

# Estrategia de KM

*Nota Técnica CSC2001-02*

© Este trabajo es propiedad intelectual del(los) autor(es). Ninguna parte puede ser reproducida, almacenada o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, sin la autorización por escrito del propietario intelectual. TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS.

Javier Carrillo, Ph.D.

Consulta de ECHAINPARTNERS:

Se ha generado una nueva pregunta del usuario: Sofía Román correo: sofia@terra.com pregunta: ¿Qué elementos claves son los que se deben de considerar para una estrategia basada en conocimiento?. En pocas palabras, ¿que tengo que evaluar en mi empresa para implementar una estrategia de conocimiento?.

---

Respuesta de Javier Carrillo

Estimada Sofia: no identifique tu requerimiento hasta hora, dado que generalmente los mensaje de webmasters son administrativos -disculpa la tardanza. Para desquitar, te daré una explicacion amplia, con un breve resumen al final

Existen multiples maneras de abordar la estrategia de KM. Podemos diferenciarlas por la manera de entender KM (1a, 2a. o 3a. generacion) o por el enfoque estratégico.

En cuanto a la manera de entender KM, te anexo un escrito mio reciente que caracteriza las tres generaciones de KM. Solo en la tercera es una estrategia de negocio, en las otras dos es un estrategia de implementacion de una herramienta o un método.

En cuanto a los enfoques convencionales a la estrategia de KM, puedes considerar, por ejemplo, el enfoque proporcionado en <http://www.kpmg.com.pe/Cont6/knowledge.htm>

segun el cual los factores clave de la estrategia de KM son:

- Gente que pueda compartir experiencias pasadas y como consecuencia genere nuevas ideas (innovación);
- Procesos para compartir y distribuir esta información
- Tecnología que pueda organizar esta información en forma rápida y eficiente.

La integración de gente, procesos y tecnología son los nuevos elementos de crecimiento para llegar a tener una empresa exitosa en un mercado rico en información.

Dos autores muy populares en KM, aportan las siguientes secuencias de estrategia de KM:

#### LOS DIEZ PRINCIPIOS DE THOMAS A. STEWART:

1. Las empresas no son dueñas de los capitales humano y cliente; comparten la propiedad del primero con sus empleados y de éste último con sus proveedores y clientes. Una empresa puede administrar esos bienes y obtener ganancias de ellos sólo si reconoce el carácter compartido de la propiedad. Una relación antagónica con los empleados, así como con proveedores y clientes, puede ahorrar o ganar un poco de dinero en el corto plazo, pero a expensas de destruir la riqueza.
2. Para crear capital humano utilizable, la empresa debe fomentar el trabajo en equipo, las comunidades de práctica y otras formas de aprendizaje social. El talento individual es excelente, pero sale por la puerta, los astros de la empresa son como los del cine, inversiones de alto riesgo que se deben manejar como tales. Los equipos interdisciplinarios aprehenden, formalizan y capitalizan el talento porque lo difunden y lo vuelven menos dependiente de un individuo. Aunque algunos integrantes del equipo renuncien, el conocimiento se queda en la empresa. Si se constituye en el centro de aprendizaje - si se convierte en un generador de pensamiento original o especializado en cualquier campo - la empresa será la principal beneficiaria, aunque una parte se "filtre" a otras firmas.
3. Para administrar y desarrollar el capital humano, las empresas deben despojarse de todo sentimentalismo y reconocer que ciertos empleados, aunque inteligentes y talentosos, no representan ventajas: la riqueza se crea en torno de destrezas y talentos que son propios en el sentido de que nadie los hace mejor y estratégicos puesto que su trabajo crea el valor por el cual pagan los clientes. Las personas que poseen esos talentos son bienes en los cuales se debe invertir. Los demás son costos a minimizar en lo que hace a la empresa propia; acaso sus destrezas resulten valiosas en otra.
4. El capital estructural es un bien intangible que pertenece a la empresa y, por lo tanto, es el más fácil de controlar por los administradores. Paradójicamente, es el que menos importa a los clientes, que son la fuente de las ganancias. Así como el mejor gobierno es el que menos gobierna, las mejores estructuras son las que menos se inmiscuyen. Por consiguiente, la tarea de los administradores es facilitar en lo posible el trabajo de los clientes con sus empleados.
5. El capital estructural sirve para dos propósitos: reunir un inventario de conocimientos para sustentar el trabajo que valoran los clientes y acelerar el flujo de información dentro de la empresa. Los fabricantes aprendieron que

los inventarios justo a tiempo son más eficientes que los depósitos llenos de mercancías por si acaso; lo mismo sucede con el conocimiento. Lo que es necesario debe estar al alcance de la mano: lo que puede ser necesario deber ser accesible.

6. La información y el conocimiento pueden y deben reemplazar bienes físicos y financieros caros; la empresa debería evaluar sus gastos en equipo y plantear: ¿El trabajo de los bienes físicos caros podrían realizarlo bienes intangibles poco costosos?
7. El trabajo intelectual es trabajo a la medida del cliente. Las soluciones en serie no darán grandes ganancias. Las ramas caracterizadas desde hace muchos años por el trabajo en serie brindan oportunidades para crear relaciones especiales - con frecuencia mediante servicios de administración - creadoras de valor y ganancias tanto para el proveedor como para el cliente.
8. Cada empresa debería reanalizar la cadena de valor de la rama en la que participa en toda su longitud, desde la más primaria de las materias primas hasta el consumidor final, para ver cuál es la información más crucial. Tratándose del trabajo intelectual, generalmente se la encontrará "río abajo" hacia el lado de los clientes.
9. Concentrarse en el flujo de información en lugar del flujo de los materiales. Tanto en el capital humano, estructural y cliente como en sus interacciones, no debe confundir la economía "real" con la "intangible". Antes la información servía de apoyo al negocio "real"; ahora es el negocio real.
10. Los capitales humano y estructural se refuerzan mutuamente cuando la empresa está imbuida de un sentido de misión acompañado por espíritu emprendedor; cuando la administración emplea la zanahoria más que el garrote. En cambio, estos capitales se destruyen mutuamente cuando buena parte de lo que hace la organización no es valorada por los clientes o cuando el centro trata de controlar las conductas en lugar de la estrategia.

#### LOS DIEZ PRINCIPIOS DE NICK BONTIS:

1. Conducir una auditoría inicial de capital intelectual.
2. Hacer de la administración del conocimiento un requerimiento para propósitos de evaluación para cada empleado y asignarles a éstos metas personales para el desarrollo del CI.
3. Definir formalmente el rol del conocimiento en el negocio o en la industria donde se está.
4. Reclutar un líder responsable para el desarrollo del CI.
5. Clasificar el portafolio intelectual produciendo un mapa de conocimiento de la organización.
6. Usar herramientas de sistemas y de información que ayuden al intercambio y codificación de la información.
7. Enviar a los empleados a conferencias y exposiciones comerciales y aprovechar su conocimiento adquirido.

8. Conducir consistentemente auditorías de CI para re-evaluar la acumulación de conocimiento de la organización.
9. Identificar huecos que puedan llenarse basándose en las debilidades de los competidores, clientes, proveedores y las mejores prácticas.
10. Reunir el nuevo portafolio de conocimiento de la organización en un adendum de CI en el reporte anual.

En síntesis, desde el enfoque mas completo que conozco, el de SISTEMAS DE VALOR BASADOS EN CONOCIMIENTO, al estrategia integral de desarrollo del negocio basado en conocimiento, implica:

1. Definir el universo de valor (todo lo importante) para el negocio
2. Definir la estructura de capitales (todas las formas operacionalkzadas de valor, es decir, definidas en terminos de operaciones de medida)
3. Elaborar el sistema integral de indicadores
4. Elaborar el "Reporte Integral de Valor" (especie de Balance Scorecard, pero incluyendo todos los capitales que diferencian al negocio)
5. Realizar un diagnóstico integral
6. Formular la brecha estrategica
7. Trazar una estrategia para desarrollar sistematicamente los capitales
8. Reiniciar el ciclo en espiral. Este movimiento ascendente proporciona un enfoque cada vez mas preciso en el sistema de valor del negocio, y en la generacion y capitalizacion del mismo.

Para mas informacion sobre este enfoque, puedes consultar la pagina del Centro de Sistemas de Conocimiento: <http://www.sistemasdeconocimiento.org>

Espero, te sea de utilidad.

Javier Carrillo