

El poder del conocimiento tácito: por encima del aprendizaje organizacional¹.

Ángel L. Arbonies Ortiz – Igor Calzada Mujika

arbonies@mik.es – calzada@mik.es

Tenemos que huir de la falsa dicotomía entre procedimiento y espontaneidad porque esta es artificial. Un buen vendedor no es el que ejecuta procedimientos es el que se hace pasando por las distintas etapas respecto al procedimiento hasta dominarlo, de manera que podemos llegar al punto de afirmar que “lo importante es dominar el procedimiento, tanto, como para olvidarlo”.

El poder del conocimiento tácito es combinarlo con conocimiento explícito y objetivo continuamente para ir generando nuevo conocimiento. Se trata de transferirlo para utilizarlo en la creación de valor para el cliente. En este sentido una narrativa de éxito en la venta es básicamente socialización de conocimiento tácito.

Estas cuestiones y reflexiones fueron tratadas en el Grupo de Gestión de Conocimiento de una entidad financiera colaboradora de MIK S.Coop. El mundo financiero y de la banca en particular, es un mundo muy sofisticado, si por sofisticado entendemos que las empresas consumen muchos productos y herramientas de marketing para conocer al cliente, desde la segmentación sociodemográfica a la segmentación por estilos de vida, marketing relacional, productos diferenciados, análisis estadísticos de vinculación, data mining, etc.

Palabras clave: conocimiento tácito, narrativas y aprendizaje organizacional.

Área de especialización: Gestión del Conocimiento.

El conocimiento tácito y los procedimientos: Dr. Jekyll y Mr. Hyde

Un meme, similar a un gen egoísta, es una idea que se transmite y autoreplica por imitación sin que sea analizada o cuestionada, según afirma Richar Dawkin prestigioso científico de la evolución. Pues bien el gen egoísta y autoreplicado en la gestión empresarial es el procedimiento elevado a la categoría de realidad. Los procedimientos son la esencia de la organización.

Sin embargo y como dice Snowden, actuamos como Dr. Jeckyll y Mr. Hyde. Dr. Jeckyll crea el procedimiento en abstracto, basándose en la división de tareas, la especialización, mientras alguna suerte de síntesis (cuadros y flechas) expresan las relaciones, en dicha síntesis se reflejan las instancias en la que se produce la integración de las partes, mientras el control es la expresión de gaps entre objetivos y logros. Dr. Jeckyll pone el procedimiento, en un esquema temporal, la mayoría de las veces. Pero esto es demasiado artificial, una simplificación. El sueño del Dr. Jeckyll nunca se cumple.

Mr. Hyde es la capacitación, la experiencia, la competencia inconsciente que salva los procesos, siempre. Los cirujanos siguen los procedimientos pero si los siguen al pie de la letra, no salvan a sus pacientes. Si los operarios de una línea de trenes siguen los procedimientos al pié de la letra provocarían el colapso del sistema. Los procesos los salvan las personas utilizando su conocimiento tácito.

Sin entrar en definiciones profundas sobre el conocimiento tácito, podemos convenir que el conocimiento tácito es aquel que aun poseyéndolo difícilmente podemos explicitar. Es subjetivo y está basado en la experiencia personal y fuertemente ligado a la acción de los individuos en un contexto determinado. Sabemos más de lo que podemos contar, y todo lo que sabemos es difícil expresarlo en palabras o datos. En muchas

ocasiones el conocimiento, como acto, sucede cuando una circunstancia nos lo solicita, no en vacío.

Las cuestiones que han planteado Nonaka y Takeuchi en su popularizado proceso de transferencia de conocimiento son ¿cómo transferir un conocimiento tan elusivo? ¿De qué forma es posible explicitarlo?

Algunos autores, Demming o Snowden entre los más destacados vienen tiempo estudiando, y divulgando el poder de las narrativas (story telling) para transferir conocimiento tácito. Afirman que existe una gran potencia en el uso de narrativas como vehículo contenedor en transmisión del conocimiento tácito.

En MIK² nos preguntamos ¿Les interesa a las organizaciones tratar de aprovechar el conocimiento tácito de sus empleados, en vez de despilfarrarlo? ¿Es excesivamente sofisticado introducir las narrativas en la actividad empresarial? ¿Existe algún sector donde esta actividad pueda ser interesante? ¿En qué áreas?

¿Sofisticado? No, simplemente será como poner un cortafuego al *gen egoísta*, que afirma que lo que se escribe es lo que se sabe y que el procedimiento es la actuación.

El mundo financiero y la importancia de los aspectos simbólicos y de la venta emocional

Estas cuestiones y reflexiones fueron tratadas en el Grupo de Gestión de Conocimiento de una entidad financiera colaboradora de MIK S.Coop. El mundo financiero y de la banca en particular, es un mundo muy sofisticado, si por sofisticado entendemos que las empresas consumen muchos productos y herramientas de marketing para conocer al cliente, desde la segmentación sociodemográfica a la segmentación por estilos de vida,

marketing relacional, productos diferenciados, análisis estadísticos de vinculación, data mining, etc.

Los productos financieros funcionan en un entorno sofisticado y complejo con un altísimo grado de rivalidad entre entidades. Si efectuamos un análisis convencional de entorno nos lleva a definir el sector con algunas características tales como la constatación de un importante flujo de nuevos entrantes, bien desde otros sectores como los seguros, bien desde otras geografías (banca extranjera). Si a esta entrada nuevos jugadores añadimos una nueva forma de competir ofreciendo servicios a través de la banca electrónica, podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que éste es un sector que puede ser calificado en terminología *porteriana* como un sector en transición a la madurez. Las señales de mercado más visibles son:

- Importantes integraciones y fusiones para conseguir economías de escala para responder al reducido margen comercial de los productos
- Entrada de servicios financieros ajenos a las marcas tradicionales
- Entrada de servicios de banca electrónica con diferencial en precio

Ante semejante dinamismo, muchas entidades han tomado como estrategia básica la apuesta por el marketing relacional y de atención cuidada a los clientes basando su estrategia en una vinculación emocional basada en la confianza, algo que siempre ha sucedido el sector, pero que ahora cobra sentido estratégico. “Sentir al cliente”, “comprometerse”, “mucho más de lo que esperas recibir”, “hablamos”, son mensajes del sector que muestran proposiciones de venta emocionales.

En este sector, tradicionalmente, se utiliza profusamente la segmentación sociodemográfica, y en derivada las entidades lanzan nuevos productos para todo tipo de necesidades, edades y rentas. Se agudiza el ingenio hasta límites insospechados.

Sin embargo las posibilidades de diferenciación de productos son escasas, y en todo caso fácilmente imitables, de manera que los servicios financieros se han convertido en *commodities*, son productos muy similares, todas las entidades manejan el mismo catálogo, y en general explotan las relaciones uno a uno con los clientes.

Los clientes, ante este panorama basan sus decisiones de compra en características simbólicas. La diferenciación está en las características y atributos básicamente perceptivos. La tríada vendedor – punto de venta – relación cliente a cliente, para las entidades financieras que trabajan con el ahorro familiar, cobra una importancia singular. Más si cabe si la estrategia está basada en factores distintos al tamaño, integración o banca electrónica basadas en el precio.

En productos intangibles como los productos financieros cobran singular importancia los aspectos relacionados con la confianza del consumidor. Confianza que es la suma de muchos factores y que se alimenta de percepciones del cliente, muchas de las cuales surgen en contacto con los vendedores. De hecho estos momentos de contacto vendedor cliente son decisivos y los hemos llamado: **Los momentos de la verdad**.

La venta se convierte, en contacto con el cliente, en venta emocional, que es una interacción que se basa en la capacidad de conectar con la situación del cliente. Por encima de lo que se entiende por “buen trato” una venta emocional es la venta que se basa en que el cliente busca señales emocionales para tomar decisiones. Lo que un cliente quiere debe ser descubierto dentro de una conversación que debe dar señales de confianza, mientras que contra lo que cabría pensar los números paradójicamente sirven para apuntalar decisiones, no para tomarlas. Las decisiones se toman con el lado derecho del cerebro que responde a señales integradas, simbólicas..., emocionales.

Un buen vendedor es aquel que tiene un buen conocimiento de los clientes más un dominio natural de la venta emocional, y es posible afirmar que el conocimiento de los clientes es un conocimiento básicamente tácito que reside sobre todo en la mente de los vendedores. Si hablamos de una entidad que capta ahorro familiar hablamos de los vendedores de las sucursales que están en contacto con el público.

Siempre ha sido así, pero la venta emocional no es solo el fruto de las cualidades innatas y del talento natural de las personas, sino que existe una forma de intervenir en estas habilidades para mejorarlas: **el uso de narrativas.**

Creación y despliegue de narrativas: intercambio de conocimiento tácito entre compañeros

Durante mucho tiempo los conocimientos sobre ventas se consideraron solo un talento natural pero hoy sabemos que vender es un conocimiento que se puede entrenar, aun admitiendo que el talento natural es un ingrediente que facilita el éxito. Sería un error pensar que este talento natural está íntimamente relacionado con un don, alrededor de una cierta simpatía o capacidad de expresión verbal. Sin negar que estas cualidades pueden ayudar, aunque a veces un exceso desanima más que estimula, la verdadera capacidad de venta está en combinar bien la profesionalidad y el lenguaje emocional.

Dar sensación de que se sabe lo que se hace y sobre todo, de que lo que preocupa realmente es el problema del cliente. Y esto se aleja claramente de los tópicos del vendedor al uso.

Por esta razón tenemos que huir de la falsa dicotomía entre procedimiento y espontaneidad porque esta es artificial. Un buen vendedor no es el que ejecuta procedimientos es el que se hace pasando por las

distintas etapas respecto al procedimiento hasta dominarlo, de manera que podemos llegar al punto de afirmar que “lo importante es dominar el procedimiento, tanto, como para olvidarlo”.

TIPO	ACTITUD RESPECTO AL PROCEDIMIENTO	FORMA DE ACTUACIÓN
Novato	Se adhiere al mismo	Conscientemente incompetente
Amateur	Gracias a la formación y a cierto grado de experiencia lo aplica con variaciones y es capaz de ver lo que pretende, por lo que lo adapta a situaciones distintas.	Conscientemente competente
Experto	Procedimiento: Lo domina y lo aplica sin darse cuenta, de manera que concentra sus esfuerzos en el contexto en el que se aplica. Tiene éxito.	Inconscientemente competente. La espontaneidad es el fruto del conocimiento no del talento natural

Tabla 1

El poder del conocimiento tácito es combinarlo con conocimiento explícito y objetivo continuamente para ir generando nuevo conocimiento. Se trata de transferirlo para utilizarlo en la creación de valor para el cliente. En este sentido una narrativa de éxito en la venta es básicamente socialización de conocimiento tácito.

La experiencia desarrollada: Comunidades de práctica en torno a las narrativas

La experiencia que hemos desarrollado en MIK atiende a dos principios y a dos tipos de proceso según NONAKA:

Propósito	Fase del modelo	Acción
El intercambio de conocimiento tácito entre vendedores	Socialización. De tácito a tácito	Construcción de Narrativas Narración
Transmisión de conocimiento tácito a explícito. Del conocimiento de vendedores a Arquetipos	Externalización: De tácito a explícito	Narrativas en la red Arquetipos

Tabla 2

La experiencia es igualmente la creación de un espacio de colaboración, busca premeditadamente la colaboración³. En la empresa extendida basada en el conocimiento huimos de la generalizada asunción de que una vez que el conocimiento se explicita éste ya será compartido. Y esto no es así. Los espacios de colaboración son absolutamente necesarios porque el inicio de todo es la explicitación de conocimiento tácito a través de narrativas. La cuestión es buscar el lugar, el espacio, agentes y facilitadores que pueden iniciar y extender este proceso.

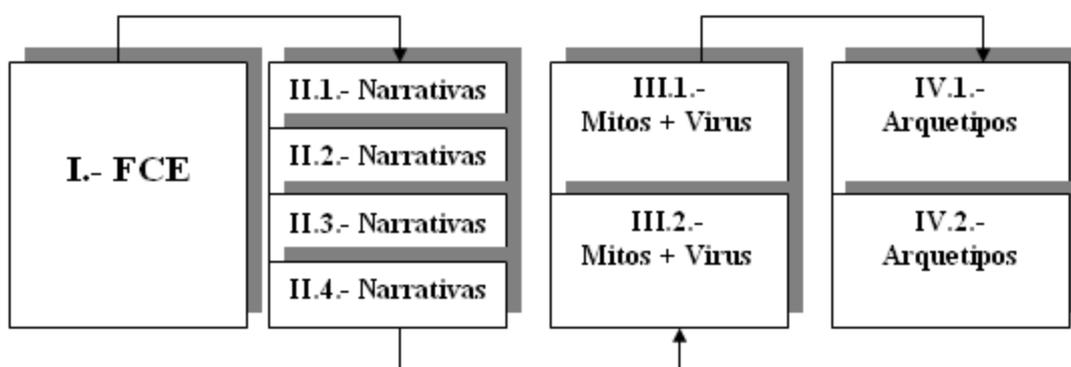


Figura 1

Tal y como se ha mencionado anteriormente, partimos de una experiencia empírica que da crédito a la relevancia de la transferencia del conocimiento tácito en prácticas comerciales en el sector bancario.

Esta experiencia se ha desarrollado en cuatro fases diferenciadas:

- I. Determinación de los Factores Claves de Éxito.
- II. Construcción de Narrativas mediante la dinámica de intercambio de los Grupos de Narrativas.
- III. Determinación de Narrativa Oficial/Narrativa Real: Mitos + Virus.
- IV. Construcción de Arquetipos o Segmentaciones Comportamentales basadas en las Narrativas.

A continuación nos vamos a centrar en la fase II.- por entender que en ésta radica la mayor innovación de la experiencia desarrollada.

Si tomamos como referencia el modelo de Transferencia de Conocimiento de Sveiby, podemos decir que la experiencia se ha centrado en el Intercambio de Conocimiento de Personas a Personas. Este intercambio de conocimiento se ha producido organizando Grupos de Narrativas que han trabajado de forma presencial en la construcción de las mismas. Y evidentemente, como consecuencia del trabajo de dinamización que se ha desarrollado podemos extraer la conclusión de que se produce un proceso de aprendizaje hacia lograr vendedores capacitados de forma "inconscientemente competente".

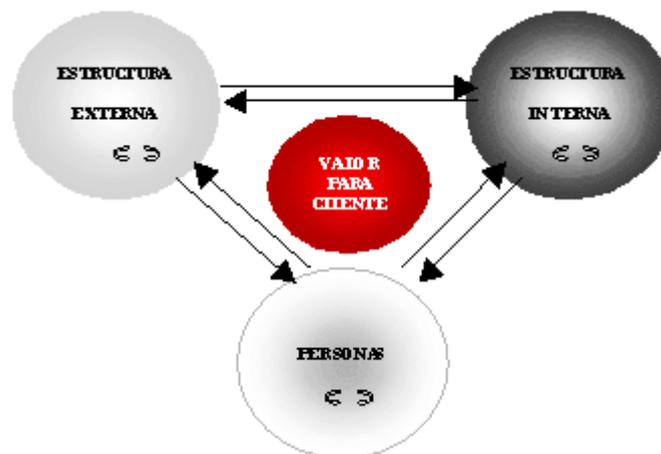


Figura 2. Transferencia del conocimiento en tres niveles de estructura.
Fuente: Sveiby (1997) – La nueva riqueza de las empresas – Ediciones 2000

Luego, tras realizar esta experiencia piloto el siguiente reto sería el operativizar e “institucionalizar” (si bien consideramos que esta práctica de construcción de Narrativas, tiene un valor en la propia voluntariedad, informalidad y frescura que la Narrativa proporciona) la transferencia de conocimiento tácito de personas a estructura interna, de estructura interna a personas y finalmente de estructura interna a estructura interna.

Para ello, y valiéndonos de la experiencia que hemos desarrollado podríamos “cultivar” una Comunidad de Prácticas como una práctica de gestión diaria de la organización, en este caso entidad bancaria. En este sentido, no debemos olvidar la riqueza que aporta el intercambio presencial para la construcción y reutilización de las Narrativas. Luego, lo que queremos decir es que deberemos combinar en el caso de los espacios a utilizar, espacios virtuales y presenciales. En este sentido cabe mencionar la distinción que Newell y Robertson realizan en cuanto a lo que ellos definen como:

- Redes Sociales:
 - Suelen ser locales, con enlaces internos y externos.
 - Importantes para el intercambio de conocimiento tácito.
 - Canal de intercambio de conocimiento a través de relaciones de confianza.

- Redes TICs:
 - Suelen ser globales, centradas en la organización.
 - Proveen de enlaces de información estandarizados.
 - Reducen el tiempo y el espacio en el intercambio.
 - No pueden crear vínculos sociales (confianza y entendimiento).

En este sentido esa Comunidad de Prácticas deberá ser “cultivada” en el sentido que Wenger sugiere:

- Dando carácter de evento a toda actividad que se desarrolle en el seno de la misma.
- Asignando un liderazgo interno o coordinador de la comunidad.
- Facilitando la conectividad entre diversos Grupos de Narrativas.
- Los miembros de la comunidad pueden estar en diversos niveles de participación e implicación: Grupos de Narrativas, Expertos, Asesores, Usuarios,...
- Esta comunidad deberá estar orientada a proyectos de aprendizaje con otras instituciones.
- La comunidad deberá generar sus propias herramientas, entre las que estarían evidentemente las Narrativas.

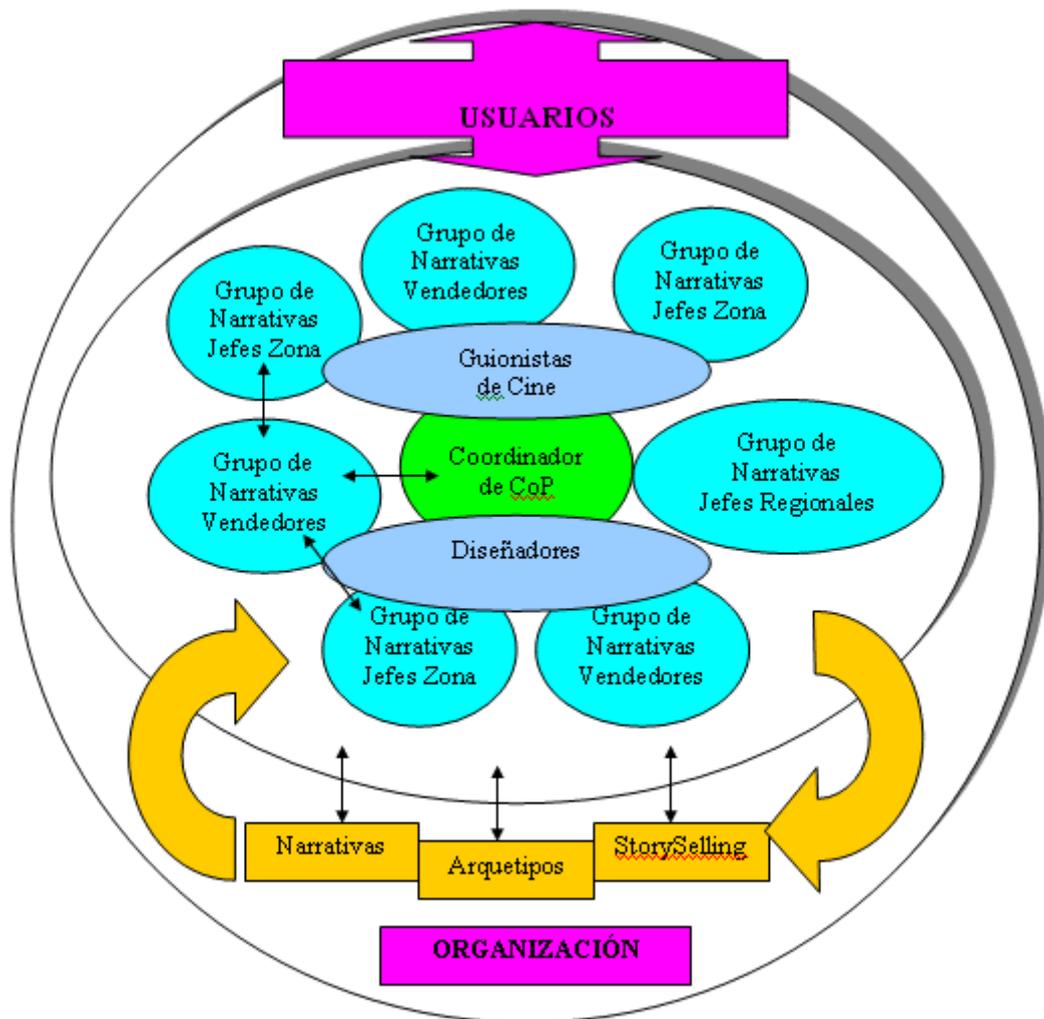


Figura 3

Los 7 principios en la “cultivación” de una Comunidad de Prácticas son los siguientes:

1.- Diseño para la evolución.

Debido al carácter dinámico de la CoP, ésta debe estar diseñada para que se adapte a las diversas realidades a lo largo de su ciclo de vida.

2.- Diálogo abierto entre perspectivas internas y externas.

Si bien el gran valor de la CoP lo aportan los miembros del mismo, es interesante involucrar ocasionalmente algún elemento externo para aportar otro punto de vista.

3.- Invitación abierta a diferentes niveles de participación.

4.- Desarrollar espacios públicos y privados en el seno de la CoP.

5.- Enfocadas al Valor.

6.- Combinar eventos comunes con eventos extraordinarios.

7.- Crear un ritmo en la CoP.

Narrativas, y arquetipos

La narrativa es una articulación de la experiencia, un estudio de casos tan natural como el estudio de casos de los abogados, o los casos y análisis clínicos de los médicos. La manera en la que describimos las situaciones define en buena medida como actuamos. Por eso las narrativas son grandes facilitadoras de la acción.

Las narrativas sirven para dar vía a los modelos de Nonaka y Sveiby. En este sentido la narrativa sirve para ayudar a transmitir conocimiento asumiendo que:

- El conocimiento en forma tácita transformada en explícita no tiene la misma forma, y de hecho el conocimiento tácito en buena medida no se puede explicitar.
- La codificación del conocimiento de venta y clientes no es posible al 100%
- Todo conocimiento comercial tiene aspectos explícitos y tácitos

El conocimiento que vale, el que se usa es contextual, como se utiliza y cuando lo que sabemos. De hecho solo usamos el conocimiento al máximo cuando lo necesitamos. Dicho de otra manera los vendedores no tienen porque saber lo que saben, y de hecho no es importante, no necesitamos medir lo que saben, sino los resultados de éxito. Y quién tiene éxito tiene la narrativa para contarlo, sin más.

Potenciar a los vendedores en su interacción con el cliente: esa es la clave. Para que tomen buenas decisiones, decisiones de valor en los momentos de la verdad necesitamos entrenarlos con una capacitación de excelencia más allá de la formación convencional.

La cuestión es pues que necesita entrenar un vendedor para tener éxito. ¿Qué información necesita? ¿Qué experiencia necesita? ¿Qué cualidades y habilidades despliega? ¿Cuál es el talento natural exigible?

El modelo ASHEM de Snowden nos da la clave acerca de lo que entra en juego:

Artefacts	Datos de partida	Información, datos, normas, legislación, y procedimientos formales
Skills	Formación	En producto, venta, habilidades de relación, técnicas de venta
Heuristics	Competencia	Competencia inconsciente
Experience	Experiencia	Situaciones diferentes vividas, y desde distinta perspectiva
Natural Talent	Talento natural	

Tabla 3

La narrativa promueve el conocimiento central, la competencia inconsciente. El experto no sabe como pero le resulta fácil vender, lo hace relajadamente y disfruta – se siente seguro para responder con habilidad a distintas situaciones. Las historias de éxito contemplan circunstancias, casualidades, y signos que luego al codificar el conocimiento se olvidan. En la narrativa estos elementos no desaparecen.

Las narrativas ayudan igualmente a que los vendedores construyan arquetipos de clientes. Estos arquetipos son segmentaciones basadas en las necesidades de los clientes, las características del producto, y las tipologías de clientes que con más intensidad experimentan esta necesidad. Los vendedores al construir arquetipos lo hacen desde las narrativas (al menos las narrativas facilitan la reflexión) donde se utiliza el conocimiento tácito transmitido entre compañeros.

El arquetipo sirve para que de una manera rápida e intuitiva se caracterice un cliente en función no de sus características físicas sino en función de sus necesidades, y comportamientos. A partir de ahí la mente del vendedor trabaja con un esquema intuitivo de características de producto – servicio más valoradas por esta tipología.

Las narrativas retan algunos mitos del aprendizaje organizacional

¿Por qué no ensayar organizaciones donde las personas puedan desarrollarse en cooperación? ¿Es el desarrollo personal de todas las personas compatible con el desarrollo de objetivos organizacionales? O simplemente como sugieren algunos autores podemos pensar que la organización no tiene realmente objetivos en el sentido estricto de la sociedad industrial sino que el objetivo es identitario, el de reforzar la identidad, a través de un sistema de relaciones.

Los tópicos de desarrollo personal dicen lo siguiente

- Los planes de desarrollo son una fuerte inversión en medios y tiempo
- Las personas deben hacer el esfuerzo de formación
- La experiencia es lo único que cuenta
- Las personas se resisten al cambio
- Los jefes son los responsables de la motivación

No diremos que no hay verdades en estas frases. Pero muchas veces son medias verdades y por lo tanto poco útiles como inspiradoras de acción.

Estos tópicos se rompen con la práctica de la narrativa en las empresas. De hecho podemos contrastar cada uno de estos tópicos con una respuesta particular.

Los planes de desarrollo de persona son una fuerte inversión en medios y tiempo	Con las narrativas el desarrollo personal esta incardinado en la vida de la organización, y por tanto exige atención y esfuerzo diario como una disciplina regular, una rutina diario (entrenamiento fácil y relajante, no un esfuerzo fuerte cada cierto tiempo)
Las personas deben hacer el esfuerzo de formación	Los formación clásica es necesaria, pero la mejor forma de aprender es en horizontal, es decir de los compañeros, como sucede en las narrativas. El método contiene las bases emocionales necesarias para aprender, y aprender a aprender, frente a escuchar discursos "enlatados"
La experiencia es lo único que cuenta	Lo importante es la reflexión sobre la acción. Si esta es compartida, mucho mejor. ¿Por qué tuvo éxito? ¿Por qué no? ¿Qué es lo que haré la próxima vez? Eso es la práctica de las narrativas. Para los recién llegados es una bendición reflexionar sobre estas experiencias. No hay nada más potente que poner en contexto el lenguaje oficial acerca de lo que hay que hacer
Las personas se resisten al cambio	Las personas solo hacen lo que sienten, responden emocionalmente. Comunicar, comunicar y comunicar no es suficiente porque la resistencia es muy fácil: "tengo una agenda llena", "no sé hacerlo", "no te he entendido", "no tengo tiempo", "no creo que sea la solución". Las personas necesitan ser tratadas como tales y necesitan saber que reciben algo a cambio.
Los jefes son los responsables de la motivación	Con las narrativas la conducción y ritmo del proceso, incluso la medición esta en manos de los protagonistas.

Tabla 4

Notas y referencias

[1] Reflexiones derivadas de una experiencia real con 2 grupos de 30 vendedores y Directores de Sucursal de una entidad financiera líder en el País Vasco.

[2] MIK S.Coop. es el Centro de Investigación en Gestión de Mondragón Corporación Cooperativa. www.mik.es

[3] MIK está liderando junto con otras entidades el proyecto estratégico CONEX, Empresa Extendida Basada en el Conocimiento dentro del Programa Empresa Extendida- Gestión Avanzada del Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación 2001-2004 del Gobierno Vasco. Ver www.mik.es

© Intangible Capital 2004. Todos los derechos Reservados.

No está permitida la copia, ni la modificación de este artículo sin la autorización expresa del autor y de IntangibleCapital. Puedes vincular o citar este artículo siempre que no lo utilices con fines comerciales; incluyendo el nombre del autor, número de revista y Intangible Capital (www.intangiblecapital.org).

En caso de citar o vincular este artículo rogamos nos lo comuniquemos a referencias@intangiblecapital.org