

Knowledge Management: la Dinámica del Cambio y el paso de la Productividad a la Competitividad.

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 Gurus 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 KM.

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 pérdidas

de la percepción de la Utilidad, en un aceleramiento de la obsolescencia, de los principales recursos de la organización, y en una pérdida de RENTABILIDAD, que desgraciadamente se plasma al final de cada ejercicio, en las cuentas de Pérdidas 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 Airliness 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 por que 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 KM, 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 KM.

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 la valoración de una organización. El análisis del profesor Baruch Leiv (1997): demostró que sobre 300 empresas que cotizaban en la Bolsa de New York ente 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 GoogWill o Fondo de Comercio. En la actualidad, el Catedrático de Economía de la Empresa de la Universidad Autónoma de Madrid, D. 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 KM, 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, donde 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.

Alberto García-Lluis Valencia
CKC-Chief Knowledge Consultant
ValenciaKnowledgeManagementConsulting (España)
Mail: vkmc@vkmc.es
Web: <http://www.vkmc.es>
Quedan reservados todos los derechos Copyright 2005 ©