

Productividad y Gestión del Conocimiento, ¿compatibles o incompatibles?

El camino en la búsqueda de la excelencia en el servicio se inicia con la productividad y acaba con la implantación operativa del sistema de mejora. El permanente aprendizaje es la base de ambas, Productividad y Gestión del Conocimiento

Beatriz Muñoz-Seca

Resumen Cuando las palabras se usan demasiado, pierden su sentido y acaban significando demasiadas cosas que no dicen nada. Eso es lo que les ha sucedido a las palabras Calidad y Productividad, dos vocablos indispensables para entender la Gestión del Conocimiento. La profesora Beatriz Muñoz-Seca dedica este artículo a explorar los significados originales de los dos conceptos, para descubrir la correa de transmisión que une la Calidad, la Productividad y la Gestión del Conocimiento: el aprendizaje. En busca de los significados perdidos, la autora encontrará los motivos que han fosilizado los términos y concluirá en que para evitar la extinción de las buenas ideas es necesario traducirlas en marcos operativos concretos.

Summary When words are overused, they lose their meaning and end up meaning too many things that really do not say anything. This is what has happened to quality and productivity, two words that are vital for understanding Knowledge Management. In this article, Professor Beatriz Muñoz-Seca explores the original meanings of the two concepts to uncover the binding thread that joins together quality, productivity, and knowledge management: learning. In the quest for lost meanings, the author will find the reasons that have led to the fossilization of these terms, and will conclude that to prevent good ideas from being driven to extinction, they must be translated into specific operating frameworks.

Existen varias palabras en el vocabulario de empresa que sufren permanentes distorsiones. Algunas, por su manido uso, han quedado fosilizadas hasta convertirse en definiciones carentes de sentido operativo. Otras, por su novedad, se pasean por una amplia gama de significados, a cual más etéreo. Calidad y Productividad se encuentran en la categoría de fósiles. Gestión del Conocimiento se halla en el umbral galáctico.

Calidad, Productividad y Gestión del Conocimiento

Las tres aparecen con asiduidad tanto en el ámbito empresarial como en el periodístico. Parece que no amanece el día en el que no nos encontremos con alguna empresa que, en aras de incrementar su Productividad, anuncie reducciones drásticas de plantilla. O que nos envíen algún folleto para vendernos las bellezas de la Gestión del Conocimiento como la fórmula mágica para lograrlo todo: desde la involucración total de los empleados hasta la excelencia del servicio. Por último, la Calidad tuvo su esplendor hace unos años y parece que ahora ya ha dejado de ser una rutilante estrella de moda en los despachos de la alta dirección y ha pasado al ámbito de los mortales, convirtiéndose en una palabra coloquial.

Las tres están siendo utilizadas simultáneamente, ya sea para demostrar su incompatibilidad o para vender ideas viejas con trajes nuevos. Las tres son necesarias para el entorno empresarial que emerge en estos últimos coletazos del siglo. Por eso es necesario recuperar las ideas que yacen en los con-

Beatriz Muñoz-Seca es Profesora Agregada en el Departamento de Dirección de Producción, Tecnología y Operaciones del IESE.

ceptos Calidad y Productividad, y usarlas para encontrar el significado operativo de la Gestión del Conocimiento.

En este artículo voy a tratar de responder a una de las preguntas que más me han planteado en los últimos meses: Si las ideas de la Gestión del Conocimiento son un paso más allá de la Calidad, ¿puedo implantarlas si estoy inmerso en un proceso de reestructuración e incremento de Productividad? Mi respuesta es un **sí rotundo. El nexo de unión reside en el aprendizaje.** El pilar básico de la Gestión del Conocimiento (GC) es el aprendizaje, tanto el realizado por el individuo como el realizado por la empresa. No existe conocimiento sin que antes haya habido aprendizaje, ya que el aprendizaje es el motor del conocimiento.

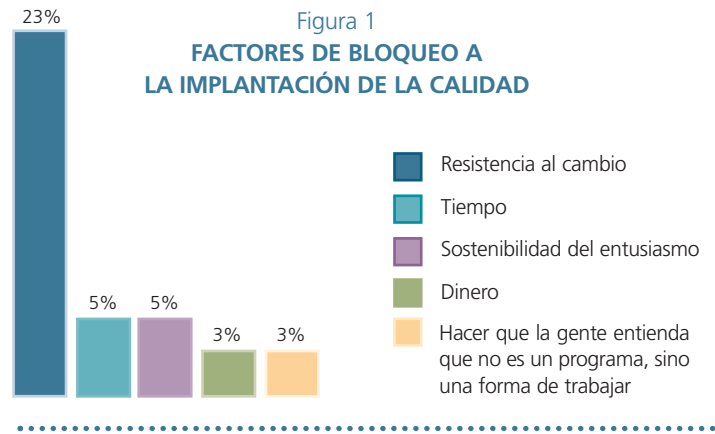
El nuevo enfoque de Productividad aboga por idéntico planteamiento. Olvidadas las ideas decimonónicas de la Productividad, ésta resurge en el entendimiento de que es el propio procesador el que debe administrarla y manejarla para incrementar la eficiencia de sus acciones. Para hacerlo resuelve un problema (su falta de eficiencia), *aprende* y mejora su actuación haciéndose más eficaz. La *nueva* Productividad se basa en el propio diagnóstico y en las propuestas operativas de mejora de las operaciones. El protagonista, tanto en la GC como en la Productividad, es el individuo (procesador o servidor). El objetivo, en ambas, es la competitividad individual y de la empresa, incrementando el conocimiento los activos tanto del individuo como de la empresa. Veamos cómo se desarrollan estas ideas.

Calidad y Gestión del Conocimiento

La primera pregunta que puede rondar por la mente del lector es la relación que existe entre Calidad y Gestión del Conocimiento. En los últimos diez años, el mensaje de la Calidad ha dejado en nosotros muchas ideas, a veces hasta contradictorias. Dinamitadas las falacias, queda en nosotros el mensaje de Calidad como: «Hacer las cosas según se habían especificado, analizar los procesos, evitar los errores y tratar de mejorar día a día». La mejora permanente aparece en escena.

No obstante, para muchos gestores, este mensaje se difuminaba cuando se quería operativizar. Aunque la idea era atractiva para todos los involucrados, su operativa –el “cómo hacerlo”– no acababa de concretarse. Las empresas se certificaban, ganaban premios y hacían inversiones para formar a su gente, pero los errores seguían ocurriendo. El paradigma de Calidad parece estar divorciado de la vida diaria. “Hacer las cosas bien” significa luchar contra un mundo imperfecto, y ello requiere un esfuerzo constante y un espíritu de lucha del que muchas organizaciones adolecen.

Figura 1
FACTORES DE BLOQUEO A LA IMPLANTACIÓN DE LA CALIDAD



En la Figura 1 vemos los resultados de una encuesta realizada en 116 hoteles sobre los factores de bloqueo que se encuentran al implantar programas de Calidad⁽¹⁾. Como primer factor encontraron la resistencia al cambio y, en tercer lugar, la falta de entendimiento de lo que realmente propugna la Calidad. El mensaje se acepta conceptualmente, pero, a la hora de ejecutarlo, es más fácil cometer errores y subsanarlos que hacer las cosas bien.

Se presenta el divorcio entre la idea y la operativa. La idea se trastoca, todo acaba cuantificándose, y si el error se produce en un pequeño porcentaje, el coste de subsanarlo suele ser menor que el de reparación. El mensaje originario se pierde, el esfuerzo parece desmesurado y, en el día a día, se diluye.

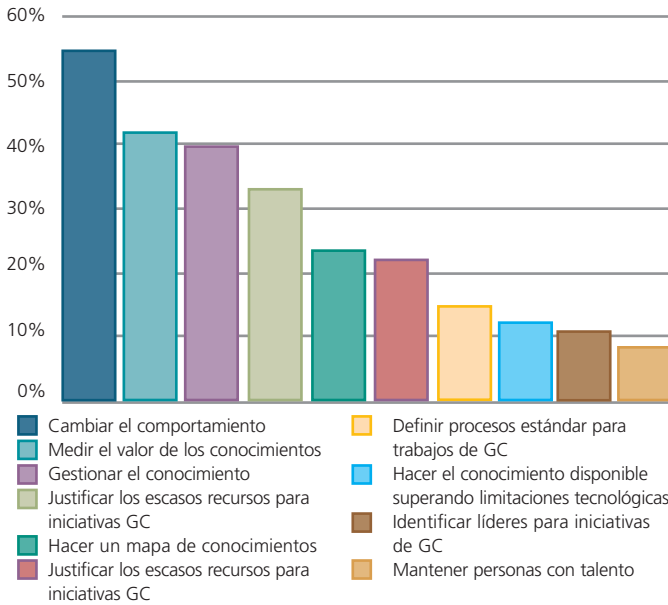
Éstas pueden ser algunas de las razones por las que el paradigma de la Calidad “anochece”. Las ideas básicas siguen siendo unánimemente aceptadas, pero los gestores no encuentran respuestas operativas para implantarlas.

En el ocaso de la Calidad, emergen las ideas de la Gestión del Conocimiento. Todos somos conscientes de que la GC se ha puesto, este año⁽²⁾, de moda. Bajo este nombre se venden todo tipo de acciones, desde sistemas informáticos a esquemas de trabajo. Y, sin embargo, las empresas parecen empeñadas en cometer los mismos errores con la GC que con la Calidad. Se nombran directores de Gestión del Conocimiento, se inicia la lucha por el poder y se mantiene el mismo divorcio que en la Calidad⁽³⁾. Las ideas no se aplican en la tarea diaria, y se vuelve a iniciar la esquizofrenia entre el mensaje y la realidad. Curiosamente, el mayor factor de bloqueo para la implantación de las ideas de la Gestión del Conocimiento⁽⁴⁾ (véase Figura 2) sigue siendo el mismo que el de la Calidad: la resistencia al cambio de comportamiento. El enfoque parece ser el mismo, una separación entre lo que se predica y lo que se hace.

Para resolver esta situación hace falta un punto de vista más pragmático⁽⁵⁾. En la implantación del servicio nos encontramos con un problema operativo

Es necesario recuperar las ideas que yacen en los conceptos Calidad y Productividad, para poder usarlas y encontrar el significado operativo de la Gestión del Conocimiento

Figura 2
FACTORES DE BLOQUEO A LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



concreto: los clientes exigen cada día respuestas menos estándar y soluciones a medida para cada situación. Toda empresa busca tener clientes satisfechos que vuelvan a comprar tanto hoy como mañana. Para lograrlo, hay que resolverles sus problemas dándoles respuestas operativas. Y para conseguir este objetivo, el perfil del servidor debe poseer tres capacidades básicas:

- Capacidad de entender y diagnosticar los problemas que se le plantean.
- Ingenio para generar ideas que resuelvan los problemas planteados.
- Operativa de implantación de estas ideas en acciones para lograr la solución del problema planteado.

Estas tres capacidades deben aportar al servidor una ganancia palpable. Esta ganancia puede concretarse en una mayor agilidad de su servicio, una mayor facilidad de su operación o en cualquier otra prestación que mejore objetivamente al servidor. Debe ser una situación de ganancia mutua (*win-win*), donde tanto la empresa como el servidor ganan.

Ahora podemos formalizar una respuesta operativa para la implantación del sistema de mejora permanente. Un enfoque comprensivo que permita configurar el sistema de mejora permanente. De hecho, esto es para nosotros GC: un marco de acción que permite visualizar

cómo y **sobre qué** debe el gestor actuar para lograr que las cosas se hagan cada día mejor.

La Tabla 1, en forma de pizarra de clase, sintetiza las variables del sistema. En ella definimos a los protagonistas: los servidores y el servicio que ofrecen. Por ello hay que actuar en dos frentes en paralelo.

Nuestro enfoque a la GC se basa en el *aprendizaje*, tanto de la empresa como del individuo. El aprendizaje se convierte, en este planteamiento, en el motor del progreso, transformándose en un valor real para el servidor (cuanto más sabe, más valor tiene) y un valor real para la empresa (cuanto más aprende el servidor sobre los conocimientos clave del servicio, mayor satisfacción para los clientes).

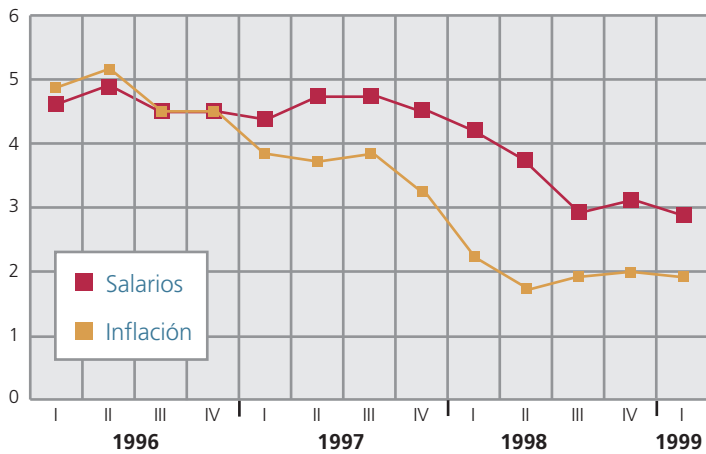
La forma de operacionalizar el aprendizaje se manifiesta claramente en cuanto se comprende que los adultos aprenden resolviendo problemas. Cuando se resuelve un problema, surgen ideas que se quieren implantar. La implantación genera una mejora del servicio y un valor para el cliente. Para que esto ocurra, la empresa debe realizar una enseñanza proactiva del proceso de resolución de problemas y de las metodologías de generación de ideas. Y se aprende tanto de los errores como de los éxitos.

Por otro lado, para la concepción y diseño del servicio, la empresa debe identificar sus conocimientos clave y así poder entender su diferencial competitivo a corto y a medio plazo. El examen de los conocimientos proporciona una manera de saber en qué se es mejor que los demás y trazar el camino del

Tabla 1
LOS ELEMENTOS CLAVE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL SERVICIO

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	
CÓMO ACTUAR	<i>Los protagonistas son los servidores y el servicio</i>
SOBRE QUÉ ACTUAR	SERVIDORES
	<ul style="list-style-type: none"> • Su capacidad de entender, diagnosticar y mejorar los problemas del servicio • Relevancia de los problemas para el cumplimiento de la misión • Formación en capacidad de generar ideas • Apoyo para la implantación de mejoras • Aprender de errores • Información, formación y participación
	SERVICIO
	<ul style="list-style-type: none"> • Diagnóstico de conocimientos • Cartera de conocimientos competitivos

Figura 3
SALARIOS SECTOR SERVICIOS/IPC



Fuente: INE

progreso. Identificar las áreas de excelencia es un paso imprescindible para poder definir claramente la situación competitiva real y potencial.

Por tanto, la GC nos aporta un entendimiento concreto y operativo de cómo generar servidores flexibles capaces de responder a las necesidades de los clientes. Pero, ¿cómo son estas ideas expuestas compatibles con acciones de incremento de la Productividad?

Productividad y mejora permanente

“Hacer cada día las cosas mejor” va unido a una capacidad de opinar, cuestionar y aportar ideas proactivas de mejora del propio trabajo. Estas ideas deben basarse en un análisis sistemático de las tareas que se están realizando. Al analizar, se cuestiona; al cuestionar, se trata de mejorar, y al mejorar, se aprende. La Productividad, bien entendida, hace que el procesador *aprenda*.

El análisis sistemático debe bajar al nivel de analizar los procesos. Pero el enfoque es diferente al usado en la reingeniería o en algunos de los tediosos ejercicios de certificación. Ahora, los procesos se analizan y cuestionan constantemente, y los protagonistas de tales acciones son los propios servidores. En este enfoque de ganancia mutua, el procesador busca la simplificación de su tarea. La empresa, por su parte, busca agilidad y eficiencia, y la encuentra en el incremento de *output* que el recurso genera: mayor número de clientes satisfechos, mayor número de problemas resueltos, y todo con los mismos recursos. A igual *input* (número de servidores), se genera un mayor *output* (número de clientes atendidos satisfactoriamente).

Como puede observarse, el enfoque que damos al término Productividad va íntimamente unido al valor añadido que el procesador humano aporta al servicio. Es bien

sabido que si un servicio se puede industrializar, se acabará industrializando. Véanse si no los cajeros automáticos, la banca por Internet, la próxima desaparición de las cajeras en los hipermercados, las máquinas dispensadoras de billetes, refrescos y, ahora, ¡hasta pizzas calientes!

Una de las razones que llevan a la industrialización del servicio es el coste del recurso humano en nuestro entorno. Los sueldos son caros, y en las empresas de servicio, los incrementos salariales crecen por encima del IPC (véase Figura 3).

No obstante, el recurso humano dispone de una prestación única, a veces real, a veces potencial: la capacidad de mejorar continuamente y de aprender. La capacidad de generar espontáneamente un activo de la empresa: el conocimiento que ésta posee. Así es cómo la idea de Productividad, como utilización más eficiente del recurso, se ve aparejada con las ideas del sistema de mejora permanente. La Productividad física aumenta porque hay un activo de capital que aumenta: el conocimiento.

Por supuesto, las ideas clásicas se aplican también. Por ejemplo, hay que entender y diagnosticar las actividades que el procesador ejecuta. La medición del tiempo de operación —quizá realizado por el propio servidor— le ayudará a entender en qué está invirtiendo (o malgastando) su tiempo, qué operaciones puede mejorar, cómo hacer su trabajo de forma más eficiente y, sobre todo, cómo sacar provecho propio del mismo en forma de aprendizaje.

Un mejor entendimiento de los componentes del factor tiempo ayuda al servidor a entender dónde puede radicar el origen de sus ineficien-

Tabla 2
LOS ELEMENTOS CLAVE DEL NUEVO ENFOQUE DE PRODUCTIVIDAD

PRODUCTIVIDAD	
CÓMO ACTUAR	• El protagonista es el servidor
SOBRE QUÉ ACTUAR	• Su capacidad de diagnosticar y mejorar las actividades y procesos que ejecuta
	• El entendimiento de los componentes del factor tiempo para mejorar su valor
	• Propia medición y diagnóstico de sus propios tiempos de operación
	• Su conocimiento al generarse aprendizaje a través de sus propias mejoras

Tabla 3
EL PLAN DE ACCIÓN PARA LA UNIÓN PRODUCTIVIDAD + GC

<p>PROBLEMA</p> <p>Unir productividad con sistema operativo de mejora permanente</p> <p>MISIÓN</p> <p>Ser el mejor para alguien (a corto y largo plazo)</p>	<p>PLAN DE ACCIÓN: Aprendizaje</p> <p>Enseñar a los servidores a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizar los procesos • Diagnosticar y medir los tiempos • Proporcionar herramientas para hacerlo • Sus propias mejoras, base para seguir haciéndolo cada vez más eficazmente • Diagnosticar capacidad de resolver problemas y generar ideas • Formar en los puntos anteriores • Implantar mecanismos para la autoevaluación de la relevancia de los problemas y aprender de errores 	<p>OBJETIVO:</p> <p>Incremento del activo conocimiento</p> <p>Conseguir clientes satisfechos hoy y mañana</p> <p>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO E INCREMENTO DE PRODUCTIVIDAD</p> <p>Aprendizaje e incremento de valor para el individuo y la empresa</p>
---	---	--

cias. Saber diferenciar entre el tiempo de operación, el de preparación, el de lote o el de cola otorgan la posibilidad de diagnosticar la raíz del problema para así poder “destruirlo”. Entender mejor las operaciones que realiza y cómo alguna tecnología le puede ayudar, le hacen dueño de su propia mejora y de su propio conocimiento. La Tabla 2 resume estas ideas.

Este enfoque de la Productividad obliga a transmitir al procesador todos los conocimientos necesarios para poder analizar y mejorar constantemente sus tareas. Este enfoque genera ventaja a largo plazo. El puro reajuste de plantillas podrá mejorar la cuenta de resultados de hoy, pero tiene una alta probabilidad de destruir la cuenta de resultados de mañana. Es una política a corto, sin futuro, que destruye dos elementos básicos de una compañía: la falta de ideas originales y diferentes, por parte del equipo de gestión, y la pérdida de conocimientos que pueden ser críticos en la cartera competitiva de la empresa. Se necesitan gestores imaginativos que encuentren fórmulas de ganancia mutua. Lo fácil es despedir. Donde realmente se gana el sueldo el directivo es encontrando soluciones que aporten ventaja a todos los implicados.

Conclusiones

En resumen, el hacer cada día las cosas mejor es un factor imprescindible para competir. Ello pasa por tener una “caja” de operaciones diseñada de manera

acorde con la misión de la compañía. Pero este diseño “estático” debe ir acompañado por un diseño “dinámico” de mejora. El motor de este diseño es el aprendizaje que se realiza en la empresa, tanto a nivel global como individual. Por ello, el camino en la búsqueda de la excelencia del servicio se inicia con la Productividad y acaba con la implantación operativa del sistema de mejora. El aprendizaje es la base de ambas: Productividad y Gestión del Conocimiento. Ello significa un incremento de activo tanto para la empresa como para el individuo. Un plan de acción posible para contestar a la pregunta inicialmente expuesta sería el que se presenta en la Tabla 3.

- 1 • Breiter, D. y Bloomquist, P., «TQM in American Hotels: An Analysis of Application», *Cornell Quarterly*, vol 39, nº 1, Ithaca, N. Y., 1998.
- 2 • En España, pues en Estados Unidos lleva ya varios años.
- 3 • ¿Recuerdan los lectores, hace 15 años, las luchas de poder entre los directores de Calidad y los de Producción?
- 4 • Ruggles, R., «The State of the Notion, Knowledge Management in Practice», *Management Review*, vol. 40, nº 3, California, 1998.
- 5 • Junto con Josep Riverola llevamos más de diez años tratando de concretar, a través de investigación empírica y trabajo con empresas, la operativa de la Gestión del Conocimiento.