

# El valor de la gestión del conocimiento

Por Daniel Mordecki

31 de mayo de 1999

**La globalización, el cambio permanente, la comoditización, los nuevos competidores, constituyen un marco de oportunidades y desafíos que colocan en una nueva posición al valor del conocimiento.**

## Cambia, todo cambia.

No cabe duda, todo cambia. Pero además a una velocidad vertiginosa. Cambian sus clientes, cambian sus proveedores, cambia usted, cambia su empresa y cambian sus empleados. De nuevo: todo cambia.

En este marco es válido preguntarse: ¿Que es lo que no cambia? Obtendrá inmediatamente la frase tan usada de que "lo único permanente es el cambio". Error, craso error. Hay varias cosas que no cambian y entre ellas está la velocidad del ser humano para aprender. Para tener 10 años de experiencia, sigue siendo imprescindible trabajar duro durante 10 años. Eso todavía no cambió, y no aparecen cambios en el horizonte del mediano y largo plazo.

Este simple hecho, casi una perogrullada de tan obvio, tiene consecuencias de vital importancia en las empresas de hoy. Porque experiencia es saber acumulado, y "saber hacer" es la característica principal necesaria para generar valor a los clientes. Quien no sabe hacer, solo puede ofrecer a su cliente un descuento como propuesta de valor, y ese es el atributo más fácil de imitar de un producto. Una cosa es ofrecer un descuento, y otra muy distinta saber hacer un producto con menos costo que los competidores. Solo esta segunda característica es sostenible en el tiempo y constituye una ventaja competitiva.

## El nuevo rol del conocimiento

El conocimiento adquiere entonces un nuevo rol, de mayor relevancia. Porque una empresa que tenga un conocimiento específico en un terreno específico, si hace las cosas bien, tiene gran chance de mantener en el tiempo esta ventaja, y por lo tanto tiene un arma para defenderse frente a la capacidad de sus competidores de copiar, comprar, imitar. En la medida en que su competidor necesitará el mismo tiempo que le llevó a Ud y a su empresa aprender lo que sabe, usted tiene tiempo para aprender cosas nuevas y profundizar lo que ya sabe y con ello mantener su ventaja.

Esto posiciona al conocimiento y su gerenciamiento dentro de la empresa en un nuevo rol, independientemente del tamaño de la empresa y el rubro en el que se desempeñe, como el principal generador de ventajas competitivas genuinas y sostenibles a lo largo del tiempo. Un nuevo producto genera una ventaja hasta que un competidor lo copia. La ventaja está en tener la mejor gente, la que más sabe, para que cuando un competidor copia el producto, Ud. tenga en el mercado el siguiente, y así sucesivamente: su ventaja no está en tener mejores productos, su ventaja está en tener gente que sabe más, y con ello poder tener permanentemente mejores productos. Es la historia de los últimos 10 años de la lucha de Intel, AMD y Cyrix. Hace 10 años que se habla de la amenaza de AMD y Cyrix al imperio de Intel, pero esta última está siempre 2 años adelante de sus competidores, independientemente del procesador que se analice, y eso le ha garantizado durante 10 años relegar a sus competidores a un nicho menor al 10% del mercado.

## Sistematizar el saber

En la medida que el saber se hace cada vez importante para las empresas, se dan 2 fenómenos convergentes: el papel, valor, costo y volatilidad de los empleados que más saben aumenta, y el trabajo sistemático sobre el conocimiento colectivo se hace más necesario.

Estos dos fenómenos han hecho surgir una disciplina nueva en el ámbito empresarial: knowledge management o gerenciamiento del saber. Se diferencia del manejo tradicional de la capacitación, en que mientras que la capacitación busca proveer al empleado con todas las técnicas necesarias para su labor, el gerenciamiento del saber busca ayudar a los empleados a generar más conocimiento colectivo, a la vez que dejan rastro de como fue generado para el uso de otros empleados que lo necesiten y para que el conocimiento de una empresa sea menos vulnerable a los cambios en la plantilla de personal.

El gerenciamiento del saber busca acompañar el proceso no estructurado del aprendizaje, dando herramientas para compartir información, para modelar, discutir, crear múltiples versiones, analizar opciones, y todo el conjunto de actividades que componen el aprender y el crear conocimiento. Estas herramientas son capaces además de que el proceso de aprendizaje y creación de conocimiento por parte de un individuo o una colectividad sea accesible al resto de la empresa, en la medida en que esta lo necesita.

Cuando apareció la versión 1 de Lotus Notes, hace ya más de 10 años, el mercado aún no entendía en su cabalidad qué era y la importancia de contar con una herramienta que de soporte al gerenciamiento del saber. Hoy está en la versión 5 y todavía la definición "herramienta para gerenciamiento del saber" no deja satisfecho a prácticamente nadie, es necesario extenderse en cada una de las formas de aprender, para luego reflejarla en su homólogo digital en Notes, de modo de poder dar un pantallazo de la herramienta. Y estamos hablando del líder indiscutido del mercado de Knowledge Management y más de 10 largos años de labor evangelizadora.

## Los triunfadores del mañana

Si quiere permanecer, debe dar el lugar justo al gerenciamiento del saber. Siempre hay algo más urgente, siempre hay una actividad súper pero súper importante que justifica posponer los temas importantes. Pero si usted analiza su ultimo año de actividad, y no hizo nada por sistematizar y gerenciar el saber de su empresa, está hipotecando el futuro. Pan para hoy, hambre para mañana no suena como una receta muy prometedora