, del análisis de la diferencia entre los objetivos, aquello que pretendemos y el resultado obtenido.*

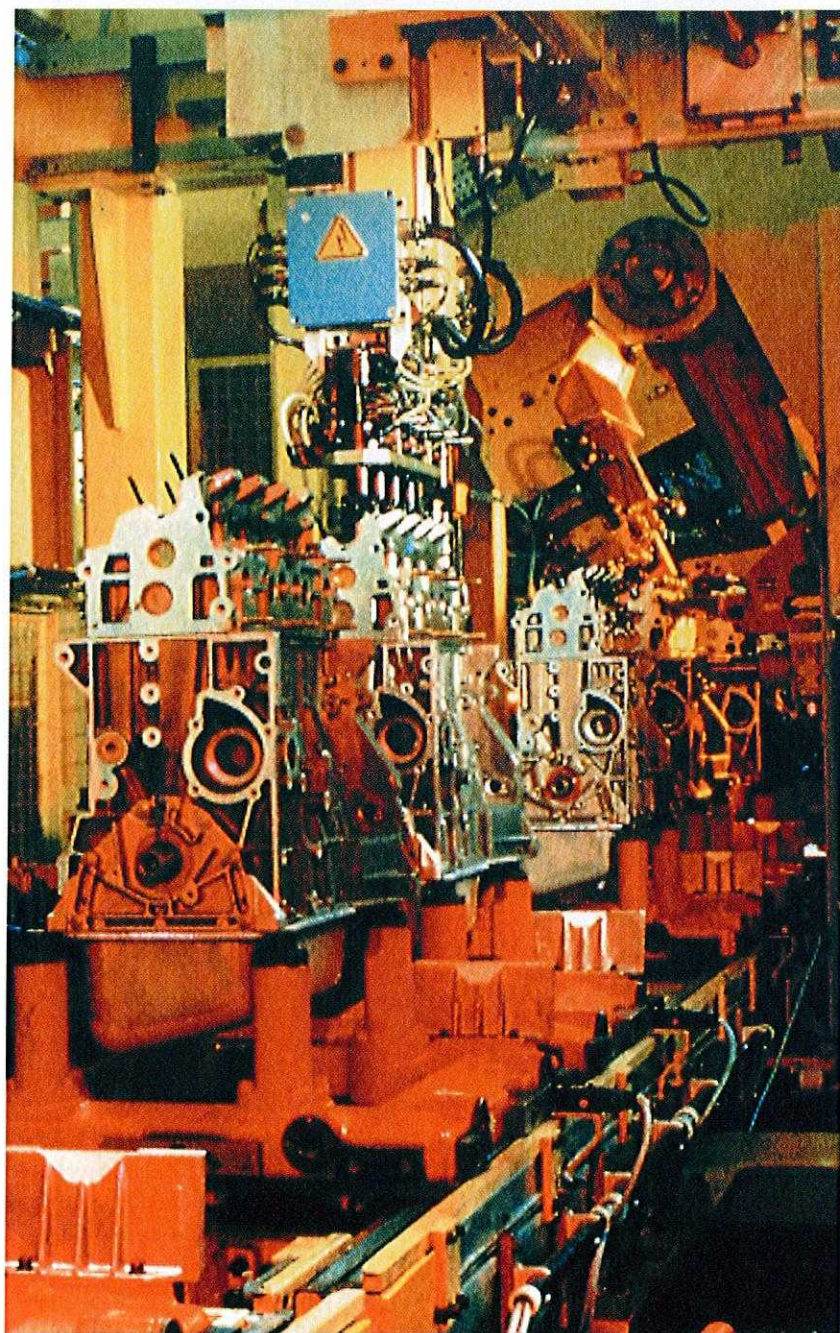
Cuando hablamos de Gestión del Conocimiento hablamos de gestión de la información, de la experiencia y de las personas. Lo cual quiere decir que no podemos gestionar el conocimiento en abstracto. Su catalogación y almacenamiento en base de datos sigue siendo gestión de la información, el diseño de intranets, la instalación de sistemas *groupware* son, a su vez, gestión de sistemas de información... La G.C. nos habla de cuatro niveles que debemos tener en cuenta:

1.- Contenido

La identificación del tipo de conocimiento relevante para nuestro negocio. Es la gestión de "qué" y sus diversas clasificaciones (tácito, explícito; cognitivo, avanzado, integrado en sistemas, creativo, intuitivo). Se trata de la primera y más importante decisión que define el alcance y ubicación de nuestras actividades.

2.- Cultura

El conocimiento tiene nombre y apellidos. Los valores, los incentivos, la orientación.. la cultura de cada organización define el terreno de juego



El Conocimiento y la Innovación tienen que materializarse en realidades

de la G.C. Lo que es posible y la velocidad de avance que no será otra que la de evolución hacia una cultura más abierta: dinámica y participativa.

3.- Proceso

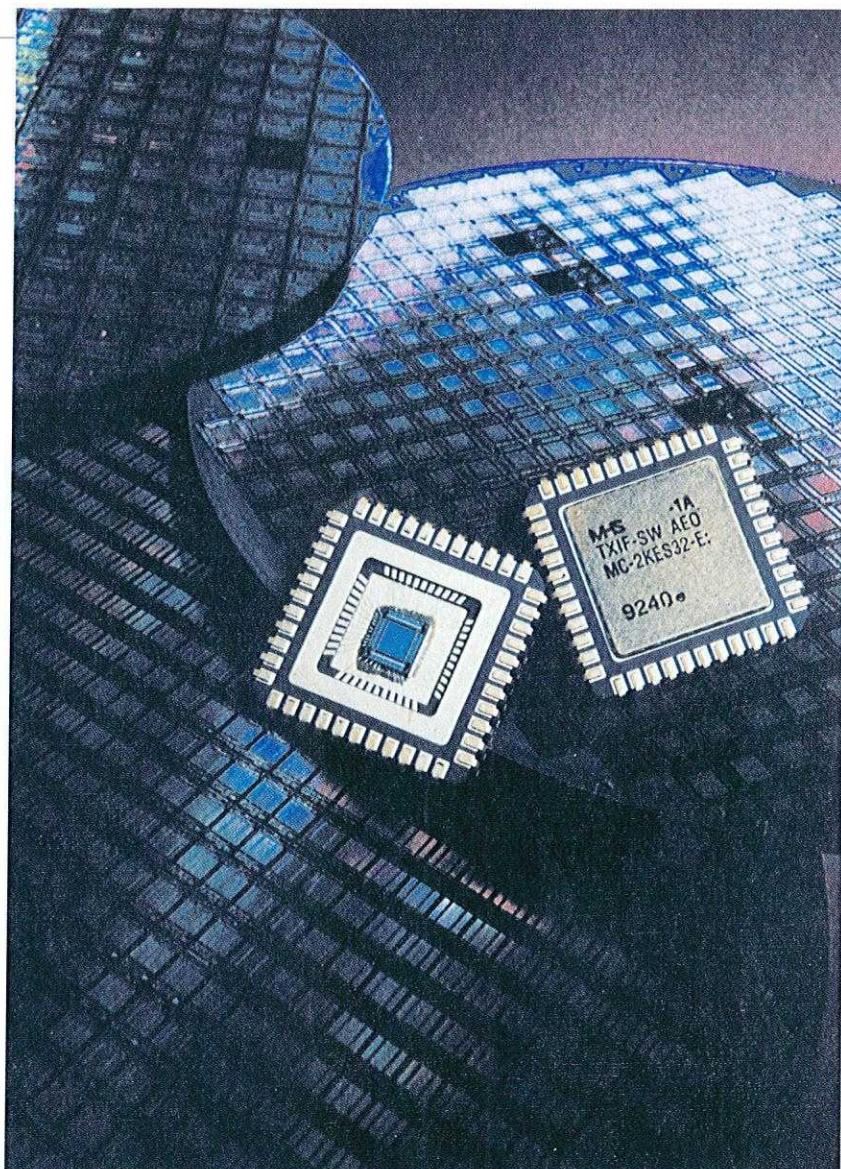
Su toma de valor se produce en el proceso en el que se ubica y que se utiliza. Tenemos que analizar los flujos de tareas, los flujos de información y determinar los flujos de cono-

cimiento dentro del mismo o entre varios procesos.

4.- Infraestructura

De información y comunicación que permiten conectar personas, acceder y transmitir conocimiento en tiempo real.

No es posible ejemplificar lo que es la G.C. por la práctica de una sola empresa. Lo que es bueno para el sec-



Primer circuito integrado español para uso espacial, desarrollado por Alcatel Espacio

tor del petróleo puede no se útil en la Banca, en las empresas eléctricas, de manufactura o de consultoría. La G.C. es algo inherente a la propia empresa; el resultado de un intenso trabajo interno que incorpora al conjunto de agentes. Aislar el conocimiento en cualquiera de sus cuatro dimensiones es una tentación peligrosa. El resultado eficaz solo lograremos en su combinación.

Innovación, conocimiento y aprendizaje son los procesos que nos preocupan. Hamel y Prahalad, en su libro *Competing for the Future*, introducen un concepto dinámico de la competitividad empresarial, estructurado en tres niveles:

1.- Identificación de las nuevas oportunidades: liderazgo intelectual.

2.- Desarrollo de conocimiento, concretado en competencias y capacidades, necesarios para explotar las nuevas oportunidad de negocio: liderar la velocidad de cambio.

3.- Gestión de la oportunidad: liderazgo de mercado.

La Innovación es el terreno natural de la G.C. Donde podemos obtener los mayores beneficios. En este contexto los ciclos de aprendizaje definen el nuevo "time to market". El que determina el tiempo necesario, para, una vez identificada la oportunidad (experimentación), adquirir los conocimientos necesarios (aprendiza-

je) que nos permitan beneficiarnos de ella. Para lo que es necesario elevar el conocimiento y aprendizaje del nivel individual al nivel de organización, combinar la adquisición de conocimientos técnicos con aprendizaje y conocimiento de la misión, visión y valores de la empresa. Lograr esta sincronía es lo que nos va a permitir que la empresa renueve de forma continuada las capacidades que le han hecho triunfar.

Aquí, más importante que conocer es ignorar; conocer lo que se ignora. Señalar el nuevo destino de la empresa, la nueva oportunidad y promover que la organización se enfrente al fracaso, que experimente y desarrolle nuevo conocimiento. Esta es la nueva cadena de valor que nos lleva del conocimiento conocido a la ignorancia desconocida:

Lo que no sé
que conozco

Lo que no sé
que no conozco

Lo que sé que
conozco

Lo que sé que
no conozco

El hecho de completar esta cuadrícula, aunque sea a modo de inventario, es un buen ejercicio de diagnóstico de G.C. en nuestra empresa. El mejor punto de partida para un proceso de innovación en el que lo más importante no son los resultados sino el mismo proceso; que seamos capaces, como organización, de explorar nuestras áreas de ignorancia

Aprendizaje

Innovación

Acción

Solución

(oportunidades), y llenarlas de conocimiento que nos lleve a descubrir de nuevo ignorancia (oportunidades). En definitiva, recorrer el camino que nos traslada de la acción a la Innovación. ■