

Prólogo del Libro “The Knowledge Dividend”

Sabin Azua. Socio – Director de KPMG Consulting.

Cada vez son más los empresarios y gestores profesionales que se apoyan en las teorías y las experiencias vividas por numerosas organizaciones del mundo en torno a la utilización del conocimiento como fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Atrás quedaron los tiempos de la predicación en el desierto realizada por numerosos autores, catedráticos, consultores y gestores empresariales, para apelar a la utilización del conocimiento individual y colectivo existente en el seno de las organizaciones, como elemento favorecedor del desarrollo de su competitividad.

Hoy son muchas las organizaciones que, en numerosas ocasiones sin saberlo, apelan a instancias de gestión del comportamiento para superar sus problemas competitivos y/o aprovechar las oportunidades que se presentan a su organización. Son pocos los directivos que dicen que están inmersos en estrategias de gestión del conocimiento, pero son mayoría los que activamente potencian las capacidades de su organización, mediante la mejora del talento de sus individuos y de la incorporación de dicho conocimiento al acervo del colectivo, para su posterior reutilización a lo largo de la organización y, en sus relaciones con todos los agentes con los que interactúa.

Algunos de los directivos, cuando entran en contacto con consultores como nosotros - en KPMG Consulting - que apelamos a la necesidad de gestionar el conocimiento de forma activa, se sorprenden de que la sistematización de su problemática empresarial pueda explicarse en términos de gestión del conocimiento.

Muchos de ellos identifican la realidad de sus empresas en situaciones tales como:

- Cómo podemos ser más eficientes en la utilización de nuestro conocimiento? Este hecho es notorio en la falta de consciencia empresarial sobre lo que realmente sabe su organización (Como dice Juan Soto – Presidente de Hewlett Packard – “Sí HP supiera todo lo que HP sabe, seríamos tres veces más productivos de lo que somos.”). Al mismo tiempo debemos evitar que cada equipo reinvente la rueda en las diferentes localizaciones de las compañías, así como acercar el conocimiento existente en la organización a los decisores de la empresa.
- Cómo podemos cambiar más rápido? Es evidente que es necesario que las empresas acorten los ciclos de innovación, mediante la utilización de todo el conocimiento existente en la empresa para favorecer el lanzamiento de nuevos productos, la adopción de nuevos sistemas de comercialización, etc.
- Cómo podemos aprender de los agentes con los que nos relacionamos? Es notorio que las empresas cada vez necesitan un mayor nivel de interacción con otras organizaciones para desarrollar sus estrategias empresariales, por lo que la capacidad de tejer redes de colaboración que les permitan estar en vanguardia en todos los campos de la gestión es imprescindible.
- Cómo favorecer el desarrollo de las personas? Por primer vez, empieza a ser realidad la frase “los empleados son el principal activo de mi organización”, frase hasta hoy carente de contenido, pero que hoy es vivida de forma clara por la

mayoría de los gestores empresariales. La necesidad de integrar la inteligencia personal en los procesos colectivos de gestión, de generar mecanismos de aprendizaje, de interconectar a las personas para dialogar y aprender conjuntamente, de diseñar mecanismos de transferencia de conocimiento entre los diferentes miembros de la organización, etc.; constituyen preocupaciones fundamentales de los gestores empresariales.

Estos y otros interrogantes son los que han llevado a los autores del libro, todo ellos miembros de la organización de KPMG Consulting a plantearse la necesidad de estructurar una respuesta que, además de articular mecanismos y procesos de gestión que puedan desarrollar estrategias de gestión del conocimiento, contribuya a identificar la creación de valor que supone para el conjunto de la organización.

El título del libro expresa claramente el enfoque que desde nuestra Firma damos a la gestión del conocimiento: Es un procedimiento encaminado a generar valor para la organización que debe ser cuantificable mediante fórmulas tales como el dividendo del conocimiento, el capital intelectual, etc. Es decir, partiendo de la concepción clásica de que el aprendizaje se realiza en el ámbito de las personas que componen la organización, se trata de establecer mecanismos y actuaciones encaminadas a transformar dicho conocimiento en capital estructural y relacional que otorgue "dividendos" a las empresas.

René Tissen, Daniel Andriessen y Frank Lekanne Deprez, Consultores de KPMG Consulting, interpretan perfectamente el ciclo de la gestión del conocimiento organizacional: Es preciso identificar el conocimiento relevante para la organización, establecer mecanismos orientados a captar y crear el conocimiento, buscar fórmulas sencillas de explicitar, estructurar y almacenar el conocimiento, definir sistemas de transmisión y compartición del conocimiento, buscar una adecuada interpretación y aplicación del conocimiento transmitido y, finalmente reutilizar y renovar dicho conocimiento en todos los ámbitos de la organización.

Su contribución adquiere una dinámica mucho más potente en el marco de la nueva economía, ante la necesidad de abordar proyectos empresariales que, apoyándose en el conocimiento existente en la organización y fuera de ella, se transforme permanentemente sobre la base de la absoluta conectividad entre todos los miembros de la organización y, de ésta, con el nuevo concepto de mercado que se está extendiendo en el mundo empresarial actual.

Una de las lecciones del libro, muy conveniente ante la proliferación de empresas que utilizan la Intranet Corporativa, es la necesidad de establecer Comunidades de Práctica como mecanismos de gestión del conocimiento. Son muchas las empresas que han/están desarrollando proyectos de implantación de intranets como fuente de gestión del conocimiento. Muchas de ellas no responden a criterios estructurados de gestión del ciclo de conocimiento de las organizaciones.

Una buena intranet no depende exclusivamente de elementos tecnológicos, como piensan muchos directivos, sino que está fuertemente soportada en una adecuada contextualización de su contenido para interpretar el ciclo del conocimiento descrito con anterioridad, ciclo que es completamente diferente de organización a organización. En la Sociedad del Conocimiento, el mimetismo es una receta que conduce al fracaso,

mientras que la innovación y la potenciación de los conocimientos propios facilitan la sostenibilidad de una ventaja competitiva.

Como miembro de la organización de KPMG Consulting tengo el placer de invitar a los empresarios a sumergirse en la lectura de este libro que, aunque denso en sus contenidos, es didáctico en la explicación de ejemplos que permiten acumular conocimientos prácticos que nos pueden ser útiles en el día a día de nuestras empresas.

Las empresas que compiten con éxito en el nuevo entorno competitivo internacional son aquellas que tienen una actitud permanente de gestionar el conocimiento en su organización, que tienen una actitud proactiva frente al cambio, que establecen redes de intercambio de conocimiento con otras organizaciones complementarias, que integran en sus esquemas de gestión sistemas que integran pensar-hacer, que son capaces de conectar a los miembros dispersos de su organización a través de las Comunidades de práctica relevantes para la misma y., que hacen del desarrollo profesional y profesional de sus personas, la razón fundamental de su estrategia.

Como decía Albert Einstein “necesitamos nuevas formas de pensar para hacer frente a los problemas generados por las viejas formas de pensar”. Es evidente que la transformación del entorno competitivo de las empresas obliga a sus directivos a olvidarse de las soluciones adoptadas en el pasado, para hacer frente a dichos retos: la creatividad, el aprovechamiento de las ideas y aportaciones de todos los miembros de la organización, el emprendizaje, son claves para mantener la organización viva y en condiciones de competir.