

# El Futuro de la Gestión del Conocimiento: tres incógnitas, tres fases y tres escenarios

Capítulo 12 de Ángel Arbonés (editor): *Cómo evitar la miopía en la Administración del Conocimiento* Bilbao, España: Ediciones Díaz de Santos, 2001.

*Francisco Javier Carrillo Gamboa*

*Director del Centro de Sistemas de Conocimiento, Tecnológico de Monterrey, México*

## Tres incógnitas

Cualquier ejercicio prospectivo constituye una actividad de alto riesgo intelectual. Pero abordar el tema objeto de este apartado raya en la osadía. Vislumbrar plausiblemente el futuro de la Gestión del Conocimiento (GC) equivale a resolver una ecuación con tres incógnitas: el estado futuro, el estado presente y la naturaleza misma de nuestro objeto de estudio. Abordemos cada una de dichas incógnitas.

La primera incógnita es connatural a los estudios del futuro: la imposibilidad de tener conocimiento factual del mismo, sino la mera proyección de la experiencia pasada. Con la incorporación de las ciencias de la complejidad a la prospectiva, los métodos de proyección no-lineal han abierto novedosas vías de análisis. Pero aún la causalidad implicada en los sistemas complejos apuesta a patrones construidos a partir de la observación del comportamiento previo, o de la extrapolación de alguna forma de juicio inductivo. La carta de ciudadanía del futuro es justamente su inasibilidad cognitiva. No puede ser futuro y ser conocido. Asumiendo esta limitación estructural, las ciencias prospectivas realizan apuestas a partir de una especulación sustentada en una comprensión profunda de los sistemas bajo estudio. Una proyección con un alto valor de probabilidad es posible a partir de un alto grado de entendimiento del sistema en su estado presente, de su comportamiento pasado y de la dinámica predecible de sus determinante críticos.

La segunda incógnita deriva paradójicamente de la relativa solución a la primera. Asumiendo que la calidad de la proyección hacia el futuro de nuestro conocimiento acumulado depende de la calidad de nuestro entendimiento presente y pasado, la prospectiva del GC aparece en precaria situación. Por un lado, carecemos de conocimiento pasado dado lo novel del área. Por el otro, nuestro entendimiento acerca de la naturaleza actual de este movimiento, su génesis económica y científica y sus implicaciones culturales y políticas son muy limitados. Si bien los determinantes económicos y sociales del movimiento han comenzado a ser estudiados [1, 2] aún hay demasiadas preguntas fundamentales acerca de la realidad actual del movimiento. ¿Cuál es su génesis epistemológica, económica, social y cultural? ¿Cuál es el tamaño del mercado y cuál su estructura de oferta y demanda? ¿Cuál es el monto de la inversión actual en KM y cuál su distribución

regional? ¿Cuántos practicantes de KM existen, cuál es su distribución regional y cuál su perfil profesional? ¿Cuáles son los principales problemas, procesos y áreas de actividad? ¿Quiénes son los principales clientes y quiénes sus principales proveedores? ¿Cuál es el entendimiento de los tomadores de decisiones y del público en general acerca de la naturaleza del GC y su oferta de valor? Si bien quienes se encuentran más adentrados en la práctica de la disciplina podrían aportar respuestas aproximadas a algunas de estas preguntas, carecemos de datos empíricos confiables. Sin embargo, cabe señalar que se tienden a realizar estudios cada vez mejor estructurados conceptual y metodológicamente [2, 3, 4].

La tercera incógnita se sospecha pronto a partir de la segunda. Lo fundamental de las preguntas sin resolverse acerca del estado actual indican el poco conocimiento que se tiene no sólo del estado actual del movimiento, sino de la propia naturaleza de la GC. Es un lugar común de la literatura de divulgación sobre el tema el comenzar señalando la ausencia de convenciones aún en los términos básicos, para proceder a añadir a la confusión imperante acerca de la naturaleza del conocimiento y de la GC. Algunas de las preguntas pendientes de respuesta son tan elementales como: ¿Qué es el conocimiento (en este contexto)? ¿Existe una nueva forma de producción y qué la caracteriza? ¿Cuál es la dinámica del valor en la producción basada en conocimiento? ¿Qué es la GC? ¿Cuáles son sus principales procesos y competencias? ¿Qué es un sistema de capitales? ¿Qué es el Capital Intelectual? Si bien existen numerosas aportaciones con un grado razonable de articulación intelectual [5, 6, 8], aún las propuestas más robustas siguen siendo opacadas por un sinúmero de planteamientos improvisados y por demás endebles. Este grado de confusión es característico de un primer momento en la evolución del movimiento de la GC y nos conduce por tanto a deslindar tres estadios o fases de dicha evolución.

### **Tres fases**

La primera fase ha sido identificada [1] como *fase de dispersión*. Se caracteriza por un explosivo crecimiento inicial o *big bang* que acontece hacia mediados de la década de los noventa a partir de la convergencia de una serie de impulsores económicos, generando una enorme variedad y dispersión de prácticas y conceptos. En esta condición preparadigmática se carece de planteamientos articulados que satisfagan un mínimo de rigor científico y tecnológico. Algunos aspectos sobresalientes de esta fase son: i) la amplia percepción del conocimiento como *contenido* y, contradictoriamente a las novedosas tesis de la economía del conocimiento, tratándole por tanto como *cosa*, como bien tangible (p.ej.: la extendida "teoría del fluido" del conocimiento); ii) la preeminencia de las soluciones basadas en tecnologías de información; iii) el enfoque fuertemente centrado en la oferta; iv) la atención a problemas como el manejo de documentos, la codificación y el registro del *know-how*, la elaboración de repositorios institucionales (páginas amarillas, *intranets*, portales, bancos de talento, etc.), la identificación y

transferencia de mejores prácticas, la recolección de "indicadores" de activos intangibles, etc.; v) el uso de conferencias y exhibiciones como mecanismo de difusión, aprendizaje y venta; vi) la pronta "reconversión" de numerosos consultores sin formación especializada; vii) la emergencia de figuras ampliamente conocidas, más por su omnipresencia en los numerosos eventos que por sus propuestas y sus logros; viii) el ofrecimiento de cursos aislados como opciones formativas. Esta primera fase, como las que le siguen, no suceden de manera discreta: concluyendo una para dar paso a la siguiente. Antes bien, se traslapan de manera que mientras esta primera fase sigue siendo dominante, sus signos de desvanecimiento son claros al tiempo que la fase subsecuente se constituye con creciente claridad y la tercera se sugiere ya con características propias. Es importante tener a la vista este traslape.

La segunda fase puede definirse como *de profesionalización*. Si bien el crecimiento continúa, comienza a hacerlo de una manera más ordenada, que se manifiesta en una serie de acciones convergentes y de incipiente formalización de la disciplina que ocurre con el cambio de milenio [5]. Esta fase se caracteriza por tratar al conocimiento como proceso, más concretamente, como un ciclo productivo. Algunos de los aspectos sobresalientes son: i) una mayor orientación a la demanda; ii) la identificación de una comunidad profesional emergente; iii) la caracterización inicial de procesos y competencias de GC y la distinción entre "sistemas naturales" y "sistemas artificiales" de GC; iv) la aparición de los primeros currícula integrados; v) la puesta en marcha de mecanismos de generación de estándares y de certificación profesional; vi) la atención creciente a problemas como la lógica de negocio de la GC, la estrategia de GC, el proceso de administración del cambio, el ciclo de vida del conocimiento, la íntima liga entre conocimiento e innovación, la incorporación del enfoque sistémico y la teoría de la complejidad, la métrica del conocimiento, etc.; vii) el surgimiento de redes y asociaciones profesionales; viii) la presencia de entidades y grupos especializados en los servicios profesionales, la investigación y la educación en GC; ix) la ascendencia de revistas especializadas con mecanismos colegiados de arbitraje como principal espacio de moldeamiento de la nascente disciplina. Propuestas con características como éstas comienzan a sobresalir en el escenario de la GC y a convertirse en su eje de evolución.

La tercera fase, que puede denominarse de *consolidación*, es aún demasiado incipiente y de ella no tenemos más que muestras embrionarias. En ésta, se perfila un enfoque del conocimiento como factor de producción, en el que el valor generado, no el conocimiento como objeto, se habrían de constituir en la razón de ser de la GC. Podemos considerar esta posible fase como paradigmática, en el sentido de que habrán de generarse las primeras propuestas teórico-metodológicas que propongan soluciones a la *Nueva Teoría de la Firma*, es decir, a la lógica de la creación de valor basada en conocimiento. Algunas de las características que nos podrían permitir reconocer esta fase cuando se manifestase, serían: i) el surgimiento de enfoques alternativos, formalmente estructurados, sobre los

sistemas de valor basados en conocimiento; ii) el surgimiento de mercados de capitales de conocimiento; iii) la generalización de prácticas contables basadas en sistemas de capitales (i.e.: universo de valores tangibles e intangibles); iv) el replanteamiento económico y administrativo de la contradicción entre los factores de capital y trabajo; v) la ascendencia estratégica de la administración del capital humano y relacional; vi) el establecimiento de estándares industriales en GC, así como de organismos reconocidos de certificación profesional; vii) la consumación de centros de renombre en la consultoría, la I+D, la innovación, y la docencia *especializados* en GC; viii) la integración definitiva de las *ciencias del conocimiento* al estudio de la disciplina; ix) el establecimiento de organismos independientes de regulación de prácticas de GC; x) la adopción de políticas y creación de oficinas gubernamentales encaminadas a la gestión pública del desarrollo basado en conocimiento. Si bien aún estamos lejos de una amplia ocurrencia de estas manifestaciones, de todas ellas hay ya ejemplos iniciales. Habiendo distinguido las fases de evolución del movimiento, podemos aventurar probables desenlaces.

### **Tres escenarios**

Primer escenario: *el desvanecimiento*. No son pocos los que consideran que la GC se encuentra viviendo horas extras. De hecho, durante los primeros dos o tres años del movimiento (mediados de los noventa), la discusión sobre si se trataba efectivamente de la reinención de la contabilidad y la administración ante una nueva realidad económica, o si se trataba meramente de una moda más o *fad* gerencial para dar a la industria de la consultoría un nuevo pretexto comercial, era un tema de entrada obligado. Huelga decir que como regla general, quienes veían en la GC poco más que el sabor del mes, tenían una percepción del conocimiento acorde con las características de la primera fase. Sólo las evidencias acerca de la magnitud del movimiento resolvieron por la vía de los hechos tal polémica. Sin embargo, si bien los detractores de la GC hubieron de conceder que el movimiento tenía un impacto substancial, comienzan a abandonar la tregua para anunciar que, con toda su difusión, la GC ha sido una realidad consumada sólo para algunos productos de software y el bolsillo de algunos consultores. La cuestión nuevamente es: ¿cuáles son los hechos? Habiendo indicado la aún dominante carencia de datos acerca de la realidad de la GC, podemos buscar señales para ver si efectivamente estamos presenciando un escenario de progresivo desvanecimiento del movimiento. El último número del año 2000 del boletín *I3 Update* [7], al preguntarse “Ha tocado techo la GC?”, reportaba señales encontradas entre, por un lado, conferencias descontinuadas y menor ímpetu promocional de las grandes firmas consultoras y, por el otro, nuevas conferencias muy exitosas y mayor actividad substantiva. A partir de ahí, especulaba si acaso el movimiento no hubiese alcanzado ya su cresta y comenzara en lo sucesivo a declinar. El hecho es real y la reflexión no carece de sentido, sólo que cabría preguntarse si lo que está declinando no es acaso la primera fase del movimiento, más que la GC misma. Una por una, las características señaladas de la primera fase parecen estar perdiendo ímpetu, al

tiempo que cada una de las atribuidas a la segunda fase parecen estar ganándolo. De hecho, Skyrme mismo concluye que ...“el consenso amplio es que la GC está evolucionando hacia una segunda generación”. Y, hasta donde tenemos datos disponibles, la fuerza general del movimiento se encuentra lejos de asentarse. De acuerdo a una proyección del Gartner Group [2], para el año 2003 el 50% de las empresas habrá implementado una administración formal de su capital intelectual con procesos de GC en sus unidades clave. A su vez, Data Corporation reporta que en 1999 se invirtieron \$1,800 millones de dólares en servicios de GC y se proyecta que para el año 2003 se alcanzarán los \$8,000 millones de dólares. Tan sólo en desarrollo de Capital Humano, Peter Drucker estima que el tamaño de la industria es del 6% del PIB de ese país [3]. A lo más, un declive en la demanda y consecuentemente en el proceso de profesionalización, correría paralelo a una desaceleración general en la economía global. Hoy por hoy, de los tres desenlaces aquí previstos, el primero parece el más improbable.

Segundo escenario: *la institucionalización*. El escenario que a la fecha resulta más probable es este segundo, como consecuencia de la fase de *profesionalización* del movimiento. Cada una de las características apuntadas acerca de esta fase parecen ganar espacio día a día [5]. De hecho, este escenario sería el desenlace natural de movimientos gerenciales similares, tales como el movimiento de calidad. Resulta previsible que dentro de algunos años, se haya conformado una infraestructura institucional equiparable a la del movimiento de calidad, con sus estándares industriales, sus organismos de certificación, sus reconocimientos nacionales e internacionales y, sobretodo, con la aportación de una cultura propia a los atributos de la globalidad. En la práctica de las organizaciones, en la consultoría, en la academia, en la I+D, la GC gana terreno sistemáticamente desde la óptica de "GC de 2a. generación" característica de la segunda fase [5]. Si bien este escenario luce como el más probable, dudo que sea el más deseable. Esto es, si la suerte del movimiento de calidad sirve de referencia alguna, la consumación de la GC en un aparato institucional como el caracterizado en la segunda fase, podría satisfacer a quienes han vertido sus esfuerzos en la rentabilidad del movimiento pero no a quienes ven en él un potenciador de las facultades humanas.

Tercer escenario: *la trascendencia*. Uno de los aspectos más atractivos del movimiento de la GC es la visión que posibilita de una evolución humana basada en un manejo deliberado y consciente de su propio conocimiento [1, 5]. La posibilidad no sólo de llevar a cada organización y grupo humano a entrar en círculos virtuosos de aprendizaje e innovación con respecto a los valores que persigue, sino de alcanzar un plano básico de conciencia y organización globales en torno a los temas de supervivencia y trascendencia de la especie, son la promesa más rica de la GC. Sin importar demasiado si esto sucediere a través de los conductos que hoy se van institucionalizando en nombre de la GC, éste sería el desenlace más significativo que el movimiento podría tener, mantuviese o no la bandera actual de la GC. De hecho, es el escenario que realmente significaría un triunfo para el

movimiento en su sentido más profundo, en cuanto que no representa meramente la creación de una nueva necesidad y un nuevo mercado en las organizaciones, sino un impacto deliberado y definitivo en la evolución humana, el inicio de hecho de su autogestión consciente. La razón de ser profunda de la GC se encuentra en las discontinuidades que posibilita en torno no sólo al pensamiento económico, contable y administrativo, sino también a la lógica del trabajo, de la integración de la experiencia humana, de la unidad del mundo natural, de la síntesis y la contabilidad de los valores sociales y su praxis política, de la cosmología y la religión como dominios del diseño humano y de la experiencia cotidiana [1]. Siendo el más deseable, ¿cuán probable es este escenario? No me atrevo siquiera a especularlo. La dinámica de la evolución de la conciencia humana global es probablemente el fenómeno más complejo que conocemos. Su naturaleza es tan embrionaria y vulnerable, que se encuentra a merced de numerosas fuerzas previstas e imprevistas, deseables e indeseables. Sin embargo, conforme el movimiento de la GC madura y transita de su propio parto en la fase de dispersión a una de maduración en los primeros años del nuevo milenio, convendrá tener presente que sus posibilidades son harto más substanciales que la institucionalización que comienza a consumarse ante nuestros ojos. Para cualquier entusiasta de la GC el desenlace del movimiento en un proceso de institucionalización podrá parecer un futuro tan prometedor como probable: una buena señal para quienes han invertido tempranamente en su capacitación dentro del campo. Sin lugar a dudas, ése sería un justo resultado. Pero desde la perspectiva de este tercer escenario, la trascendencia del movimiento, aún a costa de su permanencia institucional o incluso de su existencia, resulta la visión más poderosa. En este sentido, el más deseable futuro para la GC será no tener uno o, mejor dicho, trascender en uno.

## Referencias

- [1] Carrillo, Francisco Javier. The Knowledge Management Movement: Current Drives and Future Scenarios. Paper presented at *The 3rd. International Conference on Technology, Policy and innovation "Global Knowledge Partnerships: Creating Value for the 21st. Century"*. The University of Texas at Austin, August 30 – September 2, 1999. Disponible en el KmetaSite: [www.kmetasite.org](http://www.kmetasite.org).
- [2] Gartner Group. *Knowledge Management Scenario*. Conference presentation, 1999.
- [3] Espinosa, Mónica. Profesionalización de la Administración del Conocimiento: una realidad en crecimiento. *Transferencia*. Año 14, No. 53, Enero 2001; pp. 2-3.
- [4] Consorcio de Administración del Conocimiento. *La Administración del Conocimiento en México*. Estudio realizado por el Consorcio en conjunción con el Centro de Sistemas de Conocimiento, ITESM, México, 2001.
- [5] Carrillo, Francisco Javier. Meta-KM: a Programme and a Plea. *Knowledge and Innovation*. Vol. 1, No. 2, January 2000.
- [6] Martensson, Maria. A critical review of knowledge management as a management tool. *Journal of Knowledge Management*. Vol. 4, No. 3, 2000; pp. 204-216.
- [7] Skyrme, David. Knowledge Management: has it peaked? *I3 Update* Issue No. 46, December 2000
- [8] Martínez, América. Un modelo de procesos clave de Administración del Conocimiento. *Transferencia*. Año 14, No. 53, Enero 2001; pp. 28-29.