

Capítulo 5

ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5.1 El desarrollo de la estrategia orientado al conocimiento

“Si hablamos de conocimiento, debemos hablar de acciones. Si hablamos de gestión del conocimiento en la empresa, debemos también mirar cómo se puede diariamente aplicar con éxito el potencial del saber organizativo existente. Estas aplicaciones prácticas elevan parcialmente el mercado, determinan ventajas competitivas, llegan a satisfacer e inclusive entusiasmar a los clientes, proveedores, propietarios y accionistas”.¹

La implementación de la gestión del conocimiento significa, ante todo, concientizar acerca de la significación del recurso conocimiento. Se debe asignar una determinada dirección a la estructuración y utilización del conocimiento, para lo que resulta de interés el tratamiento de las siguientes preguntas guía:

1. ¿Están sensibilizados los accionistas, especialmente directores de negocios, trabajadores e inversores, con respecto a la significación del recurso conocimiento para el éxito de los negocios?
2. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que mediante la movilización del conocimiento deben ser prioritariamente apoyados?
3. ¿Cuáles son los saberes que son necesarios hoy en día y cuáles los necesarios en el futuro para poder asegurar una capacidad competitiva sustentable?
4. ¿Cómo se identifican las barreras que obstaculizan el intercambio y desarrollo del conocimiento en la empresa?
5. ¿Cómo se debe configurar y desarrollar la empresa, para que tanto ahora como en el futuro se incremente la capacidad competitiva?

Con estas preguntas presentamos en este capítulo principios y ejemplos prácticos para responder a este tipo de interrogantes. Para ello tenemos en cuenta las actitudes concretas de ayuda en la empresa y la gestión de conocimiento orientada a objetivos estratégicos de los negocios para su introducción como concepto totalizador.

Primera pregunta guía: ¿Están sensibilizados los accionistas con respecto a la significación del recurso conocimiento para el éxito de los negocios?

La primera respuesta con respecto a la significación del conocimiento se obtiene de nuestro diagnóstico breve cuando observamos los mercados y las soluciones para con los problemas de los clientes e inversores. Para estimular un proceso de reflexión debemos presentar una vez más los criterios relevantes con preguntas esenciales.

Empresa no sensibilizada al conocimiento	1	2	3	4	5	Empresa sensibilizada al conocimiento
Nuestros mercados						
Mercados menos diferenciados.						Las demandas de los clientes son cada vez más diferenciadas. Exigen productos a la medida de sus necesidades.
Se ofrecen productos estándares.						Caída de precios para los productos estándares. El mercado bonifica las soluciones completas.
Baja velocidad de innovación y ciclo de vida más largo.						Alta velocidad de innovación y ciclo de vida más corto.
Nuestras soluciones para los problemas de los clientes						
Trabajo y capital intensivo.						Conocimiento intensivo.
Fácil de imitar.						Difícil de imitar.
Es sustituible.						No es sustituible.
Tenemos gran dificultad en la generación de nuevas áreas de negocios.						Generamos nuevas áreas de negocios y mejores productos que la competencia.
Nuestros inversores						
Están interesados en los beneficios a corto plazo.						Están interesados en un desarrollo sustentable de los valores de la empresa.

TABLA 5.1
Diagnóstico de sensibilización

Ofrezca a los trabajadores y jefes de negocios un rápido acceso a informaciones específicas y conocimientos para reflexionar sobre determinados problemas con preguntas orientadoras tales como:

- ¿Hemos perdido determinados pedidos, porque no contábamos con el conocimiento correcto con respecto a las necesidades del cliente y las posibles soluciones que podrían llegar a ser puestas en marcha?

- ¿Fue muy escaso el margen de cobertura obtenido en un proyecto porque no hemos podido utilizar determinada experiencia afín?
- ¿Hemos buscado asesoramiento sin saber que este tipo de competencia estaba disponible en la empresa?

A modo de ejercicio escriba usted, por favor, dónde considera que se puede difundir un buen aprendizaje sobre documentación y transmisión del saber. Es con respecto a este análisis que llegamos a la conclusión de que una sistemática administración del recurso conocimiento coopera considerablemente con el éxito de los negocios. Esto será tratado con mayor detalle en el próximo paso:

Segunda pregunta guía: ¿Cuáles son los objetivos estratégicos que mediante la movilización del conocimiento deben ser prioritariamente apoyados?

De acuerdo a Tracy y Wiersema,² podemos formular tres objetivos subordinados, cuyo cumplimiento va a ser auxiliado a través de la correspondiente estructuración y transferencia del conocimiento.

A través del liderazgo de productos se puede aspirar a una ganancia y estructuración parcial del mercado con nuevos diseños. En el caso ideal, se denomina liderazgo de producto cuando la empresa introduce en el mercado un nuevo artículo con el cual agota el potencial de mercado. Empresas como 3M, *Motorola*, *General Electric*, *Hewlett Packard* y otras empresas alemanas son mencionadas cuando se discute sobre liderazgo de productos.³

Este liderazgo es alcanzado mediante innovación tecnológica continua, aplicable a nuevos productos que dan como resultado una estructuración de nuevos campos de negocios.

Desde la óptica del conocimiento, el liderazgo de producto provoca una gran fuerza de renovación como resultado de un proceso de conocimientos, en el que la combinación de los saberes existentes, según los principios presentados de Nonaka y Takeuchi, originan continuamente nuevas habilidades. Para alcanzar este liderazgo, es necesario un reconocimiento y presentimiento de las tendencias de mercado y de los desarrollos tecnológicos.

El segundo objetivo estratégico tiene que ver con determinada intimidad del cliente (*Customer Intimacy*), la que se interpreta como la estrecha relación existente con el cliente o con el concepto de cliente como socio.⁴

Este tipo de intimidad del cliente significa un mayor conocimiento sobre sus necesidades y preferencias, su cuidado individual y la estructuración de una base de confianza para aprender y crecer en forma conjunta. *El Individual Inc. Clipping-Service* es un buen ejemplo de este acercamiento al cliente: el conocimiento apunta a una dada estructuración sobre el mismo,

mejorando la focalización del abastecimiento de buena información que se le brinda, haciéndolo sentir mejor y más comprometido con la empresa.

En esta materia los criterios adoptados hacen que el proceso de aprendizaje se estructure desde y hacia los clientes. La *Customer Intimacy* significa también una gestión de información que ofrece soluciones bajo el lema “de cara al cliente”.

***Caso 21: Conocimientos sobre el cliente retienen al cliente.
Individual Inc. Clipping - Service***

Individual Inc. Clipping - Service es una prestadora de servicios de información, donde los clientes son abastecidos regularmente con informaciones respecto a temas de áreas deseadas. Estas informaciones son puestas a disposición de los clientes mediante *Web-site*, *E-Mail* o *Fax*.

¿Cómo se puede diferenciar *Individual Inc.* con respecto a otras prestadoras de servicios en la reducción competitiva de precios y el aseguramiento de una base de clientes?

La ventaja competitiva de *Individual Inc.* tiene que ver por un lado con el sistema de búsqueda y disposición de información denominado SMART, y por otro lado proviene de la siguiente idea: se les pide a los clientes en forma regular que evalúen las informaciones ofrecidas desde “no relevante” hasta muy “relevante”. Esta realimentación de relevancias es aplicada al sistema SMART para obtener una mejora en la selección de información para los clientes análogos.

Adicionalmente, el sistema SMART aprende gracias a la observación de los clientes. Cada vez que un cliente retira un resumen, el sistema SMART anota estas acciones y va completando el correspondiente perfil del usuario. Mientras que un nuevo cliente comienza escalonando como muy relevante el 50% de la información, *Individual Inc.* logra aumentar hasta aproximadamente un 90% la evaluación de relevancia. Este conocimiento sobre las necesidades de información del cliente y de la consiguiente personalización y elaboración efectiva de los datos compromete más al cliente. Un cambio potencial en la prestación de servicios de información podría hacer caer abruptamente la relevancia de los datos ofrecidos, lo que conduce a que las inversiones y las experiencias que en el proceso de aprendizaje conjunto fueron realizadas con *Individual Inc.*, se pierdan.⁵

Productividad y calidad

La productividad y la calidad, como operaciones de excelencia, son observadas juntamente como el tercero de los objetivos estratégicos subordinados de una empresa. Aquí se trata de procesos inteligentes, rápidos de aprender, en los que no se produce dos veces la misma falla, evitando la duplicación del trabajo y mejorando a su vez la transferencia de las mejores prácticas. Especialmente en los mercados con elevada caída de precios y ciclos cortos de productos, se observan procesos rápidos de aprendizaje con la finalidad vital de la supervivencia. Cuando en la fabricación electrónica se apunta a una caída de precios del 10% al 20% por año, se debe constantemente compensar mediante procesos más eficientes.

Sensibilización de los inversores

Estos objetivos pueden ser alcanzados solamente cuando se tienen a disposición los recursos financieros necesarios. El cumplimiento de los objetivos estratégicos es apoyado mediante una sensibilización de los inversores, por lo general socios en comandita, respecto a la significación del saber para alcanzar los objetivos de la empresa. Por esto, una presentación transparente de la base del conocimiento organizacional de una empresa puede resultar en un tercer paso.

Para determinar sus estrategias empresariales orientadas al conocimiento, reflexione por favor cuál es la prioridad de los objetivos estratégicos mencionados y cuál es la secuencia ambicionada.

Con estas reflexiones se apunta a determinar la dirección objetiva estratégica en la conducción de la empresa. Es decir que con esto se trata de deducir, en menor medida de detalles, los objetivos en la gestión de la empresa y en mayor medida la focalización del desarrollo y transferencia del conocimiento.

Hasta ahora conscientemente hemos evitado el influenciar fuertemente los procesos estratégicos con los saberes disponibles hoy en día. Estos conocimientos podrían sólo condicionadamente ser apropiados para las tareas de futuro. A partir del paso siguiente nos ocuparemos de esta dimensión:

Tercera pregunta guía: ¿Qué saberes tenemos hoy en día y qué conocimientos necesitamos mañana?

Mientras partimos de nuestro principio de balance de conocimiento para describir y evaluar los conocimientos, determinamos qué saberes son necesarios y mejores condicionados para el futuro (en una situación menos turbulenta de mercado). Existen algunos principios para observar con optimismo el futuro. Así, por ejemplo, se ha insertado en el área tecnológica el denominado “mapa tecnológico”, donde se describe el desarrollo del futuro, cuyo dominio específico condiciona las competencias afines.

<i>Tipos de saberes Incorporado mediante</i>	Conocimiento normativo “Por qué conocer”		Conocimiento estratégico “Qué conocer”		Conocimiento operativo “Cómo conocer”	
	Hoy	Futuro	Hoy	Futuro	Hoy	Futuro
	Trabajador	<ul style="list-style-type: none"> • Actitudes • Representación de valores 		<ul style="list-style-type: none"> • Competencia empresarial 		<ul style="list-style-type: none"> • Competencia en productos y procesos. • Sistemas de información y comunicación
Estructura interna	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura empresarial 		<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de reconocimiento temprano 		<ul style="list-style-type: none"> • Tecnologías 	
Estructura externa	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo queremos tratar a clientes, proveedores y portadores externos del conocimiento? 		<ul style="list-style-type: none"> • Estructura de relaciones de clientes y proveedores • Alianzas estratégicas • Colaboración con portadores externos del conocimiento 		<ul style="list-style-type: none"> • Conocimientos operativos sobre clientes y proveedores • <i>Know-how</i> sobre la “gestión de la cadena de suministro” 	

FIGURA 5.1

Balance de conocimientos; hoy día y en el futuro

Es por ello recomendable que en el marco de un torbellino de ideas, aparezca un pensamiento acerca de cómo debemos visualizar el balance del conocimiento de la empresa en el futuro partiendo de la premisa de saber lo que comprendemos sobre nuestro negocio del mañana (véase figura 5.1).

Como puente que une la gestión estratégica con la operativa de saberes, se debe prestar atención a la siguiente cuestión:

Cuarta pregunta guía: ¿Cómo tratar actualmente el recurso conocimiento en la empresa, qué factores impulsan la estructuración y utilización del mismo y qué obstáculos se oponen?

En la presente cuestión hacemos una referencia breve del diagnóstico para que pueda ser utilizado por los empleados de una empresa. Basándose en éste se deducen los puntos fuertes y débiles que deben ser observados en la firma.

No se pretende orientar esta actividad a encuestas previamente estructuradas, sino ofrecer un conjunto de herramientas utilizadas y probadas en la gestión de la calidad ampliamente conocidas tales como *diagrama de cola de pescado* (diagrama de Ishikawa), mapa de pensamientos (*mind-mapping*) o análisis de puntos fuertes y débiles, para ser registrados y relacionados en determinadas estructuraciones de áreas de problemas, mediante un grupo de trabajo. Con el procedimiento sugerido se logra la estructuración de objetivos preconcebidos, para desarrollar en la conducción de la empresa una orientación al conocimiento que permita el ingreso de la misma a un concepto totalizador y que da una respuesta a la quinta pregunta guía.

Quinta pregunta guía: ¿Cómo se debe configurar y desarrollar la empresa, para que tanto hoy en día como en el futuro se incremente la capacidad competitiva?

A continuación queremos presentar un concepto de mercado del conocimiento como un modelo detallado de una posible implementación de gestión del conocimiento en una empresa. Las vías de implementación de este tipo de gestión se explican mediante un ejemplo al finalizar el capítulo 6.

5.2 El concepto de mercado del conocimiento

*“En el largo plazo, los objetos referidos al sujeto y su inherente reciprocidad, no sólo exigen en la gestión instrumentación o maximización de la utilización monetaria que observa una estrategia de cooperación de un “espiral infinito”. A esto pertenece la estructuración recíproca de la confianza en el largo plazo, identificación personal con el programa de rendimiento del trabajador y de los ejecutivos, tanto de un grupo como de una organización. Los acuerdos de estas estrategias de óptima ganancia deberán trabajarse en conjunto con los empleados y los empleadores. A diferencia del capital financiero, el capital humano tiene una memoria, especialmente para los acontecimientos que representan pérdidas, las que en las siguientes rondas de cooperación buscan una compensación. Esto significa que nunca puede agotarse totalmente el potencial del recurso humano, para las relaciones monetarias, instrumentales y de largo plazo”.*⁶

Lo anteriormente citado aclara que el conocimiento en los hombres está atado a sus intereses, preferencias, capacidades y destrezas. El resultado y la

transferencia del conocimiento no son ningún proceso bioquímico, como la fotosíntesis, es decir que se trata de un concepto totalizador de la conducción de la empresa, orientada al conocimiento, donde se debe contactar con los seres humanos y sus estrategias.

5.2.1 Cinco instrucciones para ser aplicadas en proyectos

A continuación se presenta el concepto de mercado del conocimiento para la conducción de empresas originado en una serie de proyectos de investigación dentro del ámbito empresarial. Basados en esos proyectos fueron extraídas las siguientes instrucciones para configurar una gestión de conocimiento:

1. Integración de la gestión del conocimiento en todos los procesos de negocios.

Apoyados en el pensamiento de Gestión Total de la Calidad TQM (*Total Quality Managements*), que postula el principio “calidad está en todo lo que hacemos”, podemos hablar de la Gestión Total del Conocimiento TKM (*Total Knowledge Management*), bajo el enunciado de resultados óptimos del conocimiento, aseguramiento y utilización en todos los procesos de negocios. Solamente cuando se reconoce que la “organización del conocimiento” es una dimensión de las cuatro instrucciones correspondientes a los recursos y procesos, se efectivizará éste en forma profesional y sostenible. De la misma forma que el que realiza la gestión de la calidad o del medio ambiente, el que lleva a cabo la gestión del conocimiento debe asumir el compromiso para con el resultado y la transferencia del mismo. Estas personas pueden ser los estimuladores, entrenadores (*coaches*) y patrocinadores de la gestión del conocimiento, que evidencian en la diaria aplicación práctica sus principios.

2. La gestión del conocimiento deberá estar claramente ligada a los objetivos de la empresa.

La generación de conocimientos, su transferencia y alimentación a los sistemas de información no representan por sí mismos los objetivos propios de la empresa. Es decir que la finalidad no es la generación de conocimientos para la gestión, sino el conducir empresas.

Análogamente a la Gestión Basada en el Valor VBM (*Value Based Management*), se podría postular el valor basado en la gestión del conocimiento. Esto significa concentración en pocos pero claros objetivos para los proyectos basados en el saber.

3. Seleccionar una apropiada mezcla de personalización y documentación.

Conducir las iniciativas de gestión en múltiples conflictos de falta de confianza o en la documentación de conocimientos en los bancos de datos o en el intercambio personal de informaciones. La experiencia muestra que algunas iniciativas interactúan conjuntamente. El conocimiento se puede estandarizar con escasa demanda de aclaraciones, múltiples reutilizaciones y una validez duradera, lo que permite una muy buena documentación de carácter individual, específica y de resolución compleja, las que además se estructuran sobre experiencias o relaciones personales que facilitan su transferencia.⁷

4. El conocimiento tiene un valor de mercado.

Si el conocimiento resulta un recurso escaso, entonces se pone de manifiesto un mercado de conocimientos. Es decir que existe una demanda y oferta de conocimientos con sus intereses y sus percepciones de valor, los que a través de un mecanismo de compensación de mercado actúan bajo determinadas condiciones marco. Al tiempo que en la organización jerárquica de una empresa tradicional u organización burocrática esta determinado quién sabe qué cosa y quién es su responsable, se comienza a formar una oferta de rendimientos y competencias orientadas al mercado, en un juego de oferta y demanda. Las iniciativas que prometen éxito son orientadas a la demanda. Esto ocurre debido al aseguramiento inevitable de utilización de información y conocimiento en los procesos de trabajo.

5. Socialmente un concepto totalizador de la gestión de empresa orientada al conocimiento lleva al éxito en el mediano plazo.

Si nosotros sabemos bajo qué condiciones de mercado se debe llevar a cabo una gestión, podemos crear las condiciones marco apropiadas, la cooperación y la competencia, así como también fomentar la estabilidad y la renovación en la empresa. Para ello se deben desarrollar sistemas de incentivos, promover el trabajo en equipo y bonificar tanto el éxito obtenido por la empresa como por sus unidades productivas independientes. Las condiciones marco deberán ser aseguradas de forma tal que todos tengan en cuenta que tiramos de la misma cuerda. Se debe integrar la gestión del conocimiento en la conducción y el desarrollo del personal. El concepto de control de los recursos conocimientos orientados al mercado crea socialmente, por decirlo de alguna manera, una economía de mercado interna sobre este tipo de recurso.⁸ Véase la figura 5.2.

Basado en las experiencias de una serie de proyectos de investigación fue desarrollado un concepto de mercado del conocimiento (ver figura 5.3). Este concepto orienta las negociaciones empresariales y la cooperación a los

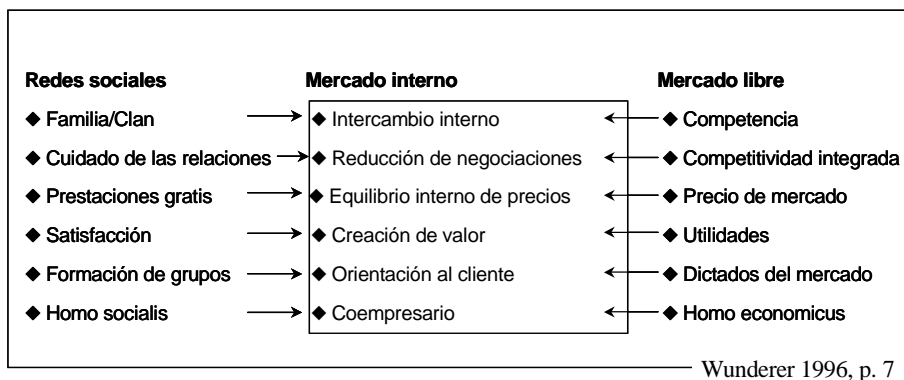


FIGURA 5.2
Concepto de control para la prestación de servicios internos

objetivos y a la percepción de valores de toda la empresa, de forma tal que se pueda asegurar el éxito en el corto plazo en las unidades independientes de negocio, así como también una buena estructuración de las competencias en el largo plazo.

Para alcanzar este tipo de efectiva estructuración y transferencia del conocimiento en una empresa se deben cumplir tres condiciones:

1. *Condiciones marco*: La conducción empresarial, los principios de gestión y los sistemas de incentivos deben articular el éxito de las unidades de negocios y cooperar con el desarrollo de toda la empresa. La estructuración de las empresas individuales, así como las colaboraciones para con la base de conocimientos organizacionales deben ser bonificadas.
2. *Jugador y reglas de juego*: Para el mercado de conocimiento se deben determinar reglas. El tipo y modo de la oferta y demanda del saber deben estar relacionados, para que el bien pueda ser intercambiado bajo determinadas reglas de juego.
3. *Instrumentos y procesos*: Eficientes portadores, medios de estructuración y transferencia del conocimiento se desarrollan para ser aplicados al juego productivo bajo determinadas reglas. ¿Qué significa esto concretamente? Básicamente se refiere a empresas análogas a las páginas amarillas de la guía telefónica o mapas de conocimiento.

La competencia de trabajadores individuales o en grupo puede acrecentarse mediante la presentación en sistemas de información. A través de un *benchmarking* público de la empresa se identifican los factores amiga-

bles de competitividad que facilitan las mejores prácticas, en tanto que los centros de competencia relacionan el *know how*.

Los ofrecimientos de prestación de servicios internos de la empresa modifican la correspondiente reestructuración de los departamentos centrales, las competencias de unos con otros y las ofertas externas, mediante las mejores prácticas y una alta competencia profesional.

Después de presentada la oferta de conocimiento en forma transparente, se deben poner en contacto los que realizan la oferta y la demanda. Esto se obtiene en redes formales e informales, frecuentemente señalados como “comunidades de prácticas”, las que crecen en significación. La medición de contactos, sus registros vía *intranet*, las exposiciones en congresos o jornadas, intercambio de experiencias, etc. presentan las posibilidades de relacionar tanto demandantes como oferentes en forma física o electrónica.

Para el éxito del intercambio de los conocimientos y el desarrollo conjunto del mismo es decisivo poner de relieve los intereses comunes de oferentes y demandantes. El intercambio y desarrollo del conocimiento se puede efectuar a través de redes de competencia, proyectos cooperativos, intercambio de trabajo conjunto de grupos diferentes, intercambio de manuales y descripción de procesos, así como las informaciones de los clientes.

5.2.2 Tres elementos del concepto de mercado del conocimiento

A continuación presentaremos tres elementos de nuestro concepto de mercado de conocimiento: condiciones marco, jugador y reglas de juego, así como estructuras y procesos acompañados de una serie de ejemplos de empresas. El concepto de mercado de conocimiento se manifiesta en un modelo de referencia donde las empresas pueden medir el estado de desarrollo de su gestión del saber.

5.3 Configuración y control de las condiciones marco

La imagen corporativa, los principios de gestión y los sistemas de estímulo deben reflejar los valores de la empresa. Se debe asegurar el éxito en determinado segmento (unidades independientes de negocio) y colaborar para el desarrollo de toda la empresa adecuando la consideración hallada.

Los sistemas de estímulo deben bonificar no sólo la producción del conocimiento y su transferencia, sino todos aquellos saberes que son aplicados para lograr el éxito de una empresa.

Condiciones marco	Jugador y reglas de juego	Instrumentos y procesos
<p>1.1 Fijación de los valores y el significado del conocimiento en la conducción empresarial</p> <p>1.2 Descripción deseada del comportamiento de trabajadores y jefes. Medición de la conducta real, elección y promoción según el comportamiento deseado</p> <p>1.3 Descripción y desarrollo de competencias y roles del trabajador</p> <p>1.4 Bonificación de la colaboración y el éxito de la empresa mediante un sistema de evaluación e incentivo</p>	<p>2.1 Crear un mercado de conocimientos. Determinar las exigencias y promoción de cooperación, y medir su cumplimiento</p> <p>2.2 Establecer un mercado de actores (jugadores) del conocimiento</p> <p>2.3 Definir y facilitar la eficiencia de los mecanismos de compensación de mercado (reglas de juego)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Principio <i>cluster</i> de intereses • Principio <i>faro</i> • Principio <i>push and pull</i> 	<p>3.1 Gestión del conocimiento integrada a los procesos de trabajo (perspectivas del proyecto/procesos)</p> <p>3.2 Implementación de medios y estructuras de organización</p> <p>3.3 Estructuración de la correspondiente infraestructura técnica de la información</p>

FIGURA 5.3
Concepto del mercado del conocimiento

5.3.1 Valores y estímulos

A continuación mostraremos una serie de ejemplos prácticos de cómo los criterios de los conocimientos empresariales pueden ser llevados a cabo en la práctica. Efectúe usted en su empresa la evaluación las condiciones marco.

Presentaremos a continuación la configuración y control de las condiciones marco, en un ejemplo de la empresa *General Electric*⁹ con algunos ejemplos puntuales.

Se subraya a continuación cómo se crean las representaciones de valores en el trabajador. Los valores son más importantes que las estructuras, al posibilitar el trabajo en conjunto en distintos tipos de proyectos donde son incorporados los conocimientos implícitos. Dentro de los distintos criterios de conocimientos que hemos presentado, son de especial importancia la confianza de unos con otros, la apertura para con las novedades y la autenticidad del comportamiento.

Empresa no sensibilizada al conocimiento	1	2	3	4	5	Empresa orientada al conocimiento
Condiciones organizacionales marco						
Los valores que se manifiestan en nuestra organización fomentan la desconfianza, el formalismo, el escepticismo respecto a las novedades y a la adaptabilidad						Los valores que se manifiestan en nuestra organización fomentan la confianza, apertura respecto a las novedades y autenticidad respecto a los contactos informales
Los objetivos de la empresa no poseen ninguna referencia respecto a los objetivos del conocimiento						La conducción de la empresa subraya el significado del conocimiento para el éxito de los negocios
<p>Los principios de gestión y sistemas de incentivos se orientan hacia los rendimientos individuales, es decir, a las unidades productivas</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La descripción de los puestos y funciones no tiene ninguna relación directa con el desarrollo de las competencias ni con la transferencia del conocimiento ▪ Tanto en la evaluación del trabajador como en los objetivos establecidos no se mencionan la transmisión del conocimiento y el desarrollo de las competencias 						<p>Los principios de gestión y sistemas de incentivos se articulan con los rendimientos individuales y colaboran para el éxito total de la empresa</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La descripción de los puestos y funciones tiene relación directa con el desarrollo de las competencias y con la transferencia del conocimiento ▪ Tanto en la evaluación del trabajador como en los objetivos establecidos se expresa claramente la transmisión del conocimiento y el desarrollo de las competencias
Los informes contienen solamente indicadores financieros						En los informes ganan en importancia los indicadores no financieros, tales como clientes, trabajadores y procesos
Los puestos de gestión tienen una evaluación más alta que los puestos cubiertos por expertos						Los puestos de gestión y los que corresponden a los expertos son bonificados de igual forma

TABLA 5.2
Diagnóstico de sensibilización

Cada trabajador de la *General Electric* recibe una tarjeta donde se describen los siguientes valores de la empresa:

- Generar una visión y ser capaz de comunicarla.
- Entender el significado de la responsabilidad y la dedicación.
- Reunir y asignar objetivos agresivos.
- Tener pasión por la excelencia y odiar la burocracia.
- Desarrollar ideas globales.
- Estimular y entusiasmar cambios.
- Disponer de energía y focalizarse en la velocidad.

Sin embargo, no es solamente importante que estos valores se encuentren escritos en papel en algún lugar, sino que deben ser evidenciados tanto por la alta gestión de la empresa como por sus gerentes y trabajadores. Los efectos son menores en la formulación de los valores que si se los aplica diariamente.

5.3.2 Descripción del comportamiento deseado en ejecutivos y trabajadores; medición del comportamiento real

Para convivir diariamente en una empresa con los valores, es importante que el comportamiento deseado de ejecutivos y trabajadores explicita su descripción, para así medir el comportamiento real respecto al comportamiento deseado. Esto, por ejemplo, se puede llevar a cabo en conversaciones diarias con los trabajadores. Esta difícil modificación del comportamiento fue experimentada por la *General Electric* en su reestructuración: “*Durante la realización de los talleres acerca de la inclusión de los trabajadores, fue claro para nosotros que la retórica en el nivel de conducción empresarial, el entusiasmo y el espacio de libertad, no concordaban con la realidad en las respectivas áreas de negocios. El problema residía en que algunos de nuestros managers no disponían de la capacidad y voluntad para abandonar la ‘autocracia de la gran empresa’, para así poder internalizar los valores que queríamos construir. Por ello definimos nuestro estilo o tipo de gestión y cómo ellos bloquean o fomentan nuestros valores para entonces poder actuar.*”.

5.3.3 Cuatro tipos de comportamientos de gestión

La *General Electric* define los siguientes cuatro tipos de comportamiento de gestión:

- El tipo 1 alcanza no solamente el resultado de lo que se dice, sino que también cree y continúa desarrollando los valores de una pequeña empresa en *General Electric*. El camino de este grupo se indica como “hacia adelante y hacia arriba”. Lo que ocurre es que los hombres y mujeres que incorporen estos valores conducirán nuestra empresa en un futuro próximo.
- El tipo 2 no alcanza sus promesas de rendimiento, ni comparte nuestros valores, por lo que no permanecerá mucho tiempo en nuestra empresa.

- El tipo 3 cree en los valores de la empresa, pero no siempre puede mantener y cumplimentar sus obligaciones. Nosotros los alentamos al cambio, por lo que este grupo recibe otra posibilidad.
- El tipo 4 es el más difícil. Se intenta siempre no conducir hacia este tipo la obtención del éxito en el corto plazo. Estos ejecutivos actúan sin observar los valores, y en la realidad lo que hacen va a contramano de nuestro concepto axiológico, lo que afecta profundamente a nuestros trabajadores. Algunos de estos ejecutivos aprenden a modificar su conducta, pero la mayoría no lo puede hacer. La decisión de alejar de la empresa a los ejecutivos pertenecientes a este grupo indica que esta empresa toma en serio sus valores.

5.3.4 El contrato cultural

En *General Electric*, tanto los ejecutivos como los trabajadores evalúan la consideración de los valores de la empresa. La elección y fomento de los managers se hace de acuerdo al comportamiento deseado. Otro camino es el elegido por la empresa de licores “*Weltmarken*”, en Wiesbaden. Esta empresa acuerda con los trabajadores un contrato cultural en el que los trabajadores se comprometen, según la presentación de valores de la empresa, a trabajar en forma mancomunada. El compartir las informaciones y conocimientos es un elemento fundamental de este contrato cultural.

Caso 22: El contrato cultural de Weltmarken¹⁰

- ❖ Somos un grupo de *Weltmarken*. Nos vemos y consideramos a nuestros colegas como miembros de nuestro grupo.
- ❖ Nuestro trato es de mutuo respeto. Nosotros confiamos uno en el otro y no nos dirigimos a nadie con mala intención. La decencia es nuestro mandamiento.
- ❖ Somos abiertos y honrados.
- ❖ Preferimos mensajes simples y claros. Utilizamos oraciones cortas.
- ❖ Participamos de la información a todos nuestros compañeros de trabajo. Cuando experimentamos algo nuevo, reflexionamos sobre a quién le podría ser de utilidad.

- ❖ Comprobamos los mensajes recibidos para saber si los hemos entendido correctamente. No dejamos introducir mensajes confusos.
- ❖ Expresamos en presencia de nuestros colegas nuestros propios sentimientos, nuestras ganas de trabajar en *Weltmarken*, así como también nuestra alegría y empuje en nuestras acciones.
- ❖ Nos desafiamos permanentemente.
- ❖ Tenemos la valentía de reconocer nuestras propias debilidades. Estamos dispuestos en cada momento a asumir objetivamente la crítica y a comprender, asimilando la misma para que sea utilizada como un estímulo de nuestro continuo desarrollo personal.
- ❖ Para todos aquellos que nos soportan en cierta medida, intentamos desarrollar entendimiento y comprensión.
- ❖ Las sugerencias de nuestros trabajadores son bienvenidas y hablamos al respecto con ellos. Para ello disponemos de tiempo.
- ❖ Los conflictos no nos acompañan en nuestro camino, sino que los soportamos en forma objetiva y abierta. Vemos a los conflictos como una opción que resulta en nuevas ideas, que conducen a la empresa y a nosotros a ser mejores.
- ❖ Evidenciamos estos principios diariamente con nuestros colegas. A cada uno se le exige lo mismo. Para ayudarnos recíprocamente nos realimentamos brindando apertura y honestidad.

5.3.5 Ejercitación del trabajo conjunto

El trabajo en conjunto debe ser ejercitado. Para tal fin existen en la empresa apropiadas capacitaciones y actualizaciones profesionales. En lugar de mandar individualmente a los trabajadores para que realicen seminarios o cursos, se debe pensar en una combinación con el participante, para encaminar más adelante el trabajo conjunto con él.

Cuando son varios trabajadores de la misma área laboral, deberán concurrir a los cursos para que ellos estén en situación de poder aplicar en conjunto lo aprendido. Para los ejecutivos existe la posibilidad de intercambiar

biar simultáneamente las experiencias de distintas áreas. *General Electric* participa con un seminario para grupos de ejecutivos del mayor nivel en proyectos concretos, los que son elaborados en forma conjunta, presentando al final del mismo las soluciones que serán implementadas. Así es que se tiene la oportunidad de trabajar en conjunto con *managers* de distintas unidades, cooperando intrínsecamente con la ejecución del seminario. La integración en la capacitación y actualización profesional y la correspondiente aplicación dignas de mención en muchas empresas.

5.4 Bonificación de la cooperación y éxito de la empresa mediante sistemas de evaluación y remuneración

Bonificación del trabajo en conjunto

La puesta en marcha de los sistemas de estímulo en las distintas unidades de negocios es vista como barrera dominante que evita la estructura y transferencia del conocimiento. Como ya hemos presentado en el Capítulo 4.4 existe, sin embargo, una multiplicidad de posibilidades, en donde se fomenta la orientación del trabajo en conjunto hacia la totalidad de intereses de la empresa. Sin embargo, no es permisible una consideración aislada de los sistemas de estímulo.

Conjugación de todas las condiciones marco

Todas las condiciones marco descritas deberán ser tratadas en forma conjunta, para que resulte una “combinación organizacional” óptima, que fomenta la estructuración y utilización del conocimiento. Los elementos simples de estas condiciones no podrían garantizar ningún éxito. El efecto conjunto de todas estas condiciones marco ya ha sido aclarado en el ejemplo de *General Electric*: sistemas de valores, comportamiento del nivel superior de gestión, ejercitación del trabajo conjunto de capacitación, actualización profesional y evaluación de los sistemas de remuneración, que bonifican el total éxito de la empresa, conducen a una cultura de trabajo en conjunto y a la fijación de los denominados “Objetivos elásticos” (*Stretched Goals*) (véase la figura 5.4).

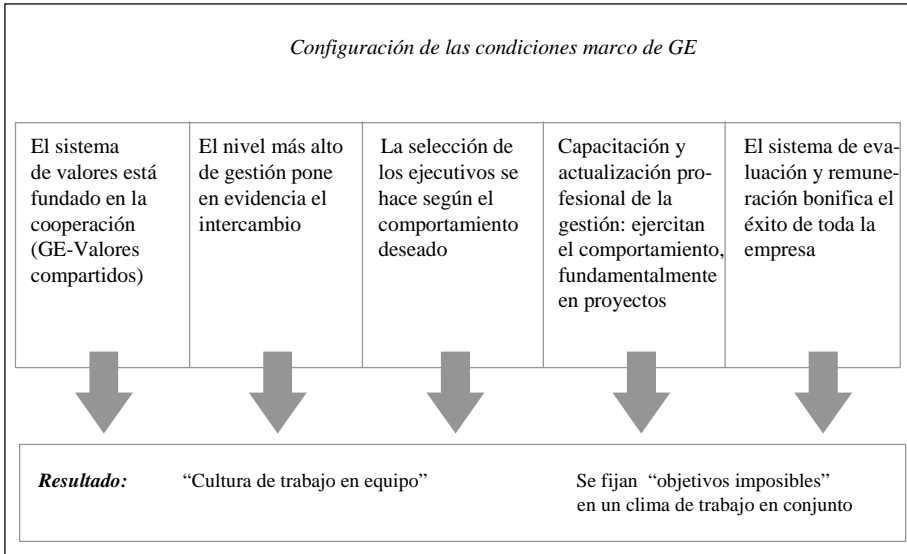


FIGURA 5.4
Condiciones marco en la General Electric para la estructuración y transferencia del conocimiento

5.5 Jugador y reglas de juego del mercado de conocimiento

5.5.1 Creación de un mercado de conocimientos: Determinación de objetivos exigentes

Junto a la configuración de las condiciones marco motivadoras y orientadas al conocimiento, están implícitas las formulaciones de los objetivos. Se deben cumplimentar éstos para entonces poner en marcha el mercado de conocimientos. Es decir que, dependiendo de la forma y el modo como estos objetivos son formulados, se condiciona el trabajo conjunto entre oferta y demanda de este bien. Así es que, por ejemplo, mediante las exigentes innovaciones de los estándares de medio ambiente o los ambiciosos objetivos de la empresa se desarrollan nuevas soluciones. 3M, por ejemplo, tiene como objetivo de negocio que al menos un 25% del volumen de venta provenga de los productos ofrecidos que tengan una antigüedad menor a los cinco años. *Motorola*, en tanto, ha provocado un aumento en la calidad y productividad mediante su programa *Six-Sigma*. *ABB*, con la fijación de su

objetivo, ha disminuido a la mitad el tiempo de recorrido (Programa T-50), alcanzando un importante éxito.

Tanto los programas T-50 como *Six-Sigma* son objetivos válidos para toda la empresa, los cuales son planteados en forma general, de forma tal que cada unidad de negocio puede hacer uso de los mismos para ser aplicados de acuerdo a su necesidad. Sin embargo, la ampliación de la determinación de los objetivos fomenta un intercambio de conocimientos, un mejoramiento mancomunado de la cultura y una transferencia de las mejores prácticas. La conducta resultante es señalada por *General Electric* como un comportamiento ilimitado (*boundaryless behavior*). ¿Cuán exigentes deberán ser estos objetivos? *General Electric* formula los denominados “*Stretched Goals*”, objetivos cuyo logro parece imposible. Solamente a través de la exteriorización del esfuerzo, la movilización de todos los recursos, evitar el doble trabajo, el aprendizaje rápido de otros y la cooperación podrían alcanzarse a estos objetivos.

Thompson et al.¹¹ subrayan que los objetivos exigentes solamente tienen sentido cuando son dados a través de una correspondiente organización cultural como la que hemos anteriormente descrito, la cual debe ser apoyada. Si se fijan objetivos exigentes para luego evitarlos, ya sea mediante el *management*, las estructuras organizacionales o los trabajadores, no tiene sentido.

Determine usted a continuación cuál es el juego de conocimiento que emplea en su empresa.

Empresa no sensibilizada al conocimiento	1	2	3	4	5	Empresa orientada al conocimiento
Reglas de juego en el mercado de conocimiento						
Regulación administrativa del intercambio de conocimiento						El intercambio de saberes es fomentado en la empresa mediante un mercado de conocimiento
Ninguna transparencia del conocimiento						Se origina la transparencia: Quién sabe qué dentro y fuera de la empresa
No existen criterios claros para el intercambio y la transferencia de conocimientos						Transferencia y desarrollo del conocimiento orientado a intereses semejantes
Se observa con temor el subrayar el rol de los expertos y la implementación de las mejores prácticas						Se subraya la importancia del rol de los expertos y la implementación de las mejores prácticas
Los trabajadores son alejados de las ofertas de informaciones y conocimientos						Se impulsa la demanda de conocimientos con el objetivo de obtener informaciones y saberes

TABLA 5.3
Diagnóstico sobre las reglas de juego del conocimiento

5.5.2 Establecimiento de un mercado de actores del conocimiento

El mercado de conocimiento se origina a través del efecto conjunto de los que demandan y ofrecen conocimientos, los cuales deben ser mantenidos en contacto. A menudo sirven más como medios de conocimiento que como prestadores internos sistemáticos de servicios o como contactos relacionados, transferidores de las mejores prácticas, dispensadores de informaciones, etc. (Véase la figura 5.5).

La gestión del conocimiento en las empresas exitosas ha mostrado que la estructuración de los procesos de construcción del conocimiento y su transferencia no son las únicas conducentes al cumplimiento del objetivo. Tanto la demanda como la oferta de conocimientos debe estar motivada para un trabajo en conjunto, y ser evidenciadas las reglas de juego de este mercado.

En el concepto de mercado del conocimiento los *coaches* juegan el rol de mediadores: ellos son los promotores de relaciones y los que mantienen el espiral del conocimiento en marcha.

¿Qué significa esto en concreto y cómo podrían las empresas controlar las tareas de tales *coaches*?¹² Para contestar esta pregunta es importante que

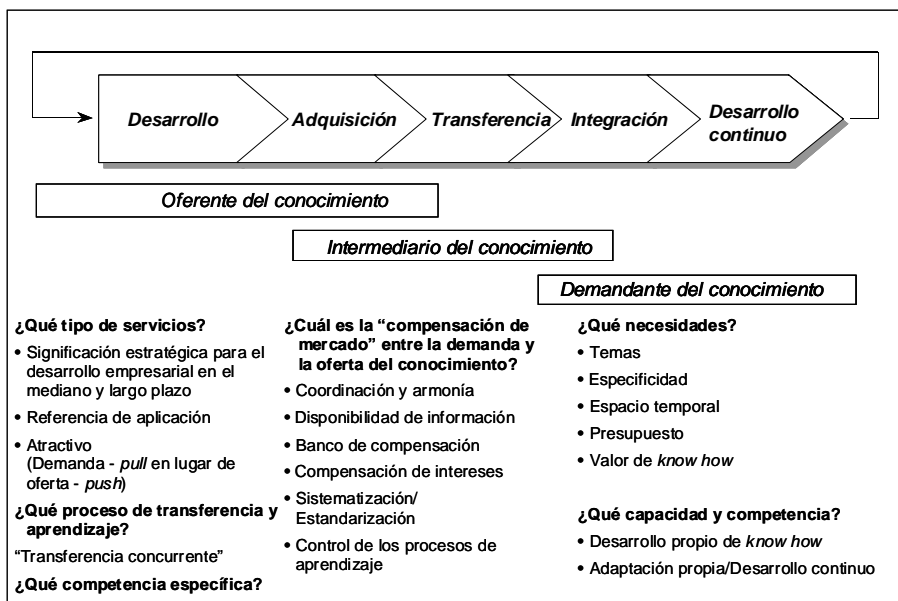


FIGURA 5.5
Actores del mercado de conocimiento

nuevamente observemos las tareas de los *leaders*, *coaches* y *entrepreneurs* en la “corporación de emprendimientos”. Véase la figura 5.6

Mientras que el nivel superior de gestión configura y controla las condiciones marco y la empresa continúa con sus responsabilidades para con las situaciones operativas de negocios los *coaches*, motivados para la actividad en conjunto, tratan intereses en consonancia, identifican las mejores prácticas y apoyan los futuros desarrollos de competencias de la empresa. Las funciones de los *coaches* no están limitadas individualmente a personas, sino que pueden ser aplicadas a unidades de organización, tales como redes de competencia, dirección de taller o funciones de conducción, así como también en la capacitación y en la actualización profesional.

Una serie de empresas, especialmente en los Estados Unidos y en Escandinavia, confía la tarea a un alto rango de conducción, proponiendo un trato consciente del recurso conocimiento:

- MCKinsey: “Director de gestión de conocimiento”
- Amoco: “Director de aprendizaje compartido”

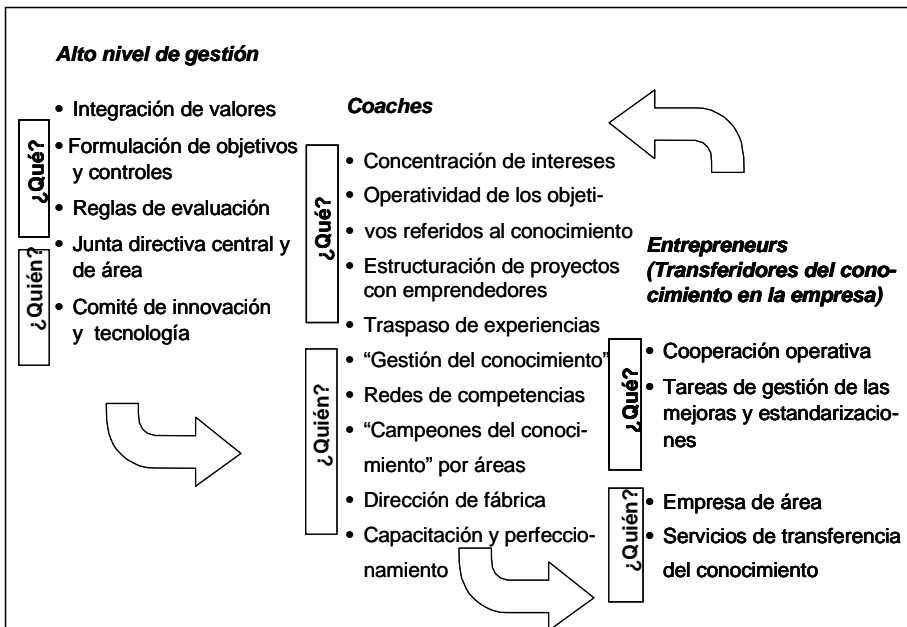


FIGURA 5.6

LOS COACHES como catalizadores de la gestión del conocimiento

- ❑ Skandia: “Vicepresidente y director de capital intelectual”
- ❑ ABB: “Director de coordinación de focalización en el cliente”
- ❑ General Electric: “Vicepresidente de liderazgo y desarrollo”
- ❑ Texas Instruments: “Director de la oficina de las mejores prácticas”
- ❑ Dow Chemical: “Director global del activo intelectual y de la gestión de capital”
- ❑ Sequent Computer System: “Oficial jefe de conocimiento CKO (*Chief Knowledge Officer*)”
- ❑ Schering: “Consejero jefe de gestión del conocimiento”.

Así como son diferentes los títulos, también lo son las tareas y establecimientos de este tipo de gestión. Una parte de la empresa está sujeta a la motivación para la gestión del conocimiento del área de personal. *Dow Chemical* dispone de un “Director global del activo intelectual y de la gestión de capital” especialmente para una mejor utilización y comercialización de las patentes. En el caso de ABB la gestión del conocimiento está conectada con la intensificación del tema “focalización en el cliente”, en tanto que en *General Electric* el tratamiento de las mejores prácticas es tarea del Vicepresidente de liderazgo y desarrollo, las que son difundidas y elaboradas mancomunadamente.

Las empresas alemanas de los que gestionan el conocimiento denominan los requerimientos de la siguiente forma:¹³

- ❑ Identificación, coordinación e interconexión de las iniciativas del conocimiento.
- ❑ Organización de los encuentros de expertos.
- ❑ Evidenciar los antecedentes de gestión del conocimiento.
- ❑ Otorgar una deseada orientación totalizadora de los procesos de formación del conocimiento.

Caso 23: Operador del conocimiento - Ejemplo de Siemens Business Services (SBS)¹⁴

Una de las primeras medidas para construir un mercado interno del conocimiento es establecer el denominado operador del conocimiento. En la consultoría de gestión SBS este operador se desplaza durante un determinado lapso de tiempo semanal en el rol de asesor del conocimiento en forma análoga a como actúa una “araña”, pero en su red organizativa. Los operadores del

conocimiento se las puede definir como *máquinas humanas de búsqueda* que responden a cuestiones de determinadas áreas temáticas canalizadas por otros expertos. Las áreas de las tareas de un operador del conocimiento abarcan:

- La clasificación, categorización y almacenamiento de informaciones relevantes de gestión y de elementos fundamentales del conocimiento.
- La coordinación en lo que respecta a la ejecución de pedidos de investigación.
- La negociación como agente de cambio para con el cambio cultural.
- La implementación de nuevas plataformas y funciones.

Como se mencionó anteriormente, cada uno de los respectivos asesores de SBS pasan cerca de medio día por semana en el rol de operador de conocimiento, para asegurar que ningún inconveniente se origine para el cumplimiento de su tarea principal, la cual se relaciona con los objetivos operacionales en la tarea que realiza el operador de conocimiento.

- Profundo conocimiento de las áreas temáticas respectivas.
- Alta competencia social y personalidad abierta.
- Intensidad en las comunicaciones y capacidad para transmitir informaciones.
- Buena capacidad analítica.

Coexisten además unidades de entrenamiento especial y participación estratégica en proyectos así como trabajo en red de una comunidad que efectúa prácticas designando operadores de conocimientos dotados de capacidades tales que puedan cumplir sus tareas necesarias.

Según Earl y Scott,¹⁵ los operadores del conocimiento deben cumplir los siguientes roles:

Tal como lo hace una empresa nueva, deben poner en marcha iniciativas con riesgos, como consultores, aportar nuevas ideas acordes a las necesidades de negocios, considerando los sistemas de información y comunicación como las nuevas posibilidades tecnológicas, y como ambientalistas, crear las condiciones marco de desarrollo del conocimiento y de los procesos.

Basados en el corto plazo, las empresas que practican la gestión del conocimiento presentan aún pocas informaciones estructuradas sobre los

efectos de tales *coaches*. Como hemos subrayado anteriormente, podrían estos facilitadores estar afectados solamente cuando ellos actúan bajo condiciones marco de la promoción del conocimiento, llegando a ser exitosos pese a ser redundantes en sus acciones.

- ¿Quién es el responsable en una empresa como *coach* para el fomento de estructuración y transferencia del conocimiento?
- ¿Están las tareas estructuradas, con *coaches* capacitados, contando con un presupuesto de tiempo?

5.5.3 Nuevos roles en la prestación de servicios internos

Mientras que en muchas empresas los departamentos centrales actúan como estados mayores que administran el conocimiento, mediante el financiamiento de áreas de negocios, sin que los clientes hayan quedado satisfechos, la conducción de la empresa orientada al conocimiento va por otro camino. Los tiempos limitados y la defensa de áreas de tareas, sin poder ser cumplimentadas, deberán ser dejadas de lado.

El futuro: la competencia determina la tarea

En las empresas orientadas al conocimiento no hay ninguna confirmación asegurada. La aceptación del mercado, la capacidad del conocimiento en aplicaciones de soluciones de clientes internos y externos, la determinación del territorio, las alianzas para asegurar las áreas y la ampliación de esas áreas son elementos necesarios y deseables.

La competencia interna y externa

Las empresas reemplazan los departamentos centrales mediante la prestación de servicios internos con competencias que se renuevan constantemente gracias a la prestación de servicios externos. Para las tareas de estructuración y transferencia del conocimiento se desarrolla una serie de nuevos campos de prestación de servicios, los que se presentan en la figura 6.4. Ésta hace referencia a las estrategias tecnológicas, al desarrollo de procesos complejos y al impulso de tecnologías más sencillas. A esto último se suman: prestación de servicios de información, capacitación, actualización profesional y mejoras en los procesos de negocios en lo que se refiere a las aplicaciones.

Transferencia de saberes en las empresas

Tales prestaciones de servicios funcionan dentro de la lógica de una “corporación de emprendimientos”. Hay empresas de transferencias de conocimientos que desarrollan las soluciones para los clientes internos y su

implementación así como la intensificación de sus competencias en las alianzas con asesores externos, tales como institutos de investigación o universidades. Los *coaches*, antiguos jefes departamentales, realizan contactos entre la oferta y la demanda de conocimientos, relacionan sus recursos, generan el estímulo de nuevos pensamientos para nuevas actividades y acompañan en la compensación de intereses aquellas ofertas coincidentes con las transferencias de empresas diferentes. Los grupos de conducción de los nuevos prestadores de servicios internos actúan en forma semejante a la gestión del asesoramiento de empresas.

5.5.4 Proyectos estratégicos: Aseguramiento de *know how*

En la competencia de prestación de servicio interno y externo sin embargo se debe observar, que a los proyectos estratégicos no se les adjudicará

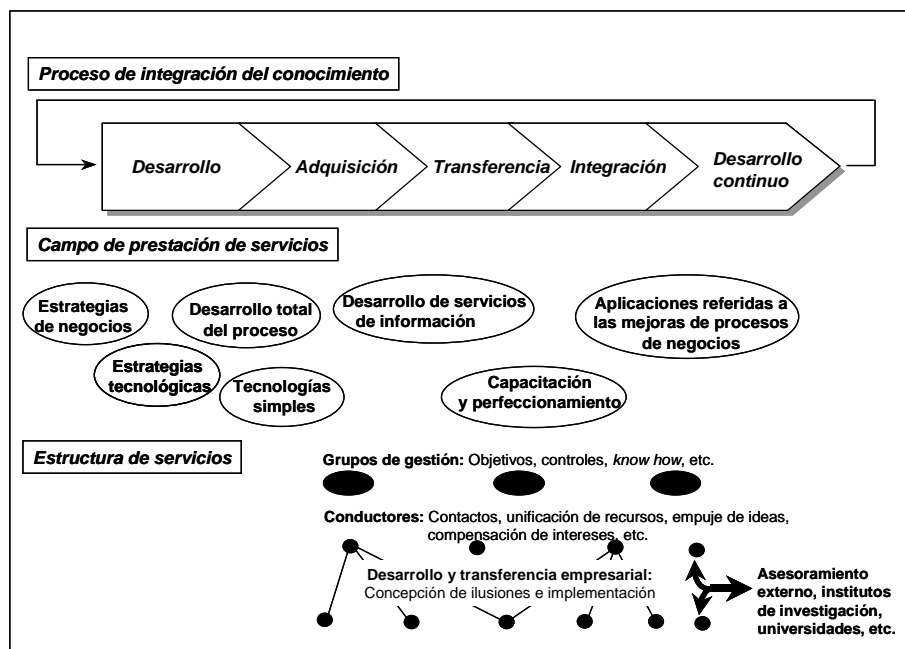


FIGURA 5.7
Ampliación del área de prestación de servicios de integración del conocimiento

solamente un prestador de servicio externo. Los prestadores de servicios internos deberán estar representados en un consorcio, para de esta forma asegurar también el conocimiento en la empresa. Por ejemplo, *Daimler Benz* tiene una serie de actividades de prestación de servicios desglosados en una firma propia, la que se considera como otro negocio de la empresa, de tal forma que el *know how* que se gana en experiencia en proyectos estratégicos es perdido por aquellos otros proyectos que se cierran. Las cuestiones de interés serían:

- ¿Cuál es el modo de pensamiento que se difunde en su empresa? ¿La limitación de los reclamos o aceptación del mercado determinan el territorio?
- ¿Cómo se estructura la prestación de servicios interna?
- ¿Deben ser continuamente comprobadas las competencias de las prestaciones de servicios internos? ¿Existe la competencia, tanto interna como externa?

5.5.5 Definición de las reglas de juego del mercado de conocimiento

Mediante la fijación de las reglas de juego del mercado de conocimiento, se trabaja en él, ofrecimiento, demanda y participación (operador de conocimiento), bajo determinadas condiciones de marco dadas.

Para nuestro juego de conocimiento son solamente tres reglas de juego, las que formulamos como principios y que se dan a continuación:

- El principio *cluster* de intereses nos ayuda a encontrar intereses en común.
- El principio *faro* apoya la transparencia para crear una conducción competente, así como las mejores prácticas.
- El principio *push pull* posibilita, hace disponible la utilidad específica del conocimiento. A continuación vemos los tres principios.

5.5.5.1 El principio *cluster* de intereses

Este principio confirma que la estructuración y transferencia del conocimiento solamente puede ser exitosa cuando se observan los intereses comunes de aquellos que participan. Desde un aprovechamiento unilateral, el trabajo no funciona tan bien cuando se trata de encuentro de trabajadores que tienen escasos intereses comunes. Por último, tenemos el fracaso del tradicional intercambio de experiencias en la empresa. Los trabajadores sue-

len ser puestos en contacto según criterios tecnológicos, sin que se tenga en cuenta algún interés en común. Muchas veces se trata de organizar encuentros voluntarios sin resultados concretos a alcanzar. El principio *cluster* de intereses es exitoso cuando se tienen personas, talleres, áreas de negocios, es decir, puestos productivos en contacto que responden a una dada temática donde los intereses de desarrollo y mejora son comunes.

Este tipo de agrupamiento tiene aplicación bajo el principio de *cluster* de intereses, por ejemplo bajo la estructuración de redes o formulación de foros de discusión en la *intranet* de la empresa o para la concepción de la oferta de capacitación y perfeccionamiento profesional. La palabra '*cluster*' (nube) es tomada del análisis estadístico para analizar la agrupación del objeto en estudio según varios criterios. En nuestro caso el *cluster* trata sobre grupos de personas u objetos socioeconómicos, los que bajo consideración de varios criterios ponen de manifiesto características semejantes.

Para fomentar por ejemplo un intercambio de las mejores prácticas en la fabricación electrónica, se deben seleccionar los intereses según los grupos de intercambio, y no solamente según el factor tecnológico. A través del agrupamiento de las fabricaciones de electrónica, según el criterio de volumen de fabricación, complejidad de los circuitos integrados, duración de vida del producto, amplitud de servicios y desarrollo de componentes, pueden los talleres y fabricaciones ser puestos en contacto, con la finalidad de ampliar aquellos negocios donde existen intereses comunes.

El principio *cluster* de intereses deberá conducir todas las reflexiones del intercambio de conocimientos, es decir, proyectos y organización de redes mancomunadas donde la pregunta esencial sería: ¿Tiene intereses comunes cada uno de los que trabaja en el grupo?

5.5.5.2 El principio faro: Hacer transparente el conocimiento

La luz del faro se encuentra alta e irradia lejos: transparenta el lugar donde están los conocimientos, si ellos son conducidos con responsabilidad, es decir que son aplicables las mejores prácticas. Los faros se pueden considerar como expertos individuales de un tema, pueden ser vistos como la conducción de una fábrica, centros de excelencia o redes. Mediante la luz del faro se puede mejorar, por ejemplo, el *benchmarking* interno o externo. Los faros en una organización de ventas determinan la medición de la satisfacción de los clientes. Dicho en forma breve, los faros son competentes y conllevan al éxito de los negocios.

Mientras que es muy difundido en la cultura anglosajona el poner de manifiesto la conducción mediante una competencia amigable de los talleres, premios para los mejores procesos, la más alta calidad o los mejores expertos en la adjudicación de un campo, se hace difícil, por ejemplo en Alemania, la formación de una conducción semejante. En las empresas se argumenta muchas veces que se subrayan continuamente las competencias y excelencias de las unidades de negocio para señalar una diferenciación, generándose rápidamente una posición defensiva. Así es, por ejemplo, que se intenta declarar los criterios de *benchmarking* como irrelevantes, mediante expresiones tales como “para nosotros es totalmente distinto”. Contrariamente, la empresa del conocimiento construye para el intercambio, donde los faros se comportan como las fuentes de conocimientos. Desde las unidades productivas resulta por cierto una carga adicional responder a todas las cuestiones, algunas expresadas como: “Pagaremos para hacer nuestro trabajo y no por la ayuda de otros”.

También aquí hay muchas posibilidades para fomentar esa disposición y participación en la empresa de conocimiento. Así es que el trabajo en conjunto y la participación del conocimiento se bonifica mediante sistemas de evaluación y bonificación. Además la función de faro, por ejemplo en un taller, puede estar relacionada a una red, la que es financiada por la firma para que el trabajador actúe como distribuidor del conocimiento. Una función faro puede también generar dinero, como por ejemplo lo demostrado en la firma *Porsche* con su *Consulting GmbH*.

Una función de estas características es conducente a un centro de competencias, donde las mismas no son asignadas desde los niveles superiores de la gestión arriba, sino que deben ser continuamente comprobadas y elaboradas en el mercado del conocimiento.

Caso 24: Transferencia de saberes superando los límites de las empresas: aprovechamiento de las experiencias¹⁶

Para las pequeñas y medianas empresas no siempre es fácil que se estructuren en el corto plazo en el campo del saber, independientemente del tamaño de los compradores o proveedores específicos de este recurso intangible. Respecto a esto han sido estudiadas distintas experiencias, muchas de las cuales han sido observadas en el lugar de los hechos. Debido a esto es que en 1992 fue llevada a cabo la iniciativa de más alto nivel del Mi-

nisterio Federal de Economía de Alemania, donde la empresa exitosa que mantiene un programa abierto de visitas para temas específicos brinda solícitamente información. A esta última pertenecen técnicas de fabricación, trabajos en grupo, elaboración de información, gestión de la calidad, gestión ambiental, estrategias empresariales, etcétera. El denominado *Programa Alemán Top* está relacionado con las correspondientes ofertas en Francia, Austria, España y Gran Bretaña, de forma tal que el intercambio de experiencias pueda tener lugar por encima de las fronteras.

Las competencias de conducción pueden ser subrayadas y obtenidas, por ejemplo, de las páginas amarillas de una empresa, en las que se denota “¿Quién sabe qué cosa?”. Los trabajadores pueden presentar y ofrecer sus competencias en la *Intranet* de la empresa, mostrar calendarios de ofertas del conocimiento y poner a disposición saberes sobre determinados tópicos.

Caso 25: Principio faro. El programa de la mejor clase¹⁷

Una empresa francesa industrial optimiza su producción con el programa denominado “la mejor clase”, es decir con una competencia que se libra entre sus fábricas en Francia, Tailandia, Filipinas, Brasil, México y los Estados Unidos. Cada mes comparan estas fábricas datos tales como productividad, calidad y efectividad. ¿Qué hacen los otros, que son mejores? Cada uno tiene la posibilidad de copiar la primera calidad. En cada trimestre las informaciones técnicas (*newsletter*) detallan las mejores clases, y cada seis meses se encuentran los jefes de sección para realizar un intercambio intensivo.

5.5.5.3 El principio *push pull*

¿Cómo se pueden hacer disponibles los conocimientos e informaciones específicas?

Mientras que tradicionalmente el principio *push pull* sigue con la multiplicación de informaciones y saberes en forma de informes según una lista de circulares, el principio *push pull* transmite crecientemente el conocimiento que es demandado de acuerdo a qué información y cuál conocimiento es necesario. El principio *push pull* esta orientado a la oferta, es decir que el que brinda el *know how* domina con su conocimiento, causando una multi-

plicidad de altos costos de transición, y cuando no está construido el lazo de realimentación posee una baja seguridad de encuentro e impulsa muchas veces sobre la resistencia a la implementación del usuario.

El principio *push pull* fue aplicado, en el modo clásico, por los departamentos centrales para la concepción de los procesos de producción y su estandarización en las fábricas, para así llevar a cabo su transferencia. Las consecuencias fueron frecuentemente resistidas, fundamentalmente allí donde la concepción de los procedimientos de fabricación sobre las diferentes necesidades de la fábrica no fue tratada. La planificación central se ha realizado en forma muy cara. El resultado fue un rendimiento malo a un alto costo. El principio *pull* consecuentemente busca en la empresa su socio, aquel con el cual puede desarrollar nuevos procesos de producción. Esto puede ocurrir también en trabajo conjunto con varias fábricas, pudiendo ser llevado a cabo también con asesoramiento externo. La planificación central a priori debe ser tomada como una prestación de servicios, donde se manifieste una oferta y la comprobación de sus capacidades. En general, de esta forma se obtiene un mejor rendimiento con bajos costos. Sin embargo resulta necesario, para la competencia profesional en la aplicación del conocimiento, hacer la selección del socio apropiado para el proyecto.

Conocimiento *pull*

El Centro Americano de Productividad y Calidad ha determinado para su estudio de *benchmarking* de la gestión del conocimiento que es necesario una combinación *push* y *pull*: “Los principios tipo *push* se indican a través del querer almacenar el conocimiento centralizadamente, y entonces distribuirlos en la organización. En tanto que los principios tipo *pull* esperan que los seres humanos busquen el conocimiento, que para ellos es necesario. Ninguno de los dos principios parece ser que funciona bien solo”.¹⁸

Información *push*

Basados en la experiencia de nuestros proyectos de investigación sugerimos desde el lado de la oferta una información *push*; por ejemplo, a través de la publicación de las mejores prácticas y los resultados de *benchmarking* genera una presión de cambio. Lo mismo vale para las informaciones con tendencia al mercado, pérdidas parciales del mismo, ganancia de grandes proyectos a través de competencias, así como también noticias sobre el desarrollo de mercados de la propia empresa. Estas informaciones deben

motivar a los trabajadores para que reflexionen acerca de las modificaciones y mejoras. Se complementa la información *push* a través de un conocimiento *pull*, es decir, la decisión del usuario en sí, acerca de cuál información le resulta de utilidad y cómo resulta la transferencia en un trabajo conjunto.

El fracaso de los tres principios –*intereses en cluster, faro y push pull*– tiene lugar durante la concepción de los procesos y la estructuración del conocimiento. Ésta es una tarea que debe ser anticipada por el responsable de la gestión del conocimiento, que debe cumplir con las reglas de juego para la supervisión de los trabajadores y para que las unidades de negocios sean apoyadas en sus aplicaciones.

5.6 Instrumentos y procesos de la organización del conocimiento

Para la aplicación concreta de los conceptos de mercado del conocimiento necesitamos personas, redes, procesos, unidades organizativas, así como también medios a través los cuales se pueda transportar y almacenar la información. Como se ha citado anteriormente le pedimos a usted, estimado lector, que según la Tabla 5.4 realice un diagnóstico corto de la situación actual respecto al conocer y aprender.

En conexión con su ponderación puede usted relacionar una colección de ideas y ejemplos prácticos, tales como medios y portadores que pueden ser configurados a partir de los criterios de conocimientos.

5.6.1 Organización del conocimiento a partir de una perspectiva del proceso

En un proceso simple como el desarrollo de una orden de pedido o la regulación de daños en un seguro, es necesario para cada fase de la cadena del proceso contar con informaciones y conocimientos ofertados amablemente por los usuarios. Así es que se originan en el proceso nuevos conocimientos, como por ejemplo aquellos relacionados con los deseos del cliente o bien los que tienen que ver con las debilidades del proceso.

La organización del conocimiento a partir de una perspectiva del proceso deberá comenzar con un análisis de informaciones y conocimientos de los procesos de negocios, esquemáticamente presentados en la figura 5.7.

A continuación se lista una serie de preguntas que apuntan a efectuar el análisis anteriormente mencionado.

Preguntas conducentes para la organización de los procesos de negocios

- ¿Quiénes son los dadores/portadores de conocimientos?

Empresa no sensibilizada al conocimiento	1	2	3	4	5	Empresa orientada al conocimiento
Conocer y aprender						
La información es equiparada con el conocimiento						El conocimiento es desarrollado a partir de las informaciones
Se aprende lentamente de otras empresas						Se aprende rápidamente de otras empresas
Se transfieren pocos conocimientos o en forma inefectiva, con casi ninguna transparencia de conocimientos						La transferencia del conocimiento es llevada a cabo en forma efectiva
Se hace muy poco para asegurar el conocimiento						Se lleva a cabo una protección sistemática de la pérdida de conocimiento
Se implementa la capacitación y perfeccionamiento en forma individual y no en procesos de aprendizaje colectivos						Se lleva a la práctica la capacitación y el perfeccionamiento en forma grupal en las distintas unidades productivas
Los trabajadores son mandados a capacitar						Los trabajadores controlan activamente su propio proceso de aprendizaje
No hay interlocutor para tratar las ineficiencias en estructuración y transferencia del conocimiento de los grupos de intercambio de experiencias						La estructuración y transferencia del conocimiento es responsablemente acompañada en forma activa mediante la interconexión y transferencia de <i>know how</i> , y el fomento de prácticas comunitarias
No existe proyecto de cooperación						Se fomentan los proyectos cooperativos conjuntos

TABLA 5.4
Diagnóstico sobre el saber y el aprender

- ¿Cuáles son las fuentes y elementos fundamentales que podríamos utilizar?
- ¿Dónde existe un vacío de conocimientos y cómo podemos llenarlo?
- ¿Cómo se fomenta o impide la puesta a disposición de los conocimientos?
 - Personas.
 - Organización.
 - Técnica.
- ¿Quiénes son los que en cierto modo anclan o fondean los faros para poder tratar con conocimientos específicos y poder de este modo continuar con su desarrollo?
 - Personas.
 - Temas.
 - Problemas.

Junto a la transferencia del conocimiento dentro de un proceso de negocio deberá tener lugar un intercambio sobre la viabilidad de los procesos. Para este concepto de organización de una corporación de emprendimientos fue subrayado qué significado tiene el proceso de integración con sus tres componentes –integración según los valores, integración operativa e integración según el conocimiento–.

La integración según el conocimiento tiene en cuenta la transferencia efectiva del saber desde la empresa hacia fuera y hacia adentro, como también la estructuración de mediano y largo plazo del mismo en la empresa.¹⁹ En analogía con la gestión de los procesos de negocios podrían en la empresa también configurarse los denominados procesos de integración del conocimiento. En la figura 5.8 se consideran los tres tipos de procesos de una empresa de producción, a saber: procesos de generación de productos, de pedidos y de adquisición.

Estos procesos se verifican amplia e independientemente uno de otro en diferentes áreas de negocios o unidades empresariales. Los procesos de integración del conocimiento generalmente se superponen a los procesos de negocios, reforzando el entretendido de los mismos. Adicionalmente los procesos de integración del conocimiento podrían, por ejemplo, tener por objetivo la ampliación de áreas de los procesos de adquisición.

En nuestro proyecto de la fabricación electrónica, hemos visto que podrían ser alcanzadas mejoras a través de una mejor afinación de los procesos de productos, de pedido y de adquisición, logrando de esta forma elevar

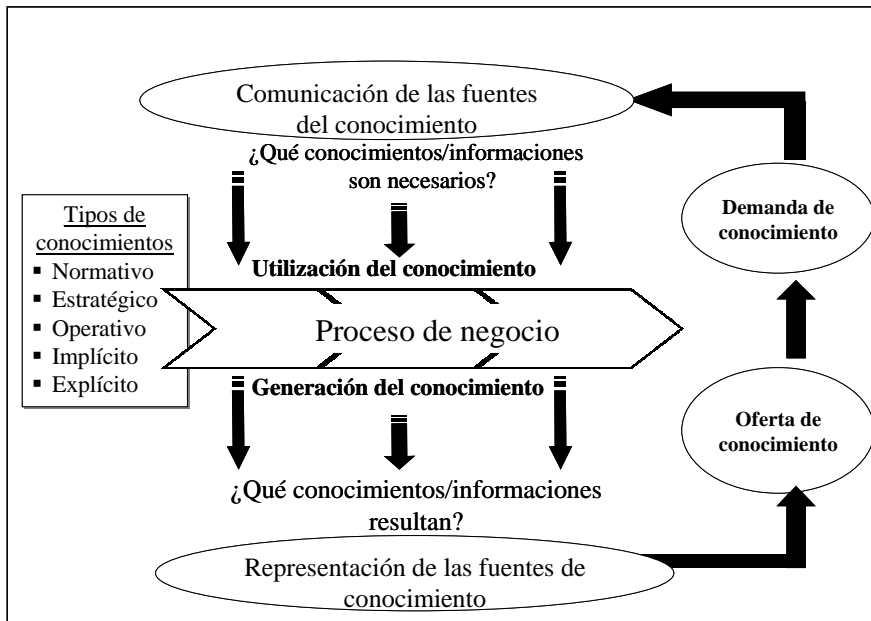


FIGURA 5.8

Análisis de la información y el conocimiento en los procesos de negocios

sustancialmente la productividad y la calidad. En la empresa citada hemos definido los procesos de integración del conocimiento que se corresponden a los desarrollos tecnológicos, de aseguramiento y de mejores prácticas que pueden tanto involucrar a los procesos ampliados de las unidades productivas, así como también la estructuración de un proceso de mejora en un área interna específica.

Caso 26: Procesos de las mejores prácticas

¿Cómo podrían tales procesos de integración del conocimiento ser estructurados y ser presentados, como ejemplos de mejores prácticas?. Las mejores prácticas pueden ser empleadas en las empresas, como métodos generales de aplicación, indicando los procedimientos y modos de trabajo que conducen a una mayor productividad, calidad, creación del conocimiento, es decir que guíe al cumplimiento de la necesidad del cliente. Las mejores prácticas se modifican constantemente, según el proceso de aprendizaje, dando lugar a que los resultados cuenten con un potencial de transferencia por lo general muy alto.

Fábrica de electrónica:

Tomemos previamente nuestro ejemplo de la fábrica de electrónica. En aproximadamente 50 fábricas alrededor del mundo se realiza un volumen de ventas de cerca de los tres mil millones de euros en el área de los circuitos integrados, determinando una caída de precio del 10 al 20% por año, logrando solamente una elevación del 2% a través de la transferencia de las mejores prácticas. Esto representa un gasto de intercambio de conocimientos muy pequeño.

El caso de Texas Instruments:

Texas Instruments contó mediante la transferencia de conocimiento con la posibilidad de adicionar su capacidad total en una nueva fábrica de *chips*. En este emprendimiento fue evitada una inversión de 500 mil dólares.

El impulso para las mejoras partió de un *benchmarking* realizado sobre doce sistemas de fabricación de dispositivos electrónicos por ola de la empresa, las que se encuentran distribuidas en varias áreas productivas. El apoyo a la transferencia del conoci-

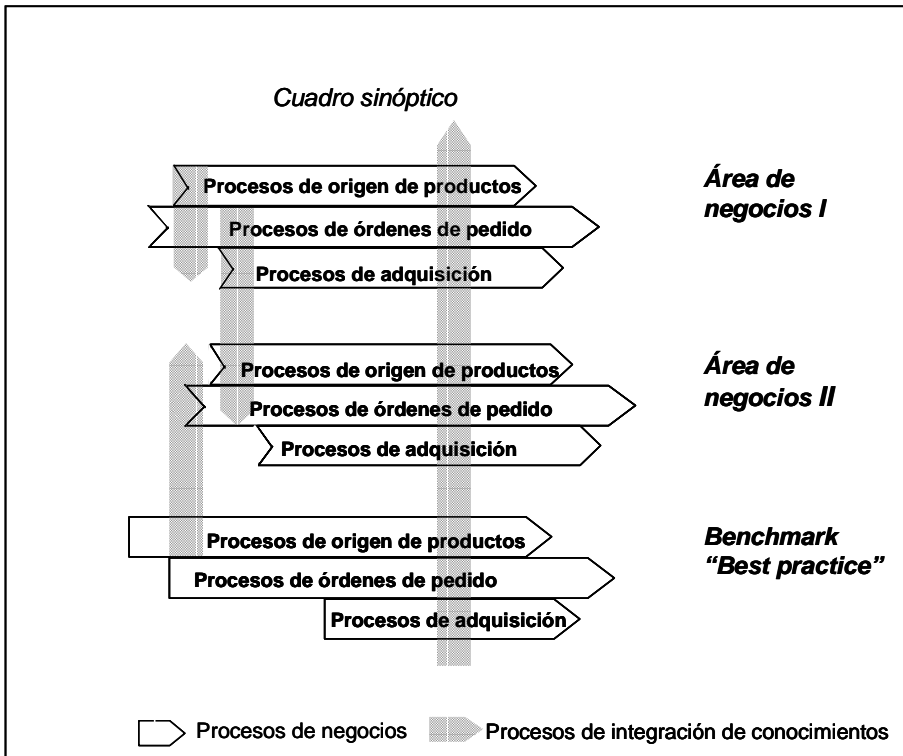


FIGURA 5.9

Los procesos de negocios se superponen mediante los procesos de integración del conocimiento

miento en *Texas Instruments* se construye para la motivación del intercambio, la actualización continua del banco de datos de las mejores prácticas y la estructuración de una red de facilitadores para la implementación de estas últimas. Los *coaches* de la transferencia de conocimientos, también llamados facilitadores de las mejores prácticas, son por lo general trabajadores que transfieren sus conocimientos privados en las tareas de gestión de la calidad, reuniendo y estructurando las mejores prácticas.

El caso de Chevron:

Esta empresa ha introducido su proceso de mejora en el marco de la gestión de la calidad total y ha comunicado este proceso

en el denominado "mapa de recursos de las mejores prácticas". Esta especie de mapa del conocimiento está disponible tanto en papel como en forma electrónica. Se han desglosado todos los portadores de conocimiento de acuerdo a los temas de la gestión de la calidad, con criterios construidos de acuerdo al premio americano *Baldrich* de la calidad.

La visión de *Chevron* se ha formulado a partir de "crear una organización que aprenda más rápido y mejor de los competidores a través de un *benchmarking*, compartiendo e implementando las mejores prácticas, aprendiendo de las experiencias para continuar creciendo en lo individual y personal". El principio que se aplica en *Chevron* es muy exitoso, debido a las siguientes razones:

1. La transferencia del conocimiento está integrada a la gestión total de la calidad y por esto no es independiente del principio de control aplicado en toda la empresa.
2. El proceso de transferencia de conocimiento es visualizado en una forma entendible, en donde los oferentes del saber son identificados, de forma tal que la demanda puede ser rápidamente orientable según el criterio: ¿Quién sabe qué?

5.6.2 El *benchmarking* en la transferencia del saber

El *benchmarking*, básicamente compara la estructuración de los procesos, siendo una parte irrenunciable de la transferencia del conocimiento. A través del *benchmarking*, se crea primeramente un estado de toma de conciencia acerca de lo que debemos hacer. El *benchmarking* torna, la más de las veces, conocimientos implícitos en explícitos, revisa los procesos y transparenta los criterios de éxito. Por ejemplo, a través de la comparación con otras unidades de negocios de la empresa, se aceleran los procesos de aprendizaje y se genera una presión favorable al cambio.²⁰

Los resultados del *benchmarking* se hacen públicos

Los resultados del *Benchmarking* deben publicarse y ser accesibles para los interesados, dando lugar a que las mejores prácticas sean puestas de manifiesto según el principio del faro. Los resultados deben ser entonces analizados según el principio de *intereses en cluster*, en el que se reflexiona acerca de las unidades de negocios, talleres, fábricas y proyectos comparables con las que podrían alcanzar mejoras. Sin embargo, el *benchmarking*

está limitado en lo que toca al estado actual, por lo que no se orienta a “lo que sería posible”. Por ejemplo, las empresas japonesas sólo a través del *benchmarking* no habrían obtenido una reducción de tiempos de preparación tan profunda, al pasar el mismo de 4 o 5 horas a 15 minutos. Con el *benchmarking*, siendo muy optimista, se podría tal vez estar satisfecho de lograr una reducción de entre el 20% y el 30%.

Desarrollo de presentaciones ideales

Las soluciones innovativas, en cambio, se originan frecuentemente de un modo tal que imponen las soluciones imposibles. Es decir que se determinan metas de un estado ideal y se intenta alcanzarlo mediante soluciones innovativas. Para esto el programa *six-sigma* de *Motorola* es un ejemplo.

Banco de datos de las mejores prácticas

El *benchmarking* no debe solamente encontrarse ad hoc, sino que periódicamente debe ser ejecutado. Para ello se perfeccionan criterios, se hacen visibles los desarrollos y se aceleran los procesos de aprendizaje. Se debe por ejemplo poder acceder a un “banco de datos de las mejores prácticas” para las aplicaciones de procedimientos y procesos, así como a experiencias de lo realizado con nuevos procedimientos, etcétera. La estructuración y cuidado de los bancos de datos de las mejores prácticas es por lo tanto un elemento esencial de la gestión del conocimiento.

Los proyectos llevan a cabo diferentes fases, las que podrían llegar a ser apoyadas por medio de instrumentos y procesos de la organización del conocimiento. Se fomenta, desde la iniciación del proyecto hasta la elaboración de los resultados del mismo, el apoyo organizacional del aprendizaje desde distintos emprendimientos para asegurar un resultado efectivo y eficiente.²¹

En la figura 5.9 se ha presentado el aprovechamiento de cada paso de un ciclo de proyecto del conocimiento, el que nos da la pauta acerca de cómo puede ser elaborado.

En la fase de iniciación de proyectos se puede acceder a los conocimientos organizacionales sobre clientes, procedimientos o métodos mediante documentación de procesos, sistemas de gestión de relación de clientes CRM (Customer Relationship Management) o banco de datos de experiencias de proyectos. En la confección de ofertas se apoya la presentación de proyectos así como también la confección de tareas de estructuración compleja. Los recursos necesarios pueden ser identificados mediante *pools* de competencias, páginas amarillas o redes. En el desarrollo de los modos de procedimientos se puede acceder a fuentes del conocimiento organizacional, por ejemplo: manual de métodos, escritorios de ayuda, centros de competen-

Trayectoria del proyecto	Realización de la oferta	Cobertura del proyecto	Determinación del procedimiento	Reconocimiento del problema/soluciones	Elaboración de resultados
<ul style="list-style-type: none"> • Documentación del proceso sobre los clientes • Sistema CRM • Banco de datos del proyecto (Experiencias en proyectos similares) 	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta del proyecto • Perfil del proyecto • Listas de referencias • CV's • Mesas de ayuda (<i>Help desk</i>) • Redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Perfil de competencia • Páginas amarillas • Redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de métodos • Manuales • <i>Help Desk</i> • Centros de competencia • CoP's • Banco de datos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Supervisión • Verificación en vuelo • <i>Coaching</i> • Presentación en <i>internet</i> • Banco de datos del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos sistematizados del proyecto (QM) • Lecciones aprendidas • Consolidación mediante redes

FIGURA 5.10
Organización del conocimiento en ciclos del proyecto

cia así como también banco de datos de proyectos para la reutilización de los ya garantizados conocimientos existentes, y elevar de esta forma la velocidad del aprendizaje. Para el reconocimiento de problemas en un proyecto corriente y para mantener la solución mediante instrumentos de organización del conocimiento en la supervisión se suele emplear la denominada verificación en vuelo, el *coacher*, etcétera. Al final de un ciclo de proyecto se convalida la transferencia de los conocimientos existentes de la organización a través de la sistemática documentación de proyectos o informes de las lecciones aprendidas, es decir que se busca una forma de consolidar y continuar las experiencias en red.

Notas

- ¹ Deiser, 1996: 49.
- ² Tracy y Wiersema, 1993.
- ³ Simon, 1996.
- ⁴ Compare Wiersema, 1996 y Fuchs, 1997.
- ⁵ Nalebuff y Brandenburger, 1997: 144.
- ⁶ Wunderer, 1996: 7.
- ⁷ Compare también con Hansen et al., 1999.
- ⁸ Reporte anual de General Electric, 1994, 1995, 1996.
- ⁹ Reporte anual de General Electric, 1994, 1995, 1996.
- ¹⁰ Weltmarken, Informationsschriften, 1997.
- ¹¹ Thompson et al., 1997.
- ¹² Compare también con v. Krogh et al., 1997.
- ¹³ North y Papp, 1999.
- ¹⁴ Ramhorst, 2000.
- ¹⁵ Earl y Scott, 1999.
- ¹⁶ Contacto mediante: www.top-online.de.

¹⁷ Seifert, 1996:134.

¹⁸ APQC, 1996: 8.

¹⁹ Para la transferencia de conocimientos internos compare con O'Dell y Grayson, 1998, Szulanski, 1996.

²⁰ Compare con Camp, 1989.

²¹ Schindler, 1999.

