

## Administración del conocimiento: la estrategia hace la diferencia (El Financiero 02/06/08)

Administración del conocimiento: la estrategia hace la diferencia (El Financiero 02/06/08) Manuel Flores de Orta / Elena Cárdenas\*\* Lunes, 2 de junio de 2008 Las organizaciones han tenido que responder rápidamente a las demandas que la nueva era de la información exige. Los esquemas de trabajo tradicionales se han modificado casi a la misma velocidad. Las personas ya no consideran permanecer de por vida en una empresa y, por ende, la rotación de personal es constante, lo que trae como consecuencia lógica que el activo más valorado sea el conocimiento. En ocasiones, ese conocimiento se queda en la empresa en forma de reportes o informes en alguna base de datos (en el mejor de los casos). Sin embargo, un componente muy importante del conocimiento no puede ser "codificado" y sólo se encuentra en la persona o personas que participaron directamente en el trabajo o proyecto específico, siendo este componente el más difícil de identificar y replicar. Si estas personas abandonan la organización, ese conocimiento se pierde para siempre. Para evitar las trágicas historias anteriores, desde hace varios años las empresas han invertido recursos considerables para desarrollar prácticas que les permitan administrar el conocimiento. Es importante señalar que el conocimiento surge del procesamiento de información percibida y contextualizada por una persona, por lo que al hablar de conocimiento éste sólo puede existir en el contexto personal, considerando creencias y experiencias individuales. Existe abundante literatura referente a cómo clasificar el conocimiento. El trabajo más difundido es el de Nonaka y Takeuchi, que divide al conocimiento en tácito y explícito: El conocimiento explícito se refiere a todo tipo de información que puede ser codificada. Contrariamente, el conocimiento tácito es el conocimiento que está relacionado con un contexto o experiencia personal y, por ende, es más complicado de formalizar y comunicar. Los dos tipos de conocimiento constituyen parte importante del capital intelectual de una empresa y por ello cada vez se dedican más recursos para su identificación, codificación y administración. Estas actividades presentan un reto para las organizaciones debido a la complejidad del manejo de esos tipos de conocimiento (en especial el tácito). Para estar en posibilidades de aplicar exitosamente las iniciativas de administración del conocimiento en una empresa, primeramente es necesario contar con una estrategia clara, específicamente diseñada para administrar el conocimiento y debidamente alineada con los objetivos organizacionales. Esto tomando en consideración (cuidando tener un adecuado balance) entre personas, tecnología, procesos y contenidos. Se han desarrollado numerosos trabajos sobre las mejores prácticas que se deben incluir en la creación de una estrategia de administración del conocimiento. Dos elementos son los que destacan: los elementos de codificación (como capturar el conocimiento explícito para su reutilización) y la personalización (como identificar y aprovechar el conocimiento tácito). Adicionalmente, algunos aspectos relevantes que se deben tomar en cuenta al elaborar una estrategia de administración de conocimiento son los siguientes: -Declarar el compromiso de los líderes con la estrategia de administración del conocimiento. -Promover rápidamente el intercambio de información crítica para el negocio y de utilidad para todos. -Incentivar la cultura del intercambio de información. -Implantar acciones que produzcan valor inmediato e impulsen la iniciativa. En conclusión, las iniciativas de administración del conocimiento no deben ser vistas como "una moda más". Estos proyectos, soportados por una estrategia sólida, aprovechan de la mejor manera el conocimiento y capital intelectual de la organización, generando valor agregado que le permitirá no sólo evitar que el conocimiento literalmente "salga por la puerta", sino también sobresalir en un entorno cada vez más competitivo. \* Gerente y consultor, respectivamente, de la práctica de Knowledge Management de Asesoría de Negocios en PricewaterhouseCoopers México