

José Heras

---

ALICIA EN LA  
SOCIEDAD DEL  
CONOCIMIENTO

---



# Capítulo 1

---

Aquel lunes, cuando llegué al despacho, lo primero que vi sobre mi mesa fue el aviso de una llamada telefónica: el señor Ziegler quería hablar urgentemente conmigo.

El señor Ziegler era mi director.

Si el viernes pasado yo había sido el último en salir de la oficina, ¿quién había recibido la llamada? Intenté descifrar el nombre que firmaba la nota. Me pareció entender que había sido un guardia de seguridad y que la nota había sido tomada a medianoche. Si no se trataba de un error, una urgencia a medianoche prometía un día lleno de emociones.

En aquel momento, me percaté de que todos mis colaboradores tenían puesta la mirada en mí. Descolgué el teléfono y marqué un número.

—Área de Desarrollo de Recursos, buenos días —me contestó la siempre amable y profesional voz de la secretaria del director.

—Buenos días, Araceli. Soy Perry Mamut. Quiero hablar con el señor Ziegler.

—El señor Ziegler está reunido, señor Mamut.

—¿Tan de mañana?

—Bueno, parece que el viernes por la tarde convocó al Comité de Dirección.

—¿Sabes si ha ocurrido algo?

—Pues no lo sé. Cuando ha llegado, ha ido directamente a la sala de juntas y no me ha comentado nada.

—Me avisas cuando llegue.

—Sí, naturalmente.

Mientras hablaba por teléfono, había puesto en marcha el ordenador y me había metido en el correo electrónico. Tenía un montón de mensajes pendientes de leer y todos llevaban una firma: Ziegler. Uno era a las nueve de la noche del viernes, otro a las diez y media, otro a las doce menos cuarto... En todos ellos el mensaje era taxativo: quería verme de inmediato.

Mientras tanto, mis colaboradores se habían agolpado en la puerta del despacho y me miraban expectantes. No sabía qué decirles y, entonces, golpeó —no fue una llamada sino una lluvia de impactos— el teléfono.

—Señor Mamut, el señor Ziegler, que venga de inmediato —un imperativo suavizado a duras penas por Araceli.

Colgué el teléfono y les dije a los expectantes:

—Tranquilos.

Pero se me cayó el bolígrafo, el portafolios y me di en la frente con la lámpara de diseño de sobremesa.

Ya en la calle, tomé un taxi. Durante el viaje, el bolsillo se sacudió con estrépito: era el teléfono móvil.

—Señor Mamut, el señor Ziegler, que venga de inmediato —repite textualmente Araceli.

—Estoy en camino, en cinco minutos llego a su despacho.

Fueron diez. El tráfico era denso.

Atravesé las puertas de cristal de la sede central de la compañía, crucé el amplio vestíbulo y alcancé las puertas de los ascensores. Estaban en circulación y decidí subir las escaleras hasta la planta noble como cabra montesa perseguida por cazador indómito.

Los ojos de Araceli reflejaban urgencia:

—Buenos días, señor Mamut. Un momento que aviso al señor Ziegler.

Antes de que ella llegara a pulsar el interfono, se abrió la puerta del director:

—¿Mamut aún no ha llegado? —vociferó antes de verme y, entonces, me vio—. Por fin. Pasa, por favor.

Se sentó ante la mesa circular y me invitó a hacer lo mismo.

—Mamut, tenemos sobre la mesa un grave problema.

En la mesa no había nada: el vacío puede ser maravilloso o una expresión de ruina absoluta.

Ziegler no se anduvo por las ramas:

—La auditoría anual ha detectado gravísimos problemas en las zonas oeste y norte.

—¿Qué tipo de problemas?

—De todo orden: incumplimiento de normativa, contabilizaciones extrañas, ausencia de protocolos, operaciones mal documentadas, reclamaciones de clientes...

—Algo de eso conocíamos.

—Sí, pero no en la magnitud con que se ha producido. El tema se nos ha ido de las manos y nos puede caer una sanción de mucho cuidado.

—Nos lo temíamos.

—Pero, insisto, no de esta magnitud. La expansión a estas zonas fue precipitada, pero es lo que nos pedía el mercado. La competencia estaba ocupando posiciones como si de un paseo militar se tratara. Tuvimos que actuar con celeridad. Tú sabes cómo hicimos la selección de las 80 personas destinadas a estas plazas.

—Deprisa y corriendo.

—Y no nos fue tan mal, esa es la verdad. Pero debíamos abrir los talleres con prontitud y eso redujo el periodo de formación de los contratados.

—Efectivamente, poco pudimos enseñarles.

—Y de culturalizarlos, nada de nada; no nos engañemos.

—Bien...

—Espera, Mamut, que eso no es todo. Cuando el Consejo se ha enterado de la auditoría, se ha alarmado.

—Es comprensible.

—No solamente por lo que sucede en estas zonas, sino por lo que pueda ocurrir en la zona sur.

—En la zona sur acabamos de desembarcar y todavía...

El fatalismo no era una característica de Ziegler, pero se lo veía venir.

—Exacto, Mamut; aún no ha pasado nada, pero pasará.

—Estamos en lo mismo: lo de meternos en la zona sur fue una decisión del Consejo...

—Pero eso no lo podemos cuestionar.

—También tuvimos que realizar la selección y formación a toda velocidad.

—La competencia había tomado la iniciativa.

—De todas formas, creo que respecto a la zona sur todavía estamos a tiempo de evitar una auditoría como las de la zona oeste y norte.

—Sí, pero como te decía el Consejo está inquieto. En la sur, tenemos 60 personas nuevas y sólo una conoce la operatoria y nuestra cultura. Si no hacemos algo, el problema se nos echará encima antes de que nos demos cuenta. Hemos de reaccionar.

—Una acción rápida en las zonas oeste y norte me parece prioritario.

—Sí, para frenar el impacto de la auditoría, pero habríamos de dar la misma prioridad a la sur. El Consejo nos pide soluciones ya.

—Ya.

—¿Alguna propuesta?

—Una acción formativa de inmediato.

—¿Crees que es suficiente?

—Ha de ser una acción de *shock*.

—Creo que deberíamos tantear otras posibilidades.

Ziegler llevaba alguna idea en la cabeza.

—¿Ha pensado en algo?

—¿Has oído hablar de gestión del conocimiento?

—Me han llegado algunos papeles sobre el tema, pero la verdad es que no les he prestado mucha atención.

—Por lo que sé, se trata de una sistemática que hace posible que el conocimiento de la empresa esté al alcance de todos sus empleados.

—¿Qué conocimiento?

Suspiró, se frotó la barba, unió las manos y concentró su mirada en un punto inconcreto de la mesa vacía.

—Deja que te cuente algo más.

—¿Más?

—¿Recuerdas a Fabián Campos?

—¿El encargado de la delegación del litoral?

—Se ha acogido a la jubilación anticipada.

—Creíamos que no le interesaría.

—Su mujer no anda muy bien de salud y quieren irse a vivir a la montaña. Al parecer, un clima más seco favorecería su recuperación. ¿Te percatas del problema que nos origina?

—Fabián es un líder, un hombre al que todos aprecian por sus cualidades humanas y profesionales.

—Sí, y además un paternalista de tomo y lomo. Es de esos que les gusta solucionarlo todo personalmente.

—Tal vez en esto se basa su ascendente.

—Sí, probablemente. Pero ahora la delegación se va a quedar huérfana: su padre se jubila. Conociendo el nivel de los empleados de allí, ¿cómo vamos a sustituirlo?

—Supongo que dispondremos de algún tiempo...

—Hasta final de mes.

—Eso no da para mucho.

—Fabián se llevará a sus montañas todo el saber y la experiencia que ha acumulado a lo largo de 30 años de vida profesional. ¿Te das cuenta? Todos los trucos del oficio, el conocimiento de los clientes, de los proveedores, de las empresas con las que negociaba... Todo eso que llevaba personalmente, de golpe y porrazo se nos escapa a las

montañas. ¿Cómo vamos a formar a nadie que pueda incorporar esta experiencia a su actividad?

—Esto es prácticamente imposible.

—Y aún hay más, Mamut.

—¿Más problemas?

—Carlota Irisarri.

—¿La responsable de logística?

—10 años al frente del departamento.

—Pero ella no es jubilable...

—Está enferma.

—Recuerdo un aviso de infarto...

—Más de uno, desgraciadamente. Y el último fue especialmente peligroso: le tuvieron que poner un marcapasos. Todavía sigue en la unidad de cuidados intensivos, pero parece que pronto la llevarán a la planta de coronarias. La cuestión es que no sabemos el tiempo que puede permanecer hospitalizada y tardar en recuperarse. En cualquier caso, es improbable que pueda recuperar su nivel de actividad.

—Pues es otra pérdida importante.

—Carlota era una mujer de una energía increíble, una capacidad de organización envidiable, con unas dotes enormes como negociadora y totalmente orientada al servicio al cliente.

—Además, tenía una mano de hierro.

—Pero enfundada en un guante de seda, no lo olvides. Conocía a cada uno de los empleados, proveedores y clientes como si fueran de su familia. Carlota era algo más que una encargada.

—Otra sustitución difícil.

—Con los mismos problemas que se dan con Fabián Campos: podrás formar a alguien en temas organizativos, en técnicas de negociación, en habilidades directivas, pero, ¿cómo le transferirás la experiencia?

—En su equipo hay alguno que tal vez...

—Tú sabes que sería un apaño.

—Podemos buscar en el mercado.

—De momento, Leopoldo Ríos intentará hacerse cargo de la tarea. En cuanto al mercado...

—La selección externa...

—Te voy a contar otro problema —me cortó.

—¿Otro? Pero, bueno, ¿qué esta pasando?

—Pues que Gonzalo Quintero ha pedido la baja.

—Pero si sólo hace poco más de un año que se incorporó a la empresa.

—¿Recuerdas su selección? El tipo sustituía a Rubén Magaña, que iba a ocupar otra responsabilidad. Pudimos planificar aquella sustitución y buscamos en el mercado a alguien joven, con una formación académica adecuada, con potencial y ambición. Lo pusimos al lado de Magaña durante 3 meses, le pagamos un *master* en una escuela de negocios, le dimos a conocer la empresa a fondo, los contactos internos y externos, le propusimos un plan de carrera, una retribución fija interesante y una variable muy atractiva... Y ahora se nos va.

—¿A la competencia?

—¡Naturalmente! Y se lleva la formación, la experiencia, los contactos y, probablemente, un puñado de clientes.

Yo pensé que cuando fichábamos a alguien de la competencia obrábamos igual, pero ni aquel era el momento de decirlo ni me impedía cabrearme por aquel gasto: ahora ya no podíamos hablar de inversión en Gonzalo Quintero.

El vacío de la mesa era aparente: de repente, me di cuenta que era leña ardiendo y aún tuve valor para echar otra rama seca:

—Pues creo que se ha aprobado abrir un par de talleres más en... Pero Ziegler andaba buscando al cuerpo de bomberos.

—Volvamos a eso de la gestión del conocimiento. La única información de que dispongo es la que me soltó un consultor que me envió alguien del Consejo. Según el tipo que me visitó, existen dos tipos de conocimiento: el explícito, que es el que está contenido en la normativa de la empresa, y el implícito, tácito creo que lo llamaba, que es el adquirido por el empleado en su trabajo diario y que, con el tiempo, acumula en forma de experiencia. El conocimiento explícito es ac-



cesible a toda la organización, mientras que el tácito está en la cabeza de cada uno de los empleados y no se transmite.

—Entiendo: los casos de Fabián Campos, Carlota Irisarri y Gonzalo Quintero representan pérdidas de conocimiento tácito.

—Exacto. Lo que pretende esta técnica, si no lo entendí mal, consiste en gestionar tanto el conocimiento explícito como el tácito con el propósito de conservarlo y ponerlo al servicio de la compañía en su conjunto.

—Parece interesante.

—Si eso funcionara, el impacto de las bajas de estas tres personas se minimizaría, puesto que su experiencia estaría al alcance de la organización.

—Además, nos permitiría afrontar la formación de los recién incorporados, ya que tendrían acceso a la información que les facilitase la adaptación al puesto de trabajo...

—Y reduciríamos el trauma de la rotación de personal...

—Podríamos evitar los vacíos que se dan cuando alguien está enfermo...

—La formación, la información y la comunicación podrían llegar al conjunto de la entidad, incluso a aquellos que más alejados se encuentran... En nuestro caso a las zonas norte, oeste y sur.

—Parece una buena idea.

—Pues vamos a intentar hacerla realidad, Mamut.