

Dos estrategias básicas en la gestión del conocimiento

SOBRE ESTE TEMA se ha dicho bastante, desde que es una simple moda hasta que es el principio de la solución a los problemas de incompetencia organizacional. Hay quien tiene el título de *CKO* (*chief knowledge officer*) y otros, como Elizabeth Lank, que prefiere que la llamen directora del programa de “movilización del conocimiento” (*mobilizing knowledge*) —denominación cercana al título del libro *Mobilizing invisible assets*, de Hiroyuki Itami y Thomas W. Roehl— en la empresa inglesa *ICL*.

La GC tiene muchas y no siempre coincidentes definiciones. En el *Financial Times* (23/04/99) alguien decía que consiste en “combinar gente, procesos y tecnología con el fin de compartir información para adquirir ventajas competitivas”. Una definición muy tradicional en el management y demasiado en la línea de considerar la organización como “una máquina dedicada a cumplir objetivos”, una visión muy mecanicista que para algunos está en crisis. Desde el punto de vista más moderno del management —según el cual una organización es una “red de relaciones ligadas mediante contratos” en la que el énfasis está en las personas— se dio otra definición muy ágil por su simplicidad: “consiste en transferir conocimiento desde quien lo tiene al que lo necesita”.

«La gestión del conocimiento consiste en transferir conocimiento desde quien lo tiene al que lo necesita»

El artículo de Hansen, Nohria y Tierney analiza las estrategias de GC en diversas empresas (tanto consultoras como del sector sanitario o informático). Advierten que hay dos básicas, y que cada uno

debe escoger aquella que más de acuerdo esté con el objetivo de su negocio, y más concretamente en cómo se da valor a los clientes.

1. Estrategia de codificación

Almacenar el conocimiento en bases de datos —u otro tipo de depósito de manera que, cuando alguien lo necesite, pueda conseguirlo con facilidad— funciona cuando los trabajos a realizar son bastante parecidos entre ellos, de manera que el conocimiento es “reutilizable”. Se aplica para dar al cliente “soluciones fiables a precios razonables”. Se extrae de la información adquirida en una ocasión de los datos del cliente para el cual se hizo el trabajo y se introduce en un lugar accesible por todos los empleados.

2. Estrategia de personalización

Consiste en construir formas eficientes de comunicación entre las personas. Se parte de la idea de que el conocimiento a compartir es tácito (difícilmente codificable), y que sólo el contacto entre personas puede garantizar que pase de uno a otro miembro de la organización. En este caso lo fundamental es que los individuos dispongan de maneras de comunicarse eficientes. Esta estrategia se aplica en compañías que dan soluciones altamente personalizadas al cliente, que busca como valor de la oferta precisamente que le traten como un caso único, y que lo hagan personas capaces de “inventar”, más que simples implementadores de soluciones prototipo. Sus trabajadores son creativos, capaces de utilizar sus capacidades analíticas para solucionar problemas complejos, diferencialmente únicos.

El artículo acaba con tres preguntas cuya respuesta puede ayudarnos a identificar cuál de las dos estrategias es la adecuada para la compañía:

1. ¿Ofrecemos productos estándar o personalizados?
2. ¿Son productos maduros o innovadores?
3. ¿Depende nuestro personal de conocimiento tácito o explícito a la hora de tomar decisiones?

Los autores también indican que no conviene limitarse sólo a una de las dos estrategias y, aunque recomiendan centrarse en una, también afirman que la otra puede servir como complemento. De hecho, sugieren que la mejor es, quizá, la del 80/20: 80% de su estrategia de GC debe centrarse en codificación mientras que el 20% restante en personalización, o al revés. Depende de qué valor venda la empresa: estándar o personalizado.

Las implicaciones de esta separación en dos estrategias son importantes. Primero puede evitarnos desarrollar una que no ligue con la forma en que aportamos valor a nuestros clientes. Por otro lado, las inversiones en TI (tecnologías de la información) serán muy diferentes en un caso y en otro. En la de codificación pura, la inversión en TI (bases de datos, sistemas de búsqueda, etc.) será crítica; en la de personalización lo importante es dar a las personas formas de comunicarse, aunque sea sólo a través del teléfono y el correo electrónico.

Hansen, Morten; Nohria, Nitin; Tierney, Thomas. “What’s your strategy for managing knowledge”. En: *Harvard business review*, 1999, marzo-abril, v. 77, n. 2, pp. 106-116.

Itami, Hiroyuki; Roehl, Thomas W. *Mobilizing invisible assets*. London: Cambridge University Press, 1991. 186 pp.

<http://www.icl.com>