

Generación de Valor en la Gestión del Conocimiento

Giovanny Mauricio Tarazona Bermúdez

Universidad Distrital "Francisco José de Caldas", Bogotá - Colombia
gtarazona@udistrital.edu.co

Janneth Silva Cáceres

Universidad Distrital "Francisco José de Caldas", Bogotá - Colombia
jannetsilvac@gmail.com

Víctor Hugo Medina García

Universidad Distrital "Francisco José de Caldas", Bogotá - Colombia
vmedina@udistrital.edu.co

RESUMEN

Este artículo presenta los factores más relevantes de la gestión de conocimiento como estrategia para generar valor en las empresas, busca a partir de los conceptos teóricos proponer acciones estratégicas conducentes a la formalización de una cultura de la gestión de conocimiento como eje central, diferenciador y sustentable de las empresas.

Palabras claves: Gestión de conocimiento, creación de valor, valor agregado, estrategia empresarial, cultura organizacional.

ABSTRACT

This article presents the most outstanding factors in the knowledge management like strategy to generate value in the companies, it looks for starting from the theoretical concepts to propose conducive strategic actions to the formalization of a culture of the knowledge management like central axis, differentiating and sustainable of the companies.

Keywords: Creation of value, added value, managerial strategy, organizational culture.

1. INTRODUCCIÓN

El concepto de organización, hoy por hoy, no puede exponerse sin el valor del capital intelectual, las estrategias propuestas en cualquier modelo de planeación no pueden discriminar la gestión del conocimiento como fuente única de diferenciación que posibilita la competitividad y sostenibilidad de las empresas, de este modo, la revisión y apropiación de los referentes teóricos de la gestión de conocimiento sobre los cuales se sustente una estrategia empresarial orientada a la creación de una cultura organizacional de Conocimiento, permite establecer criterios que concretan la creación de valor a través de la gestión de conocimiento. Para lograrlo se requiere esbozar las capacidades para convertir una organización que crea valor a partir de la gestión de conocimiento.

2. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO BASADA EN EL VALOR

LA NECESIDAD DEL CONOCIMIENTO

Frente a un ambiente complejo e incierto que dificulta la toma de decisiones corporativas se necesita mucho más conocimiento para configurar productos y servicios que agreguen valor y permitan fomentar la innovación y la creación.

Como estrategia emergente surgen las alianzas estratégicas entre empresas que procuran la unión de sus fuerzas para combinar sus conocimientos. Las fusiones no son la única alternativa, la consultoría empresarial ha crecido de forma exponencial. En las condiciones actuales, frente a la incertidumbre directivos y empresarios optan por la vinculación de equipos de *alto rendimiento*¹ que acompañen y ayuden en la toma de decisiones.

LA GESTIÓN DE LO INTANGIBLE: EL FACTOR KNOVA

Según Joel Barker “... en el siglo XXI las propiedades intelectuales corporativas serán más valiosas que sus activos fijos” (Petrash, 1996). El potencial que posee una corporación para agregar valor se denomina *factor KnoVa* - Valor del conocimiento en una economía sustentada en el conocimiento, la capacidad para agregar valor depende de variables como: La especialización de servicios que ofrece, el nivel de intensidad de conocimiento y el grado de utilización del conocimiento que maneja. En la Figura 1, se observa la transición e inserción de la economía del conocimiento desde la economía agrícola pasando por la industrial, intensiva en mano de obra y capital en contraste con la creación de valor generada por la gestión del conocimiento.

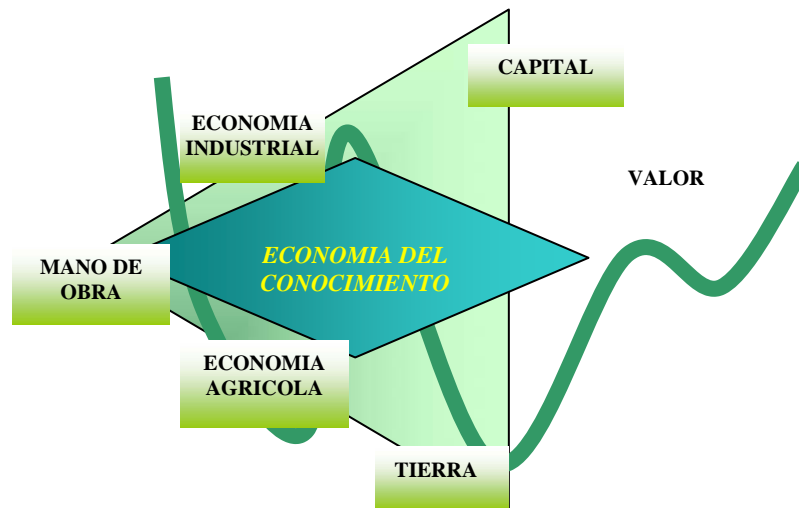


Figura 1: La Dirección de la Quinta Generación. Fuente: Adaptación de los autores a Charles Savage,1986.

De acuerdo a Nonaka y Takeuchi, es necesario la creación de conocimiento que añade valor. La importancia del *factor KnoVa*, es que muestra que una compañía quiere tener éxito en la emergente economía del conocimiento, no será suficiente con que se concentre en aumentar niveles de servicio ni en elevar la intensidad de conocimiento de las actividades que ofrece. El éxito dependerá de un doble ataque en el que tanto el nivel de servicio como el contenido de conocimiento aumenten para permitir que una compañía avance hacia un mayor éxito (Nonaka et al., 1995).

3. COMO USAR LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO SUSTENTADA EN EL VALOR

Actualmente la gestión de conocimiento en las compañías se ha asumido de modo funcional.

LA GESTIÓN FUNCIONAL DEL CONOCIMIENTO

Las empresas son concededoras de la necesidad de distribuir información en todos los niveles funcionales, para ello utilizan una serie de técnicas de gestión funcional del conocimiento con el principal propósito de conectar al

¹ El término hace referencia al contexto deportivo. Un equipo de alto rendimiento logra resultados en corto tiempo como consecuencia de su alta capacidad, continuó entrenamiento y especialización de sus técnicas, el factor de experiencia y conocimiento sobrecalificado posibilita acciones contundentes sobre variables claves que movilizan la organización con rapidez y efectividad. En un mismo escenario, un equipo de baja o nula experiencia requiere hasta un tercio de tiempo adicional para “reconocer su realidad” y emprender acciones orientadas al cambio, sus propuestas resultan lentas, costosas e inoportunas. Los equipos de alto rendimiento no garantizan por sí mismos milagros empresariales pero su aporte es significativo en el logro de objetivos puntuales que aporten a desarrollos específicos.

personal de la empresa con el sistema que utilizan para la distribución y transferencia de conocimiento (Tissen et al., 2000). Esta situación si bien es cierto constituye un buen comienzo no logra los resultados esperados por cuanto se despliegan esfuerzos económicos y tecnológicos de forma desarticulada. Así, una *gestión estratégica del conocimiento* propende por un equilibrio al vincular la creación del conocimiento de una compañía con su estrategia empresarial, atendiendo el impacto de la informática y la reestructuración de la organización de manera coherente con el propósito. En este sentido se reconoce que los *trabajadores del conocimiento* son una nueva generación de empleados muy requerida y costosa en todo el mundo.

ELEMENTOS DE LA GESTIÓN FUNCIONAL DEL CONOCIMIENTO

La “gestión funcional del conocimiento” tiene múltiples definiciones, los enfoques que pueden darse por este nombre son:

- Valoración del conocimiento en el balance.
- Aplicación de sistemas de conocimiento como Lotus Notes. Shangué, Outlook entre otros.
- Dirección de la competencia.
- Control del proceso de conocimiento.
- Dirección de flujo de trabajo.
- Almacenamiento y extracción de datos.
- Modelación y codificación de conocimiento.
- Capital Intelectual.
- Dirección de la innovación.
- Organización del aprendizaje.
- Intranet.
- Sistemas expertos.
- Extranets.



Figura 2: La Gestión de Conocimiento en armonía. Fuente: Adaptación de los autores al Valor de Conocimiento de Tissen, Andriessen y Lekanne, 2000)

La relación de estrategias comerciales, personal y motivación, estructura y procesos con el conocimiento y los sistemas se muestran en la Figura 2. La forma de añadir valor con la gestión del conocimiento, se refleja en la Figura 3.

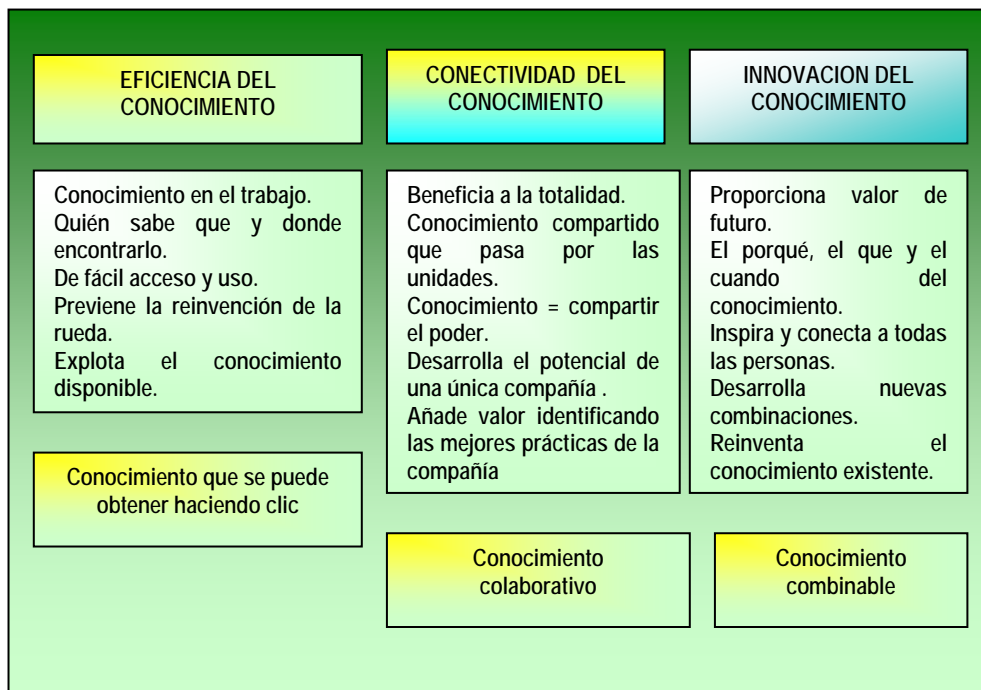


Figura 3: La Forma de Añadir Valor con la Gestión del Conocimiento. Fuente: Adaptación de los autores al Valor de Conocimiento de Tissen, Andriessen y Lekanne, 2000)

METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN FUNCIONAL DEL CONOCIMIENTO

Las principales actividades que se plantean son:

- *Planificación del conocimiento y ciclo de control:* Se requiere planificar, organizar, presupuestar, dirigir y controlar para adquirir conocimiento. Gestionar el existente y aprender en la práctica (enfoque Nasa). En otras compañías se alienta al personal del área comercial o atrás que están en contacto con el cliente a documentar las observaciones, sugerencias y reclamaciones de los mismos haciendo uso de la intranet. Los directivos editan la información la estructuran y proponen una base de datos de conocimiento para ser utilizada por otras personas en la organización
- *La creación de un mapa de conocimiento:* Se concentra en identificar que conocimiento pretenderemos compartir con quien y donde podemos encontrarlo
- *La transferencia de conocimiento experto:* Extraer y publicar el conocimiento empleado en el proceso de trabajo para fomentar unos resultados acelerados. De esta forma a medida que el grado de especialización e instrucción de los empleados aumenta, los hacen los sistemas documentales a fin de depurar y mejorar los manuales existentes.

LA GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CONOCIMIENTO

Frente a la amenaza de la capacidad del sistema empresarial de mantenerse actualizado en el rápido desarrollo de conocimientos en un área específica. Surgen cuestionamientos tales como: ¿el sistema empresarial apoya y mantiene profesionales talentosos y con potencial?. ¿Logran articularse esfuerzos entre varias unidades organizacionales?

Estas preguntas llevan a pensar en la ficción que indica que si las organizaciones tuvieran únicamente cantidades de información más barata, más rápida y más útil podrían incrementar su rentabilidad y potenciar su posición competitiva en un mercado global² y por tal razón, fue esta concepción errónea lo que encendió la llama de mayor

² "The real problem with computer" Michael Scharage, Harvard Business review, septiembre/octubre de 1997.

desembolso precipitado de la historia de los negocios en construcción y gestión de grandes repositorios de información (hardware/Software), pero que a la postre permitieron evidenciar que la triste verdad es que la información, independientemente de cuanta o como sea de buena, tiene poco o ningún impacto en el comportamiento de las personas. El problema real al que se enfrenta la mayoría de las organizaciones no es la información inadecuada, si no su resistencia a cambiar de comportamiento y tomar decisiones inteligentes, ante la información pertinente.

Otra gran realidad empresarial radica en la competencia y disposición de compartir el conocimiento. Esta dispuesto el profesional del conocimiento a compartir su experticia o preferirá guardársela para si mismo. Ni el sistema más sofisticado de información hará que las personas trabajen para el beneficio institucional en lugar de trabajar para si mismo. La solución propuesta: *Ubicar en la compañía personal cuyos intereses personales, su proyecto de vida y sus ideales estén alineados con la empresa, esto es, que se garanticen crecimiento mutuo, apoyo al talento, mecanismos de promoción justos y esquema de salarios proporcionales a esfuerzos sobre el principio de lograr satisfacer los mínimos requeridos.* El advenimiento de ambientes colaborativos y la discrepancia entre si lo que prevalece en el diseño de soluciones informática son relaciones importantes o gestión de información relevante, que permite *reconsiderar la ecología de la información* (Scharage, 1997) y que son propios de las organizaciones profesionales de conformidad a la tipología organizacional propuesta por Henry Mintzberg en 1999, utilizan Internet como herramienta de colaboración y acentúan sus efectos en la transición de una organización industrial a una organización del conocimiento, se muestran en la Figura 4, que presenta la dinámica económica con Internet.

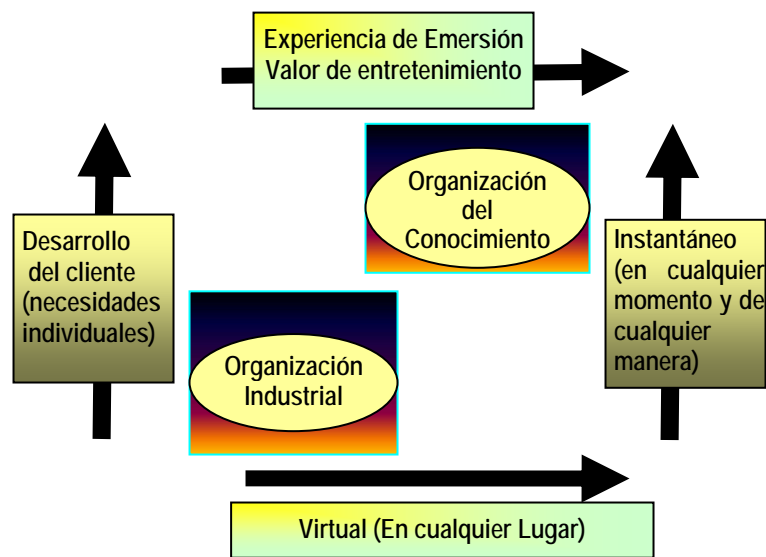


Fig. 4: Dinámica económica con Internet. Ahora las personas esperan más. Fuente Adaptación de los autores al Valor de Conocimiento de Tissen, Andriessen y Lekanne, 2000)

4. COMO CONVERTIR UNA EMPRESA KNOVA

El factor crítico de éxito para una compañía será su *capacidad para agregar valor de manera sostenible*, de modo tal que se involucre en una espiral de valor ascendente continuo, para ello se proponen seis capacidades básicas:

- Capacidad de producción

La mayoría de las empresas tienen estandarizados procesos y procedimientos cuyos resultados son productos y servicios. Ahora el reto es desarrollarlos incorporando conocimiento en las estructuras y procedimientos adecuados. Ello implica utilización mesurada y creciente de alternativas de automatización y gestión de información en una economía global, sistemas ERP, como SAP o SAS, posibilitarían tal desarrollo.

- *Capacidad de Respuesta*

Las compañías exitosas reconocen que las respuestas al mercado es una clave para la supervivencia, ella radica en la reacción inmediata ante los continuos cambios del mercado, que además de retos constituyen en una gran oportunidad. Para lograrlo se proponen estrategias de descentralización que faciliten a las unidades de negocio responder oportunamente.

- *Capacidad de Anticiparse*

Tener respuestas a las tendencias comerciales es necesario más no suficiente, para lograr la sostenibilidad una organización debe ser tener la capacidad de divisar el panorama general en una mezcla de habilidades que no solo le permita reaccionar frente a los continuos cambios de mercado sino anticiparse.

El la configuración organizacional frente a una economía globalizada existe el riesgo que indica que cuanto más cerca de su mercado opera una empresa menor es su capacidad para anticiparse. Una alta tendencia a la reacción inmediata reduce la capacidad para lograr visión futurista.

- *Capacidad para Crear*

La empresa de hoy debe estar sustentada en la creación de valor, pero esto depende en gran medida de su propia capacidad para crear y gestionar conocimiento. Tal creación de conocimiento puede tener diversas formas, gestión propia sustentada en inversiones en investigación y desarrollo mas innovación (I&D+I) lo que implica el potenciar e involucrar capital humano altamente cualificado como la tercerización de la actividad mediante consultoría y asesoría.

- *Capacidad para Aprender*

Desde la publicación de Peter Senge *Transforming The practice of Managment, paper presentado at The Systems Thinking In action conference, 1991*, el concepto de organizaciones que aprenden ha logrado un valor determinante, el mismo acentúa lo determinante y valioso que resulta para una empresa el generar una cultura del conocimiento sustentado en autoaprendizaje individual y colectivo “*Las personas aprenden para hacer cosas que convierten en métodos y/o procesos, que se documentan, que se introducen en la red que otras persona utilizan para hacer cosas*” (CEN, 2004).

- *Capacidad para Perdurar*

Los profesionales del conocimiento no perduraran ni se comprometerán por mucho tiempo en una organización, su función determinante en la nueva economía de conocimiento en virtud de sus competencias demandaran mejores condiciones laborales, mejores ingresos y el factor de estabilidad será cada vez menos preponderante el “Empleo para toda la vida” es una idea lejana para los profesionales de hoy. Esta situación se convierte un *factor crítico de éxito* para cualquier empresa. Cada vez que estos empleados salen por la puerta grande, parte del conocimiento de la compañía sale con ellos. Esta situación corrobora que la empresas y los colectivos profesionales no pueden seguir en una tendencia divergente sino adoptar una convergencia cultural centrada en el conocimiento, respetando las individualidades pero generando colectivos sustentados en la colaboración.

5. PRINCIPIOS FUNDAMENTALES DE COLABORACIÓN: COMO CONSTRUIR CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DEL CONOCIMIENTO INDIVIDUAL

Frente a la globalización la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, depende en gran medida, de su capacidad para potenciar el capital humano que posee. El único capital irremplazable de una organización, *es el conocimiento y la capacidad de su gente*, la potencialidad y generación de valor de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten sus competencias y habilidades con quienes pueden requerirla.

El factor clave empresarial radica en alinear los intereses del trabajador con los de la compañía, dando origen a una cultura organizacional que *potencie la puesta en común del conocimiento, la motivación del personal, el adiestramiento y las competencias*. Si la dirección de la empresa es capaz de lograr con hechos concretos el compromiso con sus empleados, de demostrarles que les ofrece oportunidades de ser eficaces, el trabajador comprenderá la magnitud e importancia de sus conocimientos y el rendimiento de sus conocimientos para la

organización. De este modo su *Modelo Mental y sus Competencias Individuales, así como sus intereses* tendrán convergencia con la misión organizacional garantizando de este modo un superavit en el conocimiento organizacional.

LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: TRANSFORMANDO INDICADORES DE GESTION TRADICIONALES A MODELOS DE EVALUACION DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los procesos de evaluación de desempeño tradicionales surgen desde la propuesta de la administración científica, en ella se especifican inicialmente metodologías para formalizar métodos y formas de trabajo que se sustentan en análisis de tiempos y movimientos. Con el avance de los enfoques de administración, el concepto del recurso humano, se transforma en gerencia del talento y el mismo deja de ser un recurso más de la empresa tradicional y se constituye en un factor clave de éxito en las organizaciones actuales que sustentan la generación de valor en el capital humano.

Los modelos de gestión del recurso humano pasan por el análisis de la escala de necesidades de Maslow que logra aportar elementos de juicio en la construcción de indicadores que permitan cuantificar que tanto potencial del recurso humano en concordancia con sus necesidades básicas, de integración, filiales y de logro.

Los resultado de los procesos de valoración de desempeño deben tener una estrategia de comunicación y retroalimentación de modo tal que superen el carácter punitivo y avancen en procura de la mejora continua *“si la empresa valora el progreso y motiva al trabajador a aprender, aprenderá constantemente, pondrá en práctica lo aprendido y a la vez, aumentará la productividad y la capacidad de aprendizaje”*.

De acuerdo a Michael Porter, 1985 y su propuesta de estrategias genéricas (liderazgo general de costos, enfoque o alta segmentación y diferenciación), en esta última la singularización del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido por el mercado como único, se sustenta en la capacidad de la empresa de gestionar el conocimiento para potenciar el talento humano y la creatividad únicas fuentes de nuevas ideas. Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. Generalmente requiere una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado. Las nuevas fuentes de la ventaja competitiva sostenida en la empresa, se concentran en la habilidad gerencial de potenciar a los individuos y lograr sinergias organizacionales.

6. ESTRATEGIAS PROPUESTAS PARA LA CREACIÓN DE VALOR

La gestión de tecnología es un factor importante en el proceso de transferencia de conocimientos, pero no es la única solución. Los conocimientos deben ser administrados de modo tal que sea cuantificable y visible la rentabilidad y el beneficio para la empresa. De tal modo que se requiere gestión estratégica del conocimiento. Las organizaciones deben orientar sus esfuerzos, en procura de lograr establecer condiciones adecuadas, para que se produzca la colaboración espontánea, entre los profesionales del conocimiento.

Esto demanda acciones conducentes a la creación de estrategias inteligentes que implican el alejarse de una idea mesiánica de seguimiento a un líder natural con imposiciones individuales e implica la participación de toda la compañía.

Puede proponerse un listado de estas estrategias:

- Procesos orientados a la mejora continua sin aversión a la renovación.
- Desafiar las ortodoxias y superar los paradigmas.
- Inteligencia emocional.
- Evaluación antes escenarios reales.
- El cambio estratégico en tiempo real.
- Implementación de tecnologías para la gestión de conocimiento.
- Orientación a la sostenibilidad.

La generación e implementación de estas estrategias debe obedecer a criterios particulares en cada empresa, que surgen de un diagnóstico previo, de una formulación estratégica alineada con tecnología en procura de lograr materializar el escenario apuesta.

7. CONCLUSIONES

La mayoría de los directivos orbitan en un paradigma de un “pasado industrial”, con lo cual cifran sus esperanzas y emprenden acciones en productos, procesos e indicadores obsoletos que no son factores decisivos.

Frente a un ambiente complejo e incierto que dificulta la toma de decisiones corporativas se necesita mucho más conocimiento para configurar productos y servicios que agreguen valor y permitan fomentar la innovación y la creación

- Las fusiones no son la única alternativa, la consultoría empresarial ha crecido de forma exponencial. En las condiciones actuales, frente a la incertidumbre directivos y empresarios optan por la vinculación de equipos de *alto rendimiento* que acompañen y ayuden en la toma de decisiones.
- La gestión de tecnología es un factor importante en el proceso de transferencia de conocimientos, pero no es la única solución. Los conocimientos deben ser administrados de modo tal que sea cuantificable y visible la rentabilidad y el beneficio para la empresa. De tal modo que se requiere gestión estratégica del conocimiento (Medina, 2004).
- Frente a la globalización la supervivencia y sostenibilidad de las organizaciones, depende en gran medida, de su capacidad para potenciar el capital humano que posee. El único capital irremplazable de una organización, *es el conocimiento y la capacidad de su gente*, la potencialidad y generación de valor de ese capital depende del grado de eficacia con que esas personas comparten sus competencias y habilidades con quienes pueden requerirla (Kouplupoulos et al., 2000).

REFERENCIAS

- Tissen Rene, Andriessen Daniel y Lekanne Frank. (2000). “El valor del Conocimiento para aumentar el rendimiento de las empresas”. Financial Times. Pearson Education.
- Porter, Michael. Competitive advantage, New york: Free Press, 1985.
- Mintzberg Henry, Jammes Brian Quinn, Ghoshal Sumantra, El Proceso Estratégico. Edición Europea Revisada, Prnetice Hall Iberia, Madrid, 1999.
- Petrash Gordon. (1996). “Dow’s Journey To a Knowledge Value Management Culture”, European management journal.
- Nonaka I & Takeuchi H. (1995). “The Knowledge Creating Company”. Wiley. New York.
- Scharage Michael. (1997). “The real problem with computer”, Harvard Business review.
- CEN Workshop Agreement. (2004). European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 1: Knowledge Management Framework. CWA 14924-1. Brussels.
- CEN Workshop Agreement. (2004). European Guide to good Practice in Knowledge Management - Part 2: Organizational Culture. CWA 14924-2. Brussels.
- Medina Víctor H. (2004). Modelo Organizacional y Tecnológico Para la Gestión de Conocimiento en la Universidad: Aplicación en la Universidad Distrital - Colombia. Tesis Doctoral. Universidad Pontificia de Salamanca. Madrid.
- Kouplupoulos Thomas M, Frappaolo Carl. (2000). Lo fundamental y lo más efectivo de la Gerencia del Conocimiento McGraw Hill interamericana S.A.
- Charles Savage Jr., George F. Lombard MIT Press series on organization studies No. 7, Londres, 1986, XII-299 págs., 8 tablas

Autorización y Renuncia

Los autores autorizan a LACCEI para publicar el escrito en los procedimientos de la conferencia. LACCEI o los editores no son responsables ni por el contenido ni por las implicaciones de lo que esta expresado en el escrito

Authorization and Disclaimer

Authors authorize LACCEI to publish the paper in the conference proceedings. Neither LACCEI nor the editors are responsible either for the content or for the implications of what is expressed in the paper.