

Desde hace ya unos cuantos años el valor de las empresas no viene indicado únicamente en el resultado de un balance anual o en el reflejo de una cuenta de resultados. Desde hace ya un tiempo no calificamos solamente a las empresas por el valor de su inmovilizado o por su beneficio después de impuestos. Hoy en día todos sabemos que el capital de una empresa no solo radica en los indicadores económicos sino que debemos incluir otros aspectos que no pueden directamente cuantificarse. A estas alturas todos nosotros, empresarios, responsables de recursos humanos, etc, estamos ya familiarizados con los **valores intangibles** de las empresas. Estos valores también pueden ser **cuantificados**, según algunos gurús y expertos en la materia, aunque es un aspecto que genera bastante controversia, tanto en su definición como en su forma de medición – pero ya entraremos en esto un poco más adelante.

En los últimos años está de moda el concepto de la "**Gestión del Conocimiento**". ¿Qué es? ¿A qué o a quién se aplica? ¿Cómo lo medimos? ¿Quién lo gestiona? ¿Qué beneficios se obtienen del mismo?

En la actualidad estas preguntas son objeto de ávida discusión en distintos tipos de foros. Todavía no existe una sistematización que aúne las diferentes respuestas que se vierten sobre las mismas. En muchos casos, es el propio individuo quien crea su propia teoría a partir de sus convicciones y de lo que puede obtener al compartir sus ideas en foros abiertos. No obstante, nos encontramos con un **campo muy abierto, difícilmente cuantificable y muy influido por la subjetividad**.

En algunos manuales se define el **capital intelectual** como "*material intelectual, conocimiento, información, propiedad intelectual, experiencia, que pueden utilizarse para crear valor. Es fuerza cerebral colectiva.*"

Por poner un ejemplo, es clásico el modelo de comparativa de una empresa o corporación a un **árbol**. Para nosotros, lo más útil es el **fruto**. Pero, para que el árbol esté sano, crezca y continúe dando frutos es preciso que todo él, en su integridad, se encuentre sano y que sus **raíces** (no visibles, pero imprescindibles), estén sanas y nutridas. El **valor escondido** de esas raíces sería el equivalente al *capital intelectual* en una empresa.

Partiendo de este ejemplo, podemos obtener una definición de **capital intelectual** que englobe "*el conjunto de activos intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad generan valor o tienen potencial de generarlo en el futuro.*"

Hasta los años 90 o, quizá, apurando, los últimos 80, la capacidad de una empresa se medía por sus estados contables. Y ése era el referente válido para su valoración. En los albores del siglo XXI podemos afirmar que una empresa basa su competitividad en el conocimiento, entendido en su sentido más amplio, y no en su valoración contable. **¿Cuántas empresas están basadas en el conocimiento? La mayoría. Entonces, ¿por qué no nos preocupamos de medir los intangibles?** Guardemos un minuto de silencio y reflexión...

El capital intelectual aglutina tres tipos de capitales:

- **Capital humano:** el **conocimiento (explícito o tácito) útil** para la empresa que poseen las personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo (capacidad de aprender).
- **Capital estructural:** el **conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e interiorizar**. De ellos depende la eficacia y la eficiencia de la empresa: los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión... El capital estructural sí es propiedad de la empresa.
- **Capital relacional:** Se refiere al **valor que tiene para la empresa** el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior: calidad y fidelidad de

clientes, capacidad de captación de nuevos, etc. También cubriría las relaciones con otros agentes externos (alianzas, proveedores...).

Como hemos indicado antes, no existe un modelo estandarizado de medición del capital intelectual de una organización, pero todos van encaminados a comprender la **diferencia** entre el **valor contable** y el **valor de mercado** de una empresa. Pero sí que existen algunos modelos que buscan la identificación de dichos activos ocultos:

- **Método Intelec:** Estructurado en *bloques, elementos e indicadores* y dividen el capital estructural en **capital tecnológico** y **capital organizativo**.
- **Intellectual Assets Monitor:** Los activos intangibles se medirían según su orientación, bien fuera hacia el **exterior** (clientes, accionistas, proveedores...) o hacia el **interior** (directivos, empleados...).
- **Navigator de Skandia:** conjunto de actividades intangibles, que no quedan reflejadas en las actividades tradicionales, pero que el mercado los reconocer como **futuros flujos de caja**.
- **Balanced Scorecard:** Modelo que integra indicadores financieros (de pasado) y no financieros (de presente o futuro)

De aquí podemos plantearnos una nueva definición de *empresa* en el que se entendería como algo dinámico, en aprendizaje continuo que nos permite llegar al concepto de "organización que aprende". Esta definición nos lleva a tres preguntas clave dentro del aprendizaje organizativo:

- ¿Qué aprenden los individuos dentro de la organización?
- ¿Cómo aprenden los individuos dentro de la organización?
- ¿Cómo transfieren lo que aprenden a la organización?

Profundizar aquí en las distintas definiciones de *Gestión del Conocimiento* podría llevarnos mucho tiempo y, posiblemente, no llegaríamos a una conclusión satisfactoria. Podemos quedarnos con la de Euroforum y partir de ella para construir la nuestra: "**Es el conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual (activos intangibles) de una organización aumente de forma significativa, mediante la gestión de sus capacidades de resolución de problemas de forma eficiente, con el objetivo final de generar ventajas competitivas sostenibles**".

Pero aquí nos encontramos para discutir y hablar del conocimiento individual aplicado a la empresa. El conocimiento de la empresa supera los límites del conocimiento del individuo, pero aquélla se beneficia y aprovecha los conocimientos de éste, quien, a su vez, se enriquece con los conocimientos que la empresa comparte.

En este proceso de intercambio de conocimientos la empresa puede ayudar a aumentar y mejorar sus conocimientos por medio del fomento del aprendizaje del individuo. Éste, a su vez, aprovechará sus nuevos conocimientos para mejorar su rendimiento y, así, el de la empresa. Por lo tanto, el apoyo de la empresa en la formación continua de sus trabajadores redundará no solo en el beneficio de éstos, sino en el de la propia empresa. Es decir, la inversión en la mejora del capital humano revierte, inicialmente, en el individuo, pero, indirectamente, en el activo intangible de la empresa, creando valor a medio y largo plazo.

Dar una opinión sobre que es algo, es realmente complicado. Máxime cuando en un mercado globalizado se pueden encontrar voces para todo. Si bien antes de dar una definición de Gestión del Conocimiento, creo que es prudente explicar que es la Sociedad Aprendiziente, y luego explicar la Gestión del Conocimiento (GdC).

El profesor del MIT, **David Garvin** entiende por **Sociedad Aprendiziente** una *Organización experta en crear, adquirir y transmitir Conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y Conocimientos*.

Junto a él otros autores como **Michael Porter, Peter Senge, Ikujiro Nonaka, T. Davenport**, y una lista casi interminable, entienden que crear una Sociedad que sea capaz de Aprender para mejorar, es la mejor forma de ser competitivo.

Para Ser Competitivo, hay que crear Ventajas Competitivas, o Valor Competitivo. Debiéndose entender por ello:

Las Ventajas Competitiva, o el Valor Competitivo, se podrían entender como la capacidad de una organización para lograr simultáneamente los siguientes objetivos:

- actualizar y/o renovar la mayor parte de su porfolio de productos o servicios
- mantener y/o crear una mayor percepción de utilidad para sus clientes
- garantizar o mejorar la rentabilidad, a través de la relación calidad/ coste/ beneficio.

¿Y dónde se crea valor competitivo?

Sobre esto parece que hay un cierto consenso, fundamentalmente a través de la creación de valor sobre los activos intangibles o Capital Intelectual, según la definición de Euroforum anteriormente presentada:

El modelo que actualmente tiene mayor aceptación sobre Capital Intelectual, es el conocido como el de los **5 Capitales**, en su versión general, se presenta de los siguientes activos:

- Capital Humano.
- Capital Relacional.
- Capital Estructural.
- I+D+i
- Branding

¿Y como se crea valor?

Fundamentalmente a través de la Gestión del Conocimiento, orientándola a resolver los Retos que plantea:

- Una realidad Cambiante.
- La necesidad de Mantener y Crear Valor.
- Asegurando la evolución de esta capacidad de ir aprendiendo a generar Ventajas Competitivas.

**Por lo tanto, se puede entender la GdC, como una estrategia para crear valor competitivo.**

## **ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

En noviembre de 2001 **Karl-Erik Sveiby** realiza unas primeras reflexiones. La mayoría de ellas continúan siendo válidas.

Podemos coincidir con las siguientes:

La tecnología es únicamente una ayuda; **el cambio es cultural**. Esta afirmación puede parecer hoy evidente, pero son muchas las empresas que han realizado inversiones importantes en nuevos sistemas de trabajo en grupo, han implementado intranets o sistemas de gestión de flujo de trabajo, sin resultados. Muchas inversiones han acabado infrutilizadas o sencillamente totalmente descartadas al cabo de 2 ó 3 años una vez constatado su fracaso.

**El compromiso y la implicación de la dirección** es un elemento clave para el éxito de cualquier proyecto de compartición del conocimiento. Y si no hay una total implicación, por lo menos es indispensable que haya confianza en los "líderes" del proyecto.

**El liderazgo y el entusiasmo de personas y equipos**. Los proyectos con éxito han sido, en muchos casos, el resultado de personas o equipos con capacidad de liderazgo y con grandes dosis de entusiasmo y confianza en el proyecto. Estas personas o equipos actúan como punta de lanza en la organización y son un antídoto a escépticos o incrédulos.

**Visión a largo plazo, resultados visibles a corto plazo**. Proyectos muy ambiciosos y bien formulados han fallado porque no han sabido concretar y visualizar resultados a corto plazo.

**El conocimiento debe estar asociado a los procesos clave**. La capacidad para identificar los procesos vitales y los puntos fuertes de la organización, donde ésta tiene más posibilidades de éxito, es otro aspecto que se encuentra en muchos de los proyectos que se han acabado consolidando.

Si estos son factores de éxito en los proyectos de gestión del conocimiento, los que siguen son algunos **motivos** por los que han fallado.

**Davenport y Glaser** consideran que muchos proyectos han fracasado porque en los años que siguieron a 1995 "se esperaba que los profesionales participaran en actividades que promovían las empresas para **fomentar la puesta en común de información**, además de realizar sus trabajos ordinarios". En este sentido plantean que el enfoque debe ser el de "incorporar el conocimiento que las personas utilizan para el desarrollo de su actividad diaria". En definitiva se trata de integrarlo en las tareas y trabajos cotidianos, de manera que "el conocimiento sea tan fácilmente accesible que no pueda ser evitado".

**Yogest Malhotra** en una entrevista en Cio insight magazine en julio 2004 insiste sobre uno de los motivos reincidentes de proyectos que han fracasado: se han centrado en **implementar soluciones tecnológicas** y han olvidado tanto el contexto social y psicológico de la organización y de sus usuarios como las líneas estratégicas de la empresa y la necesidad de obtener resultados.

¿Cuál es la **experiencia de casos de éxito en organizaciones**, donde, en la mayoría de los casos, han tenido un importante papel profesionales del sector de la información?

En la mayoría de los casos ha habido unos denominadores comunes en la actuación de los profesionales de la información que han intervenido:

- Una **visión amplia de la organización para la que trabajan, y una identificación con su misión y sus valores**, lo que les ha permitido "salir" del marco estricto de la biblioteca o centro de documentación y realizar propuestas que incidían en los procesos vitales del negocio.

- Un **entusiasmo y liderazgo de los profesionales**, que han sido capaces, por una parte, de buscar complicidad con la dirección, y, por otra, de saber identificar en la organización las personas o equipos con los que poder avanzar en el proyecto.
- La **obtención de resultados en plazos breves**, lo que les ha permitido afianzar el proyecto y acallar voces críticas o desconfiadas.

En la mayoría de estas experiencias **los centros de documentación han dejado de ser un "centro de coste" para convertirse en una "unidad de negocio"** en la organización. La consecuencia ha sido: un claro reconocimiento profesional y una mayor dotación de recursos.

**La suerte no existe.** Lo que si hay son oportunidades que no hay que dejar escapar. Una oportunidad hoy muy importante es favorecer la mejora de los resultados de la organización, contribuyendo a **compartir, usar y reutilizar el conocimiento asociado a sus procesos críticos.**

De aquí podemos deducir los siguientes argumentos:

a) **La información no es conocimiento.** El **Conocimiento Explícito** [las experiencias documentadas, en papel, digital, WF, SW, etc.], solo lo es, para quienes han logrado **transformar desde el Conocimiento Implícito** [conocimiento adquirido tras superar un Reto], para el resto de los humanos es simplemente información, con diferentes grados de utilidad y caducidad. Ej. La diferencia esta clara, que diferencia hay entre quien escribe una receta de cocina, que viene haciendo durante muchos años, y quien quiere hacer la receta de cocina por primera vez. Es frecuente que quien quiera cocinar el plato "X" a través de esa receta, terminan inventando el plato "Y" o "Z". Una receta de cocina muchas veces no es suficiente para saber cocinar un determinado plato. Por lo tanto una receta de cocina es simplemente INFORMACIÓN, no conocimiento. Entiendo que las fuentes de información y gestión documental, son muy importantes para gestionar información, y que la información no es conocimiento tácito. La gestión documental, o la Gestión de Conocimiento Explícito, terminan por ser buenos recursos, por ejemplo, para el Benchmarking.

b) **¿Dónde radica el verdadero Conocimiento?** O dicho de otra forma, que es más importante **tener un pez y comer hoy**, o **aprender a pescar y comer cuando tengamos hambre.** El modelo que se presenta basado en la Gestión Documental proviene de una visión limitada (te da el pez para comer hoy, pero mañana ¿qué?) que no es capaz por si mismo da adaptarse a las teorías de aprendizaje cognitivas (es mejor aprender a pescar), que cada vez son más aceptadas por la comunidad de investigación sobre técnicas de Management orientadas a **crear sociedades aprendientes**, más que sociedades que funcionen como bibliotecas del conocimiento. La cuestión no es nueva, dentro del área de RR.HH. hace décadas se viene estudiando. En 1964, los trabajos realizados por el Premio Nóbel Norteamericano Gary S. Becker, sobre el Capital Humano daban las primeras ideas sobre lo importante que es **invertir en formación.** Pero no hay que olvidar que la formación en sí mismo no tiene mucho sentido, si no se sabe **orientar hacia un fin que genere por sí mismo valor.** Ser un experto en la composición de cuerpos celestes, no te ayuda a sumar puntos en el mercado laboral para ser director de un Departamento de Renta Fija en un banco, si además no viene acompañado, cómo mínimo de un Master en finanzas o un MBA en un centro de prestigio.

c) Por otro lado es importante analizar los modelos para trabajar sobre GdC: **modelos Reactivos (deductivos) vs. Proactivos (inductivos)**, para este caso me basaré simplemente en la eficiencia organizativa, considerando como variable el tiempo/utilidad informacional. Recopilar las anotaciones y experiencias puntuales ante casos jurídico, cuando este, está sujeto a unas variables singulares (ubicación geográfica implica legislación específica, condicionada a un periodo de tiempo, a la naturaleza jurídica de los implicados y derechos a considerar, etc....), todo ello hace que realmente ese conocimiento generado, su administración, y gestión para que

se pueda volver a aplicar en las condiciones idénticas es tan improbable, que en el caso de que esto pudiera ser posible, el tiempo que se tarda en leerlo, comprenderlo, verificar si los cambios legislativos le afectan y evaluar en que grado, y un largo etc. En un porcentaje muy alto de las ocasiones se tarda más tiempo en hacer todo eso, que en saber llegar a las mismas conclusiones por otra vía más directa (Reactiva), a través de técnicas de trabajo en Red (Networking), y de programas de compartir conocimientos, o consultas a expertos.

## ¿QUIÉN DEBE LIDERAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

Una de las preguntas que me hago con mucha frecuencia es quién o qué departamento o Dirección General debe liderar la Gestión del Conocimiento (GdC).

Son muchas las teorías que hablan de **RR.HH.** otros anteponen el área de **Organización y Procesos** otros apuestan por **Tecnología**, lo cierto es que nadie esta 100 % seguro de lo que debe hacer.

Otra curiosa pregunta es cómo debe ser el **perfil profesional** del que lidere dicho departamento, un ingeniero, un economista, un documentalista, un pedagogo, un abogado.... me gustaría conocer las opiniones de los miembros de esta comunidad y sus argumentos, a ver si entramos en debate.

*¿Debería formar parte de la táctica?*

*¿Debería formar parte de la estrategia?*

Creo existe un **espejismo, sobre el significado, pero no en el significante**, y me temo que tampoco es así. Posiblemente, a mi entender por errores conceptuales, quizás entre diferentes disciplinas académicas, se presta a esta disparidad de criterios, pero que en sí es importante ya que conceptualmente tiene importantes consecuencias, a nivel de gestión y dirección.

Querría recordar, esta definición que hace **Sawielly G. Tartakover**, y que es la que se siguen en muchas escuelas de negocio, en programas a directivos y master MBA.

*"La táctica consiste en saber que hacer, cuando hay algo que hacer.*

*La estrategia, en saber que hacer cuando no hay nada que hacer"*

1. Partiendo de ello, táctica y estrategia no es lo mismo.

2. Conceptualmente no existen micro estrategias, porque **existen tácticas para lograr alcanzar los objetivos marcados estratégicamente**. Hay tácticas para casi todo, y para lo que no lo hay, hay técnicas para definir las, lo que se define como resolución de retos, donde hablaremos de **Técnicas** como el Benchmarking o la Biónica...

Una cosa, que el capitán de un barco, establezca la estrategia. Es decir, sepa a donde van a ir, que van a pescar, donde repostar y donde lo van a vender. Y otra muy distinta es, saber como arreglar un motor si falla, como lanzar las redes, que artes utilizar, como arreglar un enganchón, o incluso que hacer si un marinero se cae a la mar. Todas estas artes, deben saberlas los marineros, y los maestros abordo, y si no, deben saber cómo aprender a resolverlo. Esto no son estrategias, pues se sabe **qué** hacer, posiblemente no se tenga muy claro, el **cómo** hacerlo, insisto que esto no es estrategia.

***Estrategia es QUE OBJETIVOS MARCAR, Táctica CÓMO HACERLO o ALCANZARLOS.***



Un objetivo nunca es una estrategia, sino una parte de ella. Se puede reducir el déficit de una balanza comercial, de una Cta., Corriente, o de una balanza de pagos, pero al hablar de empresas, se suele utilizar el término reducción de costes.

Tanto si partimos de los modelos de Expertos de **Peter Senge**, como los modelos Globales de **Ikujiro Nonaka**, salen fuera de los esquemas que se plantean. Si bien dentro de los planteamientos que realiza **Thomas Davenport**, en el rol de Project Manager, yo si encuadraría los perfiles profesionales de Documentalista e Ingeniero Informático, junto con otros más.

A veces cuando hablamos de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO nos olvidamos, que el único conocimiento que es válido es **aquél que aporta valor**, recuerdo una vez más la teoría del naufrago y el millón de dólares (termina rico y muerto de hambre). Y el valor está orientado a un papel de estrategia y de planificación, funciones del *Chief Knowledge Officer*, que debe **depender directamente de Presidencia o del Director General** (Dependiendo de la estructura jerárquica y funcional de la organización).

*Los Knowledge Workers, debe ser toda la empresa, desde los white collar hasta los blue collar, pues el conocimiento está en todas partes.*

En mi opinión, y creo que de aquí puedo explicar el por qué tenemos puntos de vista distintos, es que partes de la idea más extendida (y para mi desfasada) del concepto de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, como un **sistema recopilatorio de conocimiento explícito**. Esto es, un repositorio de INFORMACIÓN, que puede contener conocimientos explícitos, y que se externaliza en forma de documentos, WorkFlows, Procesos, formularios, Estadísticas, etc. Este modelo dispone desde mi punto de vista de varios errores:

a) se trabaja a un nivel muy teórico y realmente el proceso de externalización del conocimiento, o mejor dicho del conocimiento que generan unos pocos de la organización, su proceso cognitivo es muy bajo, esto es **retorna al resto de la Organización en un % muy bajo**, sin aportar en muchas ocasiones un valor claro.

b) este tipo de planteamiento de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, genera un conocimiento explícito, de **forma proactiva y no reactiva**, y para este caso es muy importante. Y lo explico por su trascendencia. La experiencia que el Dpto. de Exportaciones pueda tener al realizar su primer Crédito Documentario, tiene un valor de la experiencia puntual de ese caso (bajo unos parámetros singulares), su documentación, solo sería práctica para otro caso idéntico (en la práctica algo irreal), por que si cambian algunas variables, se tarda menos resolviéndolo de cero. Mientras, que **un proceso reactivo, lo que hace es unir la experiencia de un grupo de profesionales, para adaptar sus conocimientos**, en ese caso puntual (NetWorking). Santa Teresa de Calcuta lo explicó muy bien, "si ves a un hambriento no le des un pez, enséñale a pescar". Este concepto entra dentro de las teorías de David Garvin.

El "experto" en la gestión de esa información, para darle un valor añadido y convertirla en conocimiento útil para la organización podría ser el **documentalista**, el que desarrolla la gestión de los contenidos, de las unidades documentales, de las necesidades de información de los usuarios de esa información para facilitar la toma de decisiones es el experto en gestión de la información y gestión documental. Pero **el documentalista, no es quien debe crear valor**, esa es tarea de cada uno de los profesionales de la Organización en el desarrollo de sus funciones, aplicando esos conocimientos.

Otro grave error que solemos cometer con mucha frecuencia es que por tener un libro de programación en Java, yo no se programar en Java. El Conocimiento que unos pocos han adquirido (Conocimiento Implícito), y que han documentado (Conocimiento Explícito), no ejerce hasta ahora (y que yo sepa) una transferencia de sabiduría, que ilumina las mentes de los afortunados, haciéndoles aprender de forma inmediata. Por lo tanto las BBDD de conocimiento, son recopilatorios de

saber, pero eso no tiene por que implicar que los profesionales que requieran de ese conocimiento lo sepan, o lo adquieran, el ejemplo del libro es muy clarificador.

Aquí las palabras de **Séneca** están llenas de sentido: *"para Saber, no es suficiente con haberlo aprendido"*.

Para terminar solo decir, que una política de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, no es una política de documentación, ni siquiera de creación de BBDD, la GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO es una estrategia orientada a crear valor dentro de la Organización. Fundamentalmente estará orientada a proyectarlo sobre el Capital Intelectual, partiendo del modelo de los 5 capitales anteriormente citados.

Cada vez más, las organizaciones de todo el planeta perciben una aceleración mayor de la pérdida de su Competitividad. ¿Como se puede dar la vuelta al proceso, para crear Competitividad y liderar el futuro?

Quizás uno de los mayores errores que se cometen al hablar de Knowledge Management (KM), es la cantidad de teorías que se vierten, y aún no se sabe muy bien que es, ni el por qué, de su razón de ser.

La opinión pública, generalmente entiende por KM o Gestión del Conocimiento, alguno de estos **criterios**:

(a) **Soluciones Datawarehouse o Data Mining**, en general, todo lo que esta entorno al Business Intelligence. (Capital Estructural).

(b) Quienes lo envuelven en **Marketing** para vender mejor herramientas de Negocio cómo el CRM (Customer Relationship Management), LRM (Legal Relationship Management), ShRM (Share-holder Relationship Management), o alguna más. (Capital Relacional).

(c) Hay quienes lo enfocan en **soluciones de eLearning, y aún pocos casos en eTraining**, como piezas claves de en la Creación del Conocimiento (Capital Humano).

(d) Otros lo centran en **soluciones de Documentación**, con herramientas para gestionar datos o Conocimiento Explícito, véase los BPM (Business Process Management) o los Conocidos Gestores Documentales. Incluso hay quienes incorporan a este apartado las Intranets, Extranets. (Capital Estructural).

(e) Otros los menos lo ven en el **I+D+i** (Investigación+ Desarrollo + Innovación).

(f) Y solo unos pocos menos, en lo que es la **Imagen Corporativa**.

Pero ¿esto es la Gestión del Conocimiento?

Pues hay muchos Gurús del Management que piensan que no, fundamentalmente por una realidad que nos ha costado muy cara aprender. La tecnología, sin más, es decir sin una orientación estratégica a crear Valor Competitivo, termina por ser una mala inversión.

Pero **¿dónde está la clave para entender el concepto del GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?**

Quizás para entenderlo en su máxima dimensión, deberíamos empezar por buscar varias respuestas.

1.- **¿Por qué se pierde Ventaja Competitiva?** Esto es, por que las organizaciones en un **entorno tan cambiante** como el que vivimos, cada cambio (legislativo, fiscal, de preferencias del mercado, de los nuevos productos y tecnologías, etc.), terminan por generar pequeñas brechas en la cadena de valor de las organizaciones, por donde poco a poco se va perdiendo Competitividad. Este



hecho, se traduce en el día a día en **perdidas de la percepción de la Utilidad**, en un **aceleramiento de la obsolescencia**, de los principales recursos de la organización, y en una **perdida de RENTABILIDAD**, que desgraciadamente se plasma al final de cada ejercicio, en las cuentas de Perdidas y Ganancias.

2.- Si la Ventaja Competitiva se pierde por el efecto de una dinámica de cambios, **¿por qué surgen los Cambios?**

- Hay a quienes les haces esta pregunta y te contestan, que estamos en una **nueva etapa de la Economía**, y estas cosas suceden, son los efectos de la Globalización o de la Economía del Conocimiento. Este tipo de respuestas, no despejan las dudas que se planteaban al principio. Por eso deberemos ir a buscar las respuestas donde comienza todo esto.

Hay que retroceder hasta la **Segunda Guerra Mundial**, y hacer referencia a dos hechos que serían los culpables de todos los cambios que ahora estamos viviendo. El primero de ellos, es el **esfuerzo tan impresionante que se hizo en materia de I+D**, y el segundo, un cambio cualitativo en la forma de realizar esta I+D, **se paso de sistemas autodidactas y en ocasiones casi artesanales, a un modelo ACADÉMICO**. Tras terminar la guerra, muchos de las innovaciones tuvieron salida al mercado civil. Así fue posible proyecto como SABRE de American Airlines 1963, el lanzamiento de la primera tarjeta de Crédito (origen de VISA) la BankAmerCard (1956) o el mismísimo Internet que proviene de la Red de Defensa ArpaNet.

Todos estos avances y otros muchos más, hicieron ver que la sociedad del futuro estaría dominada por las Tecnologías, este hecho influencio a que los índices de escolarización fueran creciendo paulatinamente desde los 60 hasta nuestros días. Esta realidad, la constata el premio Nóbel en Economía Gary Becker con su trabajo sobre el Capital Humano.

Esta **preocupación por prepararse mejor para el mercado laboral del futuro**, hizo que una parte muy representativa de la sociedad tuviera acceso a la educación y la cultura, a unos niveles jamás conocidos antes en la historia de la humanidad. Este hecho hizo posible que se alcanzara una madurez Intelectual, que permitía descubrir nuevos argumentos e ideas para establecer nuevos juicios de valor. Es aquí cuando muchos psicólogos lo asocian con unos nuevos niveles de exigencia en los modelos de maduración de las necesidades y percepción del valor, que ha trastocado los modelos tradicionales de la Percepción del Valor.

Sí ahora vamos a comprar una casa, en una calle principal de 220 m2, ático por 600.000 euros, hay quienes pensarían que esta oferta es un chollo, pero si nos informan que tiene aluminosis, posiblemente no la querríamos ni regalada. Este ejemplo muestra cómo por un lado un mayor nivel intelectual y por otro lado la información, son capaces de realizar este cambio tan absoluto de la percepción del Valor. Es esta, la idea principal que explica los principios de la Existencia de la Nueva Economía del Conocimiento.

Esta nueva forma de percibir el Valor de lo que nos rodea, se plasma también, en un **cambio de criterios a la hora de medir el valor de las cosas**.

### **El paso de la Productividad, a la Competitividad.**

Recuerdo que hace unos años, compraba los famosos carretes de pesca Sagarra. Eran muy conocidos por ser de una empresa española con los modelos más rústicos, duros, fiables, y que recuerdo que mejor resultado me han dado calidad/precio. Esta empresa tenía unos ratios de productividad muy buenos, pero a finales de los 90 quebró.

Sí entendemos por productividad, la relación entre lo producido y los medios empleados, tales como mano de obra, materiales, energía, etc. Es muy posible que los nuevos cambios del Mercado, nos hicieran ir perdiendo competitividad, y al final los costes superaran a los ingresos, y solo quedaba el cierre como solución.

¿Por qué ser Productivo ya no es suficiente? Quizás porque el mercado ha cambiado sus percepciones de Valor (Preferencias) y ahora no es suficiente con tener productos baratos, resistentes y obsoletos. Quizás ahora se buscan productos con: tecnología; diseño; ergonomía; imagen; marca; utilidad, compatibilidad, etc. Todos estos elementos responden a una **nueva realidad socioeconómica, donde se precisa de una madurez intelectual para entenderlos y apreciarlos.**

Bien, ya hemos respondido a qué no es el GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, el por qué surgen los cambios, y hemos aportado nuevas claves para entender que es eso de la Economía del Conocimiento, que provoca la necesidad de ser Competitivo, más que productivo.

Ahora nos queda entender que es eso de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Quizás para entender mejor esta respuesta, es necesario conocer donde se localiza en las organizaciones, estos focos que son capaces de crear percepciones de valor en el mercado para ser Competitivos.

Una de las causas que tradicionalmente se le achacaba a la Economía de la Información o Conocimiento, venía dada por la **falta de representatividad que tenía la contabilidad a la hora de medir y valorar** con fidelidad a una organización. El análisis del profesor **Baruch Leiv** (1997): demostró que sobre 300 empresas que cotizaban en la Bolsa de New York entre los periodos de 1954 y 1993. El valor reflejado en los libros de Contabilidad, de media solo suponía menos del 20% del valor de sus acciones. Esto es, más del 80% de sus valores venían reflejados en lo que se conocía como **GoodWill o Fondo de Comercio**. En la actualidad, el Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid. **Eduardo Bueno** estableció que estos activos de valor intangible (GoodWill o Fondo de Comercio), se debería llamar **Capital Intelectual**. Y este estaría compuesto por: **Capital Humano; Capital Relacional; Capital Estructural; I+D+i y Branding.**

Son estos cinco elementos, donde se refugia, la capacidad de crear Valor Competitivo (Diferenciador), en las organizaciones. La Gestión del Conocimiento o el GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, es una estrategia orientada a Crear conocimiento de forma sostenible, para recuperar e incrementar en la medida de lo posible, la Competitividad de las organizaciones, amenazadas por esta realidad persistentemente cambiante.

*"En una Economía cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener una Ventaja Competitiva sostenible, es el Conocimiento", Ikujiro Nonaka*

El Objetivo de la Consultoría Estratégica en Knowledge Management consiste en:

- a) **detectar dentro de la Cadena de Valor de la Organización, dónde los cambios suponen una amenaza para la Competitividad**, y realizar un análisis del cómo y del Cuanto.
- b) **Aprender a Aprender a resolver**, estas amenazas a nuestra competitividad, creando soluciones cada vez más precisas (sin errores).
- c) **Extender este Conocimiento Explicito**, para materializarlo en acciones concretas sobre Personas, Procesos y Productos para Crear Valor. Proyectándolo sobre Capital Humano, Estructural y Branding.
- d) **Garantizar que este proceso se realiza de forma sistemática**, y capacita a la organización a ser autoaprendiente de forma sostenible.