

Los procesos de gestión del conocimiento y el contexto organizacional

Knowledge management processes and the organizational context

Antonio Sánchez Ramírez*

Luis Joyanes Aguilar**

El efecto de la globalización ha influenciado las firmas para adoptar nuevos paradigmas y alcanzar la flexibilidad que les permita adaptarse rápidamente a los ambientes cambiantes que los competidores imponen; una manera es el enlace de los objetivos organizacionales en el corto y largo plazo, con los procesos de la organización dentro de su contexto que guía a la Gestión del Conocimiento a través de la operación, conservación y desempeño a largo plazo. La clave es el balance de los recursos y los elementos de crecimiento de la gestión del conocimiento que se mide por medio de indicadores que facilitan el diagnóstico que a su vez se apoya en el proceso de retroalimentación que liga los objetivos de la empresa con los recursos del conocimiento.

The effect of globalization has influenced companies to adopt and develop new paradigms in order to get flexibility and be quickly adapted to the changing environments imposed by competitors. One way to do this is to link organizational objectives, in short and long terms, to the processes of the company within its contextual environment that leads to knowledge management through operation, conservation and long term performance. The key is to balance resources and growing elements of knowledge management measured by indicators that enable diagnosis. This, in turn, is supported by the feedback process linking the company's objectives to the knowledge resources.

Palabras clave: Globalización. Contexto. Gestión de Conocimiento.

Key words: Globalization. Context. Knowledge Management.

1 Introducción

El efecto de la globalización ha generado que las firmas desarrollen y adapten nuevos paradigmas que les permitan tener flexibilidad y adaptación rápida ante los entornos cambiantes que los competidores imponen.

En este ambiente dinámico la Gestión del Conocimiento juega un papel decisivo al enfocar hacia los objetivos organizacionales y los recursos (GONGLA, 2001, p. 842-862) que relacionan sus procesos con el contexto de la empresa, que ligan la estrategia de negocio con su desempeño (DAVENPORT, 2000).

* Coordinador de GC en CIATEQ AC. Centro Tecnológico en México.

** Director y Catedrático de la Universidad Pontificia de Salamanca - campus Madrid, España.

El contexto más importante está en función de la estrategia organizacional (CHOO, 2002, p. 255) que además incorpora las necesidades del cliente, los productos y servicios; está soportada por los procesos del conocimiento por medio de la interacción del conocimiento tácito y explícito en las comunidades de práctica dentro de una espiral que contiene la externalización, socialización, internalización y combinación (NONAKA, 1995) y, también, por los procesos productivos y de servicios que dan lugar a la generación cíclica en la socialización del conocimiento. Estos procesos influyen en su disseminación para lograr los objetivos de la empresa (LEE, 2000, p. 783-794) por medio de las habilidades, experiencia, archivos, documentos, relaciones con los clientes, proveedores, materiales que están soportados por las bases de datos electrónicas.

2 Los recursos y el desarrollo del conocimiento

La efectividad de la Gestión del Conocimiento está dada por la relación entre los *recursos del conocimiento* que dan origen a los indicadores y con el *desarrollo del conocimiento* que se da a través de las comunidades de práctica.

En el corto plazo la Gestión del Conocimiento operativa toma las demandas del cliente, los productos y servicios y genera los equipos de proyecto que dan forma a las comunidades de práctica que contiene a los recursos humanos especializados, que trabajan con los recursos del conocimiento controlados, que mantienen el curso en medio de circunstancias cambiantes inesperadas (PETERSON, 2002) por medio de los indicadores del conocimiento (PIPINO, 2002, p. 211-218) quienes a su vez implementan las órdenes de producción por medio de los recursos disponibles. Esta simbiosis da lugar a la brecha del conocimiento entre las necesidades actuales y los recursos disponibles. Esta brecha debe ser cuidada, operada y gestionada para que siga funcionando adecuadamente.

Su cuidado y operación están enlazados mediante los recursos actuales con sus deficiencias operativas que dependen de que estén disponibles de manera inmediata o que deban ser incorporados en planes de desarrollo a largo plazo.

Entonces el plan a largo plazo juega un papel fundamental en la integración contextual de los procesos y está sujeto a las estrategias, objetivos, indicadores y reportes que hagan posible su ejecución y cumplimiento para que puedan ser comunicados hacia los otros procesos del conocimiento. Estos procesos contienen los objetivos a ser alcanzados, así como los costos y utilidades generados. Esta interacción da lugar a la brecha organizacional que está delimitada entre lo que debe hacer y lo que debe conocer para lograr sus metas y ejecutar su estrategia.

La *estructura de los procesos* del conocimiento está dada por el capital estructural que codifica, transfiere y ejecuta la generación y utilización del conocimiento; y la *estructura del mercado* (GROVER, 2001, p. 5-21) en el capital relacional que comprende

los intercambios de conocimiento ocurridos en los mercados externos y que utilizan conceptos como la información, asimetría, eficiencia y estandarización; además que los recursos del conocimiento en las comunidades de práctica son representados por medio de mapas del conocimiento incorporados a las diferentes posiciones de negocio que generan los mercados para su intercambio.

Los elementos anteriores generan un mecanismo de control compuesto por los recursos y desarrollo del conocimiento (SENGE, 1990), su gestión (PRUSAK, 2000), medición por medio de los indicadores (YIN, 1994) dan lugar un diagnóstico y retroalimentación basado en averías sistémicas (SENGE, 1990) que eslabonan los objetivos del negocio con los recursos de la firma.

3 El contexto organizacional

El contexto organizacional está compuesto de los recursos del conocimiento que se encuentran contenidos en: productos y servicios, procesos productivos, personal experto (comunidades de práctica), clientes y los mercados financieros.

La operación se estructura entre los proyectos relacionados con los clientes y los internos; cuando los recursos son escasos se asignan recursos hacia los primeros, de otra forma, son los internos los que se ven favorecidos; entonces la estrategia consiste en que las mejores oportunidades de negocio vienen al utilizar los recursos disponibles presentes en los expertos disponibles así como en las bases de datos existentes.

Su operación y cuidado para seguir funcionando adecuadamente están en función de los diferentes grupos y actores que desarrollan los productos y procesos al adoptar y rechazar decisiones del negocio. El conocimiento de los clientes se mantiene en una base de datos de los expertos. El conocimiento de los mercados financieros se conserva por medio de textos que forman categorías en una enorme cantidad de datos. La comunicación en los recursos del conocimiento se inicia dentro de las comunidades de práctica en los procesos de socialización.

Los portales del conocimiento y los sitios *web* juegan un papel importante en el largo plazo como un soporte a los objetivos del negocio. La estrategia consiste entonces en medir la efectividad de ambos y tomar la decisión más conveniente en función de alimentar el que sea más eficiente y dejar de prescindir del otro en su caso.

Se pueden utilizar los contactos con los clientes para conocer sus reacciones por medio de seminarios que nos permitan conocer los asuntos importantes y que a su vez retroalimenten o reestructuren los portales o los sitios *web* que den respuestas a esos asuntos importantes de los clientes.

4 Conclusión

La globalización ha cambiado los paradigmas de las empresas que se enfocan en la flexibilidad y adaptación como una arma para adaptarse a los mercados cambiantes. Así la efectividad de la Gestión del Conocimiento se da por la relación entre los recursos del conocimiento que se incorporan en los indicadores y el desarrollo del mismo por medio de las comunidades de práctica, en donde los procesos del conocimiento se enmarcan en el capital estructural y del mercado. El contexto organizacional está compuesto por los recursos del conocimiento contenidos en productos, procesos, comunidades de práctica, clientes y mercados financieros, que a su vez estructura la operación por medio de proyectos internos y con los clientes donde los diferentes grupos y actores que desarrollan los procesos y los productos pueden rechazar las decisiones de negocio.

Las herramientas informáticas juegan un papel fundamental entre los procesos y el contexto de la firma por medio de los portales de conocimiento y los sitios actúan *web* con un papel importante en el largo plazo.

Referencias

CHOO, C. W. *et al.* *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*. New York: Oxford University Press, 2002.

DAVENPORT Th. *et al.* *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard: Business School Press, 2000.

GONGLA, P. *et al.* Evolving communities of practice: IBM global services experience. *IBM systems journal*, v. 40, n. 4, 2001. p. 842-862.

GROVER, V. *et al.* General perspectives on KM: fostering a research agenda, *Journal of management information systems*, v. 18, n. 1, 2001, p. 5-21.

LEE, C. C. *et al.* Knowledge value Chain. *Journal of management development*, v. 19, n. 9, 2000, p. 783-794.

NONAKA, I. *et al.* *The knowledge creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press, 1995.

PETERSON, R. R. *Information governance*. Tilburg University. Netherlands, 2002.

PIPINO, L. *et al.* Data quality assessment. *Comm of the ACM*, v. 45, n. 4, 2002, p. 211-218.

PRUSAK, L. *Working knowledge: how organizations manage what they know*. Harvard Business School Press, 2000.

SENGE, P. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday Publishers, 1990.

YIN, R. *Case study research: design and methods*. Thousand Oaks Ca, Sage Publishing, 1994.