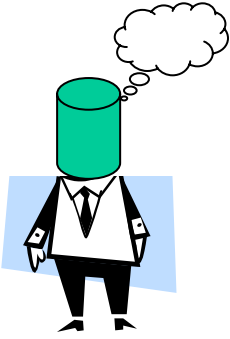


Gerencia del conocimiento y pensamiento estratégico

Eduardo Rodríguez Taborda

**A mi esposa Marcela,
quien me ha dado todo para la realización de mis sueños**



Introducción

Este libro trata de la gerencia del conocimiento y su relación con la estrategia. El libro corresponde a la terminación de la secuencia de tres libros, la Gerencia del Riesgo, La Gerencia Matemática y el que se presenta La Gerencia del Conocimiento.

Como objetivos fundamentales del libro se encuentran:

1. Identificar la gerencia del conocimiento como un modo de pensar en administración, el cual no es una teoría que inició como un best seller o mejores prácticas en algunas industria o países y que hay que imitar, sino que es algo más, es el fundamento de la organización y sus miembros en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Está basado en el análisis de múltiples disciplinas desde los conceptos filosóficos de conocimiento, hasta la aplicación y realización de sistemas expertos y automáticos en las empresas y sus procesos.
2. Establecer la relación entre riesgo, conceptos y conocimiento como estructura de la mente del administrador de empresas en el hoy y en el mañana.
3. Presentar la necesidad de encontrar los medios para reducir las franjas de diferencia en conocimiento de las personas que pertenecen a una empresa. Estas franjas del espacio de conocimiento limitan la comunicación y en ocasiones entorpecen las decisiones.
4. Introducir algunas técnicas que pueden ser utilizadas para convertir en información y conocimiento, los datos a los cuales tiene acceso la organización actualmente y de manera potencial.
5. Identificar los procesos y las acciones al interior de la empresa, como partes de un desarrollo de la productividad basado en conocimiento.
6. Establecer la relación entre los componentes de los sistemas de información y algunas de las aplicaciones en el desarrollo de la organización.

La gerencia del conocimiento está relacionada con el análisis de riesgo y con la mente conceptual del gerente como el desarrollo de una cadena en la cual el gerente requiere plantear una estrategia, con el deseo implícito y explícito de reducir el riesgo de falla y para lo cual necesita dar una estructura conceptual que soporte las decisiones.

Se supone que el riesgo es un atributo que permanece en la organización y con el cual se debe convivir; el riesgo se busca administrar y minimizar pero no se puede reducir a cero. Esto requiere de un desarrollo de conocimiento al interior de la empresa para lograr desarrollar tácticas para enfrentarlo. Los conceptos en la mente del administrador son cada vez más complejos, pero a su vez para ponerlos en funcionamiento se deben buscar las formas de mayor simplicidad.

Se entiende que a menor entropía se requiere más información, más conceptualización y más conocimiento para administrar. Son tan altos los volúmenes de datos y tanta la información que no sirve, que si no es bien administrada se generará mayor entropía. Para lograr una buena clasificación se requiere que los conceptos sean mas claros y menos ambiguos. Se deben definir adecuadamente las objetivos y conceptos

administrativos y que al interior de las empresas se sepa que tipo de lenguaje se habla. Se supone que la mente gerencial siempre esta asociada con las actividades de conceptuar, planificar, organizar, decidir, ejecutar, controlar y proporcionar retroalimentación al sistema empresa. Todos estos componentes requieren un alto grado de conocimiento.

La cadena de conocimiento y análisis de riesgo es como aparece en la Figura 1. Esta cadena inicia con la adopción de los conceptos de conocimiento y termina con las herramientas de riesgo. Se requiere que se pase por crear un sistema de conocimiento libre de riesgo para utilizarlo en el desarrollo de las tácticas de administración integral de riesgo

Cadena del conocimiento y la administración integral del riesgo

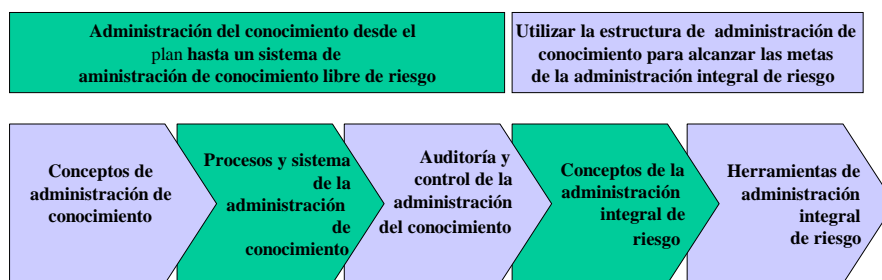


Figura 1 Cadena del conocimiento y administración del riesgo

La gerencia del conocimiento es una forma de desarrollar el recurso humano pero a la vez es la forma de ver la organización como un conjunto de mentes trabajando para lograr objetivos comunes. El grupo de mentes requiere organización para reducir los riesgos. Es fundamental, en la empresa, desarrollar los mecanismos, tecnologías, procedimientos para que el conocimiento del negocio se convierta cada vez más una en ventaja competitiva sostenible.

El concepto de gerencia de conocimiento no debe confundirse con el de sistema de gerencia de conocimiento. El segundo es el soporte de la gerencia del conocimiento, Este corresponde a la estructura tecnológica y de sistemas que se desarrolla en una empresa, con el propósito de administrar los procesos de conocimiento.

Los procesos de conocimiento se clasifican en: Producción y creación de conocimiento, transferencia de conocimiento, almacenamiento y posibilidad de acceso y, finalmente, aplicación. Estos procesos comprenden el aprendizaje y el desarrollo de las diferentes disciplinas administrativas como son finanzas, mercadeo, producción y administración de recursos humanos.

La gerencia del conocimiento es una forma de ver la organización como un sistema vivo en el cual la dinámica está basada en la conversión de datos a información; luego a conocimiento y luego en estrategia. El desarrollo de la metodología en ocasiones se ha concentrado en las áreas de sistemas, pero como en este libro se expone, la parte técnica es solamente una parte de todo el desarrollo de la organización, basada en las mentes y sus atributos al interior de la empresa.

En la Figura 2 se identifica cómo los procesos de conocimiento se asocian con los procesos de riesgo, se basan en el desarrollo de conceptos, lo cual es el fundamento de este libro y su relación con los anteriores.

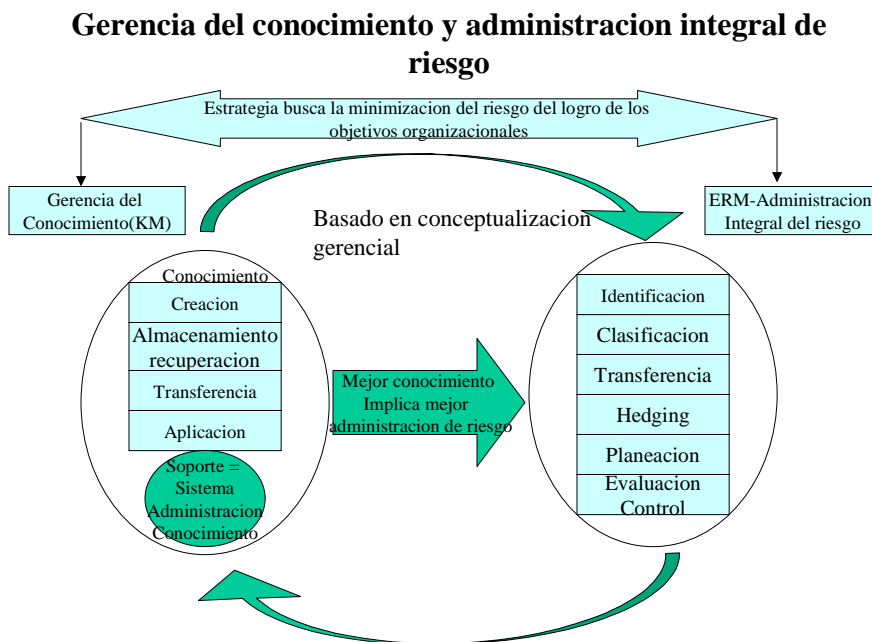


Figura 2 Gerencia del Conocimiento y Administración Integral de Riesgo

Se han incluido diferentes capítulos técnicos y conceptuales para realizar una revisión de múltiples puntos de vista.

El primer capítulo corresponde al desarrollo del contexto de la gerencia del conocimiento. Este capítulo presenta algunas teorías asociadas con el conocimiento y con las estructuras conceptuales de gerencia. Se busca realizar una descripción y presentación de los fundamentos de un desarrollo estratégico y productivo basado en la gerencia del conocimiento.

En el segundo capítulo, se ha hecho una revisión del concepto de conocimiento y productividad. En este capítulo se ha definido productividad desde una visión relacionada con el desarrollo de una estrategia.

Se han presentado en el tercer capítulo las estructuras del sistema de conocimiento y el sistema de información en la organización; se considera el diseño del sistema de información como una parte del sistema de conocimiento, así que la propuesta es primero pensar en el sistema de conocimiento y luego llegar al diseño de un sistema de información. La base de todos estos análisis es el razonamiento estratégico.

El cuarto capítulo contiene una aplicación práctica de obtención información a partir de los datos, utilizando técnicas de minería de datos. En este capítulo, el propósito es presentar las herramientas en una forma sencilla, con una visión de sus aplicaciones, pero sin el rigor matemático que ellas exigen. Lo fundamental es entender cuándo y cómo poderlas utilizar.

El quinto capítulo es una presentación de un ejemplo de conocimiento asociado con los datos. Esta es una forma de ver cómo, a partir de los datos en un caso de análisis de crédito y riesgo, se pueden obtener muchos y muy valiosos resultados para la empresa.

Los procesos y su relación con el conocimiento son presentados en el capítulo seis, lo cual representa que el análisis de los procesos, es fundamental en cualquier análisis estratégico y en la forma de obtener ventajas competitivas en una industria. El análisis identifica con claridad los puntos de mayor vulnerabilidad y en cuáles se puede desarrollar en forma más eficiente la empresa

Algunas de las formas de incluir métricas e indicadores son presentadas en el capítulo siete. El concepto de conocimiento en la de gerencia del conocimiento encierra una forma de organización basada en lo medible, es fundamental volver al concepto de que lo no medible no se administra y, por lo tanto, el logro de medidas de productividad y de desempeño son herramientas fundamentales para incrementar el conocimiento, el control de riesgo y la capacidad de logro de objetivos empresariales

En el capítulo ocho se desarrollan la medición del desempeño y el conocimiento; una métrica fundamental que se busca a lo largo y ancho de la empresa es la del desempeño. El desempeño es como la suma de los desempeños de cada proceso y actividad. Al desarrollar las acciones conjuntas en busca de objetivos estratégicos, se llega a que es útil conducir el análisis del desempeño desde el modelo del Balanced Scorecard, el cual ayuda a elaborar un mapa de aplicación de métricas. Es muy importante establecer que todo debe estar orientado a medir los resultados basados en la estrategia diseñada.

Finalmente, el capítulo nueve representa la relación entre organización, innovación y conocimiento. La innovación y la constitución de una organización en la actualidad se basa en cómo el conocimiento puede fluir de una mejor manera; así que, fundamentalmente, se desean utilizar las interrelaciones para crear más conocimiento y hacerlas parte de los procesos de innovación. Los procesos de innovación no son entendidos únicamente como la creación de nuevos productos, sino como el mejoramiento de la forma de realizar los procesos al interior de la empresa.

A continuación se presentan estos capítulos que espero sean de mucho beneficio en cada una de las organizaciones.

Para recordar...

La gerencia del conocimiento es el conjunto de procesos y técnicas que se utilizan para crear, almacenar, reutilizar, transferir y aplicar el conocimiento de los miembros de una empresa y de la empresa en si misma, con el propósito de hacer la firma más competitiva.

El riesgo es inherente en los negocios, los conceptos ayudan a darle forma a la administración del negocio y a entenderlo. El conocimiento guía y soporta las decisiones para crear ventajas competitivas sostenibles