La Gestión del Conocimiento como Configurador de Cultura Organizacional y Fuente de Ventaja Competitiva Empresarial

Elia Socorro Díaz Nieto, Josefina Morgan Beltrán, León Martín Cabello Cervantes -
Universidad Autónoma de Querétaro, Facultad de Contaduría y administración, Campus San Juan

Resumen

En la economía del conocimiento, cuya única certidumbre es la incertidumbre, la mejor fuente para obtener ventajas competitivas duraderas es el conocimiento. Cuando de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Ésas son las actividades que definen a la empresa *creadora de conocimiento*, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada. Sin embargo, y a pesar de todo lo que se habla sobre el *poder del cerebro* y el *capital intelectual*, son muy pocos los directores que han comprendido la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento y muchos menos los que saben cómo gestionarlo. En este trabajo de investigación se analiza el vínculo que existe entre gestión del conocimiento, cultura organizacional y ventaja competitiva. Es decir como esta gestión configura la cultura y es a su vez fuente de ventaja competitiva empresarial. A través de esta investigación se identificaran aquellos conocimientos que en este momento están gestionando las grandes empresas con mercado nacional e internacional, Caso Empresa San Juan del Río.

Palabras clave: Conocimiento, cultura organizacional, ventaja competitiva.

Abstract

In the economy of the knowledge, which only certainty is the uncertainty, the best source to obtain competitive lasting advantages is the knowledge. When overnight they change the markets, the technologies proliferate, the competitors multiply, and the products remain obsolete, only they will reach the success the companies that in a consistent way they believe new knowledge Spread it for the whole company and incorporate it rapidly into the new technologies and products. Those are the activities that they define to the creative company of knowledge, where the whole business turns on the continued innovation. Nevertheless, and regardless what one speaks on the power of the brain and the intellectual capital, there are very small the directors who have understood the real nature of the creative company of knowledge and many less those that they know how to manage it. In this work of investigation there is analyzed the link that exists between management of the knowledge, culture organizational and competitive advantage. It is to say as this management forms the culture and is in turn a source of competitive managerial advantage. Across this investigation there were identified that knowledge that at this moment are managing the big companies with domestic and international market, Enterprise San Juan of the Rio.

Keywords: Knowledge, culture, organizational, competitive, advantage

1.DESCRIPCIÒN DEL PROBLEMA

Actualmente las organizaciones están inmersas en un entorno dinámico y turbulento, por ello vemos todos los días personas cansadas y siempre pendientes del tiempo, actualmente el recurso más preciado, así mismo de la noche a la mañana cambian los mercados, proliferan las tecnologías, se multiplican los competidores, y los productos quedan obsoletos, sólo alcanzarán el éxito las empresas que de un modo consistente creen nuevo conocimiento, lo difundan por toda la empresa y lo incorporen rápidamente a las nuevas tecnologías y productos. Ésas son las actividades que definen a la empresa *creadora de conocimiento*, donde todo el negocio gira sobre la innovación continuada. Sin embargo, y a pesar de todo lo que se habla sobre el *poder del cerebro* y el *capital intelectual*, son muy pocos los directores que han comprendido la verdadera naturaleza de la empresa creadora de conocimiento y muchos menos los que saben cómo gestionarlo. En este trabajo de investigación se analiza el vínculo que existe entre gestión del conocimiento, cultura organizacional y ventaja competitiva.

Objetivo General. Encontrar la fuente de gestión de conocimiento en la empresa analizada y su relación con la cultura organizacional y la ventaja competitiva empresarial.

Variable Independiente. Gestión del Conocimiento
Variables Dependientes. Ventaja Competitiva y Cultura Organizacional

Esta investigación es de tipo cualitativa

2.MARCO TEÒRICO

Estamos viviendo en una nueva economía basada en el conocimiento y en la innovación. En su centro se encuentran los trabajadores orientados al conocimiento, cuya misión no es sólo crear un mundo de nuevos productos y servicios, sino también repensar los propósitos más generales y las prácticas más ordinarias del mundo de los negocios. Es una revolución.

El conocimiento no es una moda pasajera ni un movimiento. Constituye una verdadera revolución la forma en que el conocimiento se ha vuelto tan importante en nuestro estilo de hacer negocios.

La ventaja del conocimiento es una frase muy poco vigorosa. Describe en forma demasiado tranquila y diplomática las líneas de combate y lo que se juega en la revolución del conocimiento. Hoy los administradores se ven obligados a decidir en qué línea se hallan. En un lado de ella encontramos la democracia laboral donde todos colaboran en la revolución, votan a favor de ella y la apoyan. En el otro lado se hallan quienes utilizan las herramientas, los métodos, el lenguaje e incluso los símbolos de ella, pero al servicio de metas egoístas. La revolución del conocimiento no solo trata de generar utilidades y crecimiento; es un asunto moral.

Los líderes empresariales del mundo son agentes poderosos del cambio y reconocen que una nueva economía empieza a surgir, basada en el conocimiento y en la innovación cuyo centro son los trabajadores orientados al conocimiento. Esta nueva generación de empleados y compañías inteligentes no solo debe crear la siguiente generación de productos y servicios, sino repensar la manera de hacer negocios

Las compañías prósperas son las que están experimentando en esta era del conocimiento una revolución y en esto va implícito el cambio puede empezar con algo simple. No es necesario por ejemplo, que todos nos apresuremos a contratar a un director de capital intelectual. El cambio ocurrirá cuando, en calidad de gerentes, examinemos objetivamente los recursos humanos como empleados orientados al conocimiento, no como holgazanes ni robots, ni simples números. Hace diez años, durante un recorrido por una planta de Toyota en Japón, según refiere Webber citado en Ruggles y Holtshouse (2000, p. 51)

> "un ejecutivo me comentó: En esta planta tenemos una herramienta que ustedes no tienen en las fabricas automotrices de Detroit. Asombrado, le pregunté cual era esa herramienta moderna. El ejecutivo levantó con las manos un lápiz. Todos nuestros operarios llevan uno para que anoten las ideas que se les ocurren y las presenten".

Cuando más tarde hable de mi conversación con los directivos de la industria automotriz en Estados Unidos, obtuve una respuesta cínica. *La mitad de nuestros operarios son analfabetos*, me dijeron, *de modo que si les diéramos un lápiz no podrían anotar nada*. A diferencia de los industriales de Detroit, Toyota sabía que aun los operarios de las líneas de montaje pueden hacer aportaciones como empleados orientados al conocimiento; se ahorran millones de dólares.

Esto explica Nonaka (2000, p. 23):

> "El nuevo conocimiento siempre se inicia en la persona. Un investigador brillante concibe una idea que conduce a una nueva patente. El sentido intuitivo sobre las tendencias del mercado de un director intermedio se transforma en el catalizador del concepto para un importante nuevo producto. Un trabajador de taller se basa en sus largos años de experiencia para idear un nuevo proceso innovador. En cada uno de esos casos, el conocimiento individual de esa persona se transforma en conocimiento empresarial valioso para toda la empresa en su conjunto. Poner el conocimiento personal a su disposición de los demás constituye la actividad fundamental de la empresa creadora de conocimiento".

Es una actividad realizada continuamente y en todos los niveles de la empresa. Y tal como muestra el ejemplo siguiente, a veces puede adoptar formas inesperadas. En 1985, los encargados de desarrollo de producto de la sede de *Matsushita Electric Company en Osaka* estaban trabajando duramente en una nueva máquina panificadora. Pero tenían problemas para lograr que la máquina amasase el pan correctamente. Enfatizó Nonaka (2000, p. 3) *"Crear conocimientos es tanto cuestión de ideas como de ideales"*.

A pesar de todos los intentos, la corteza del pan se quemaba demasiado, mientras el interior quedaba casi sin hacer. Los empleados analizaron el problema de un modo exhaustivo. Incluso compararon las placas de rayos X de los panes amasados por la máquina y los elaborados por panaderos profesionales. Pero no lograban extraer ningún dato significativo.

Al final, la desarrolladora de software Tanaka citado en Nonaka (2000) propuso una solución creativa. El Osaka International Hotel tenía fama de fabricar el mejor pan de todo Osaka. ¿Por qué no utilizarlo como modelo? Tanaka se adiestró con el jefe de panaderos del hotel y estudió su técnica de amasado.

Tanaka citado en Nonaka (2000) observó que el panadero utilizaba un modo diferente de estirar la masa. Tras un año de pruebas y errores, pudo establecer las especificaciones del producto entre otras, la inclusión de unas nervaduras especiales en el interior de la máquina que reproducían perfectamente la técnica de estirado de la masa utilizada por el panadero y la calidad del pan que había aprendido a elaborar en el hotel. Resultado: el original método *Matsushita* de *masa enrollada* y un producto que ya en su primer año estableció el récord de ventas para un nuevo electrodoméstico.

La innovación de *Tanaka* citado en Nonaka (2000 p. 4) ilustra la existencia de un movimiento entre dos formas diferentes de conocimiento. *El punto final de ese movimiento es el conocimiento explícito*: las especificaciones de producto para una máquina de elaborar pan. El conocimiento explícito es formal y sistemático. Por esa razón puede ser fácilmente comunicado y compartido en forma de unas especificaciones de producto, una fórmula científica o un programa de ordenador.

¿Por qué los empleados orientados al conocimiento son terriblemente improductivos?

La productividad del conocimiento y del empleado orientada a ella es baja. Nunca antes había razón para mejorarla. Antes de la Primera Guerra Mundial los trabajadores manuales constituían 95% de la población. A lo largo de su historia el mundo había recurrido a la fuerza física o al trabajo calificado. En 1880, *Frederick Taylor* analizó el trabajo manual e introdujo grandes mejoras en su productividad. Estudio la manera en que se lleva a cabo y se preguntó *¿Cuál es la forma óptima de efectuarlo?* Pero nunca se preguntó si era necesario.

La terriblemente baja productividad del trabajador orientado al conocimiento se debe principalmente a que los obligamos a efectuar actividades para las que no los contratamos; gran parte de ellas tengan que hacerse. Esta es una gran limitación de la administración clásica de la calidad total: perfecciona muchos trabajos que no deberían efectuarse. Aun, hoy en día vivimos tan apresurados que no nos preguntamos cómo realizar mejor la tarea, ni consideramos si se puede eliminar toda. Esto sólo podrá contestarlo el empleado orientado al conocimiento, pero muchas veces su puesto se centra en aspectos no esenciales. Por ejemplo las enfermeras dedican 75% de su tiempo a revisar papeles, de modo que se les paga demasiado por lo que hacen y muy poco por lo que deberían hacer. Además se sienten frustradas por disponer de ten poco tiempo y energía para realizar el trabajo para el que se prepararon y por no poder encontrarle significado. Por su parte, los ingenieros se pasan largas horas escribiendo y

reescribiendo informes. Nadie solicito su admisión a la escuela de ingeniería porque quería llenar informes. Y, a propósito no se admitió a nadie por sus cualidades de redactor de informes. Enfatizó Drucker y Maciarelo (2006) "*Eliminar el trabajo no esencial es la clave de la productividad. Como también lo es ubicar a cada persona en el lugar correcto de la organización*"

Así se concluyó por Drucker y Maciarello (2006, p. 74):

> "Las personas fuertes también tienen grandes debilidades. Donde hay cimas también hay valles. Y nadie es bueno en todas las áreas. Comparado con todo el universo del conocimiento, la experiencia y las capacidades humanas, incluso el más grande de los genios debería valorarse como un fracasado total. El rendimiento sólo puede conseguirse a partir de los puntos fuertes. Lo más importante es la capacidad para cumplir el trabajo asignado".

Tanto es importante que un trabajador se enfoque en las funciones para las cuales ha sido preparado y contratado, como lo es también aprovechar al máximo sus fortalezas, en lugar de desperdiciarlo enfocándolo a sus debilidades.

El ejecutivo eficaz como lo mencionan Drucker y Maciariello (2006, p. 72) "*Cubre los puestos de trabajo y asciende a sus trabajadores a partir de lo que cada uno de ellos es capaz de hacer. No toma decisiones sobre el personal para minimizar los puntos débiles, sino para maximizar los puntos fuertes"*.

Parte de la ventaja del conocimiento, es un trabajador que sin importar la jerarquía, este en el lugar correcto de la organización, se aprovechen sus conocimientos y habilidades por las cuales ha sido contratado y tenga la libertad de aportar su mejor esfuerzo. Esto puede contribuir con la ventaja competitiva.

3. RESULTADOS

3.1. Etapas de la cadena de valor

Esta empresa lleva a cabo sus actividades por medio de una cadena de valor en la que podemos identificar fuentes de ventaja competitiva en actividades que generan valor. Su enfoque es de total diferenciación en todo el proceso. Ya que crea y recrea continuamente su futuro transformándose de manera continua, dando respuesta a las necesidades de sus clientes, a través de las actividades que realizan en su cadena de valor, la cual está compuesta por 6 etapas. La primera etapa, es la venta consultiva, en esta, se inicia la aplicación de la estrategia de atención personalizada, y es la base de la gestión del conocimiento. Cuando un cliente llega y solicita la elaboración de un producto se hace una evaluación del equipo y tecnología requerida, para saber si será rentable esta adquisición, esto le permite a la empresa que invierta, aprenda y se haga experta en tecnologías, esto genera la estrategia de exploración de tecnología para cubrir una necesidad y dar servicio al cliente, también se hace una evaluación de conocimientos que se deberán aprender para el desarrollo de este producto, esto implica capacitar al personal. Cabe mencionar que en esta etapa se aplica el conocimiento tácito entendido este como el conjunto de experiencias anteriores del individuo en el área de diseño. En este proceso, el conocimiento tácito se hace explicito y se fusiona con el nuevo, coadyuvando a la gestión de conocimiento. (Ver figura 3.1).

La segunda etapa es la recepción de archivos digitales, de los clientes, en esta se continua la estrategia de atención personalizada y se diseña el archivo PDF, el cual es llevado a cabo por el departamento de premidia CTP, en dónde se plasman cada uno de los detalles y especificaciones requeridas por el cliente, por medio de diálogos y comunicados (entre diseñador y cliente) sobre conocimiento tácito, explicito y gestión del conocimiento, que hacen del producto solicitado algo único, en el que la empresa

ofrece un valor y diferenciación del mismo, generando con ello una ventaja competitiva. (Ver figura 3.2)

La tercera etapa de impresión, se da por medio del proceso ofset es decir un proceso estándar producto de la era digital a través de la computadora estandarizado e instrumentos que miden colores como el equipo espectro fotómetro, el cual es capaz de hacer una medición del espectro de color. Aquí se utilizan 2 pasos: 1. Densitómetro que es la cantidad de tinta que estoy descargando. 2. Scaners permiten ver la ganancia de punto prensa. La función de esta etapa es lograr el tono y la fidegnidad de colores solicitados por los clientes. Continuando en todo el proceso, con la estrategia de atención personalizada. Aquí la gestión de conocimiento se ha gestado a través del tiempo, ya que hace 4 años este trabajo era artístico y lo que predominaba en él era el conocimiento tácito, sin embargo, gracias a la constante aplicación del mismo, se fueron descubriendo las nuevas tecnologías en materia de impresión que actualmente se utilizan. (Ver figura 3.3).

La cuarta etapa pos-venta. De este paso en la cadena de valor se encarga un ejecutivo experto en producción que tiene como objetivo que todo salga de acuerdo a lo programado en la producción del producto, a través de la estrategia de seguimiento personalizado en el desarrollo del producto. Esto significa que el cliente tiene un ejecutivo que lo informa en que paso del proceso va su producto, en el momento que lo requiera, dicho en palabras comunes son los ojos del cliente en la planta. (Ver figura 3.4).

La quinta etapa acabado. Proceso estandarizado con menos variables, se enfocan más al costo que a la diferenciación. Hay que cuidar parámetros de calidad, equipos para medir la calidad del acabado como: regla, flextest, pull test, productividad y eficiencia de los equipos, transferencia de conocimientos a través de los proveedores (información y aplicaciones) de equipos y materias primas. (Ver figura 3.5)

La sexta etapa es distribución, los tiempos de entrega son una parte fundamental en el servicio que ofrece esta compañía, ya que en productos perecederos como TV Y NOTAS los tiempos de entrega agregan mucho valor, en una revista como esta, que tiene que salir al mercado determinado día, si el tiempo de entrega se retrasa, ya no tendría el mismo impacto la distribución del producto afectando las ventas para el cliente. Esta etapa es considerada como la cara que se da al cliente, en donde se trata de ofrecer y dar el mejor precio, mejores transportes y servicio y en donde el cliente percibe la atención y servicio que la compañía le brindado. (Ver figura 3.6).

Figura 3.1. **Venta consultiva. Fuente: Creación propia.**

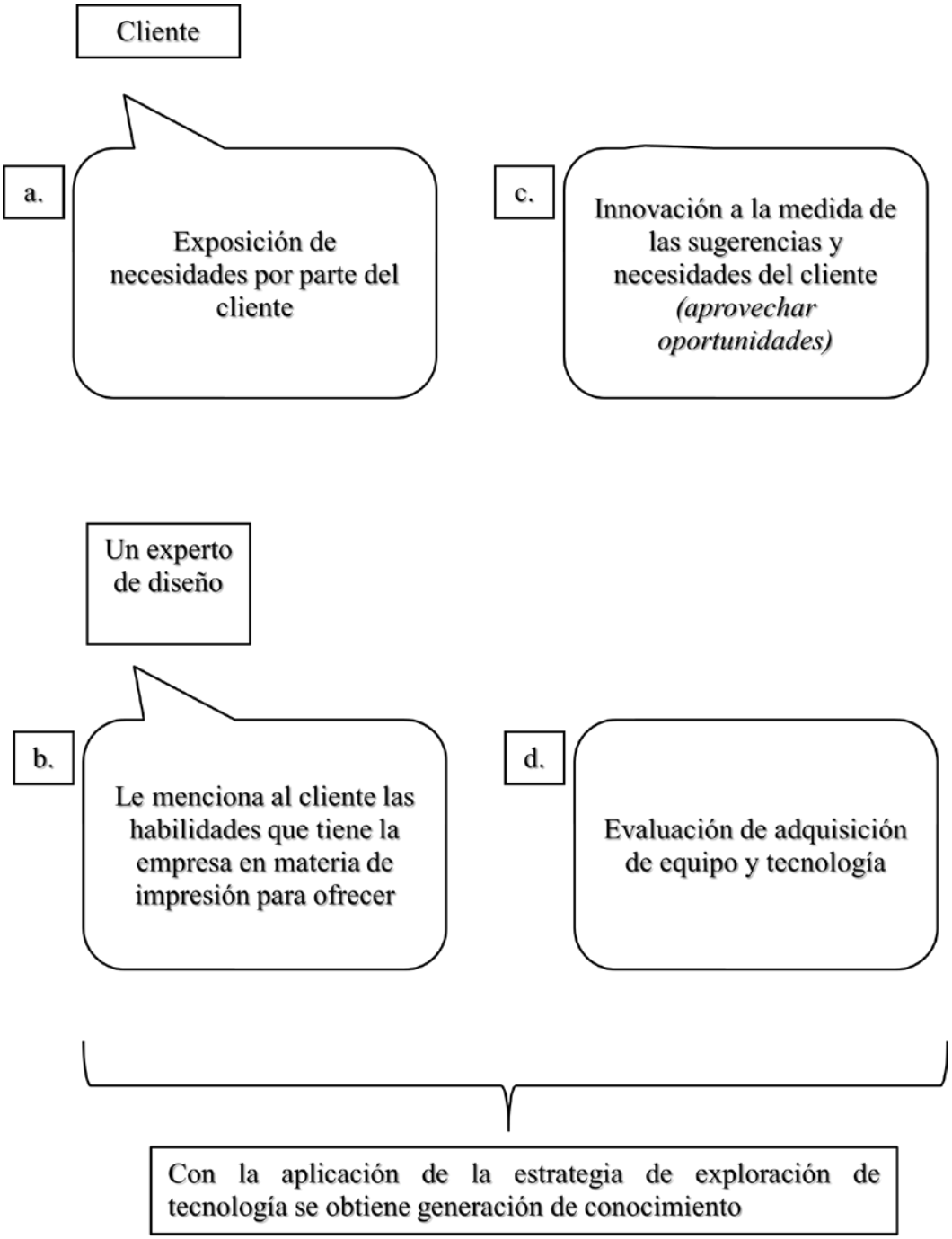


Figura 3.2. **Recepción de archivos digitales o premidia CTP. Fuente: Creación propia.**

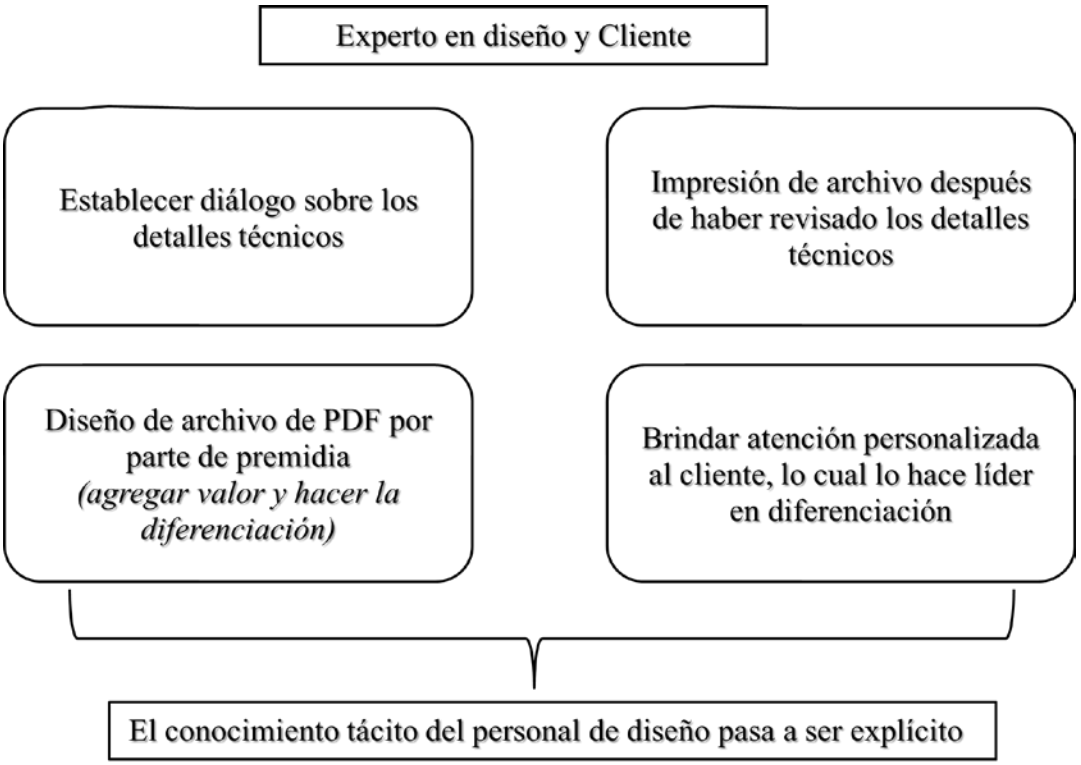


Figura 3.3. Impresión. Fuente: Creación propia.

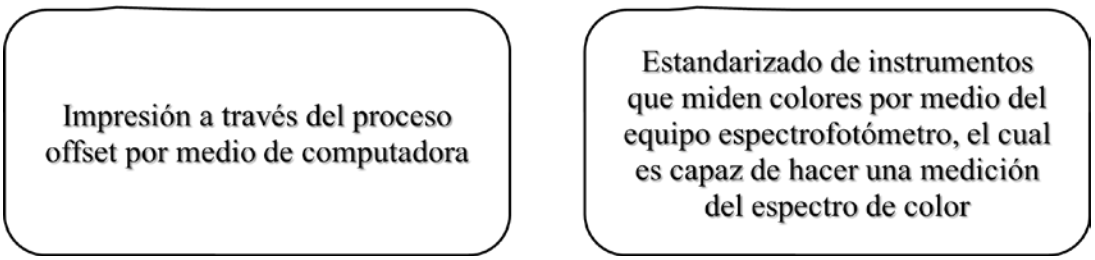


Figura 3.4. Pos-venta. Fuente: Creación propia.

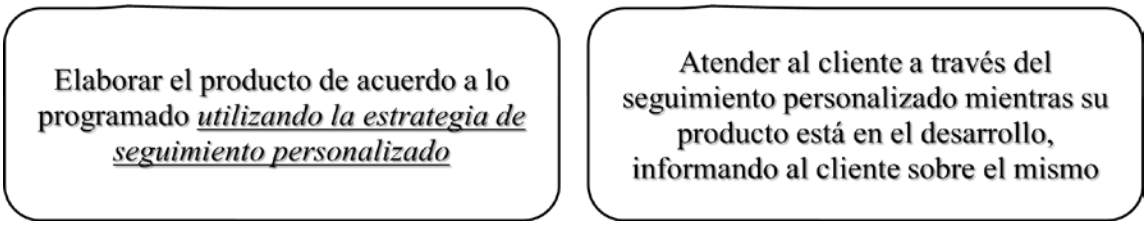


Figura 3.5.Acabado. Fuente: Creación propia.

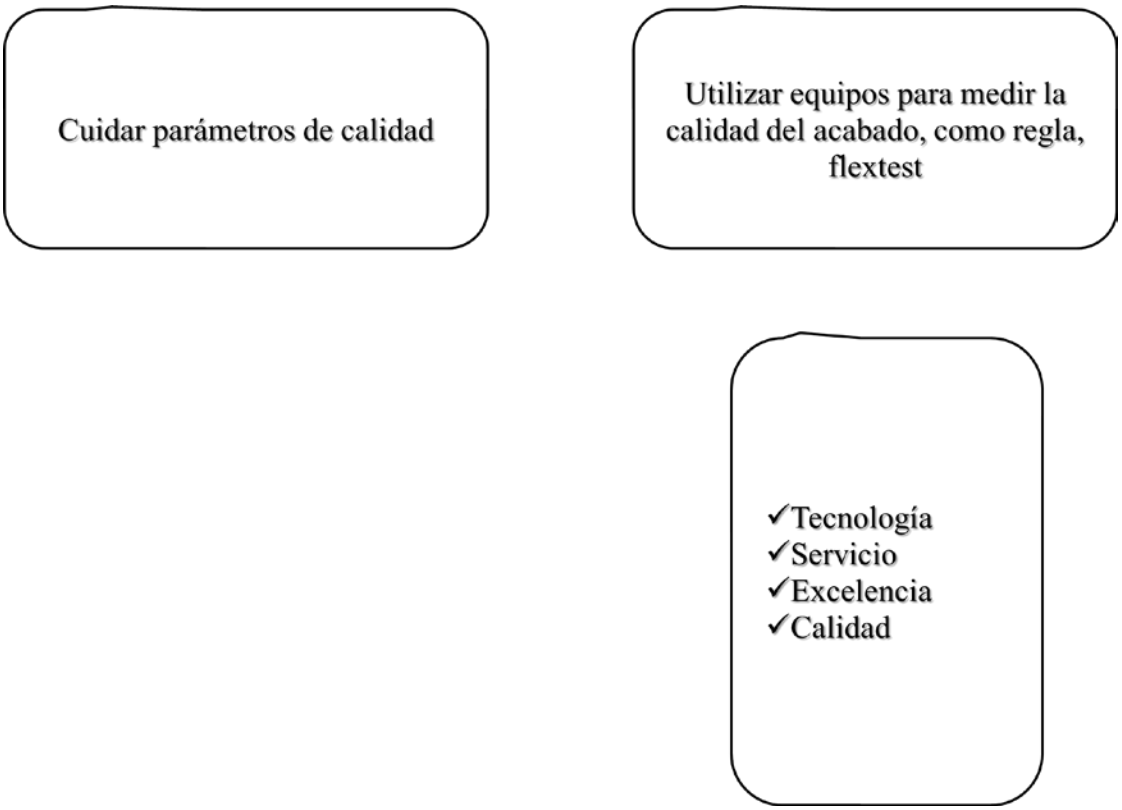
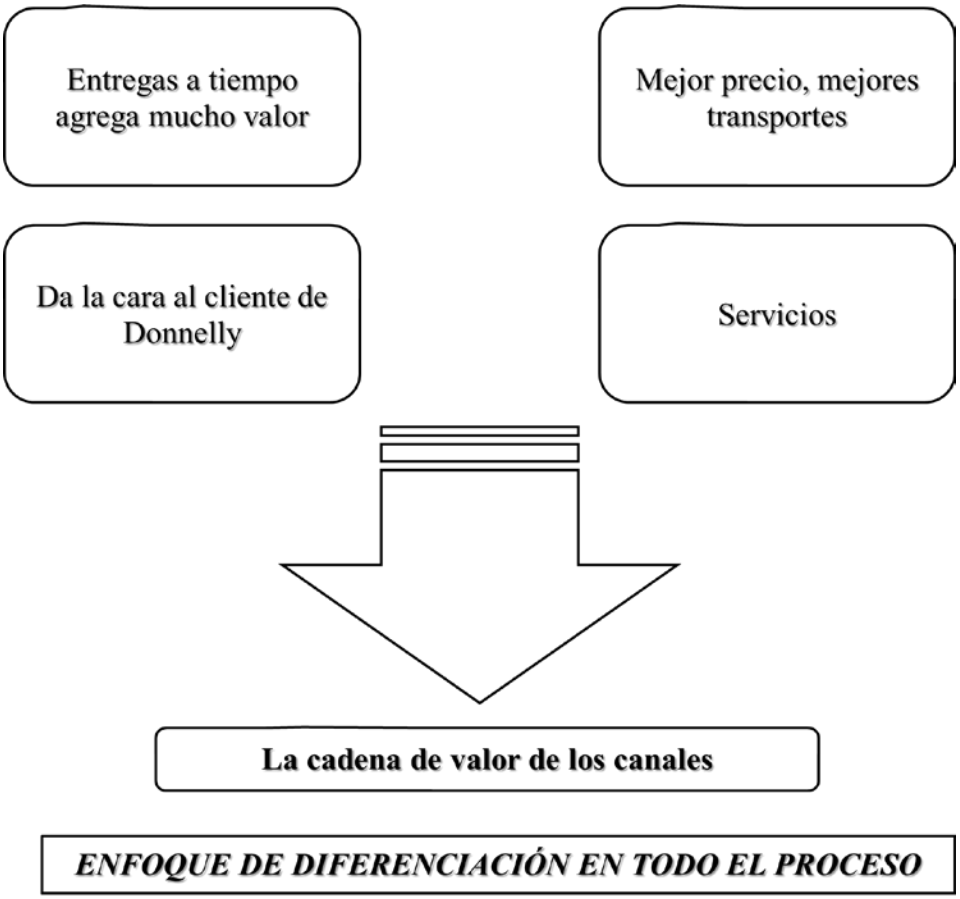


Figura 3.6.Distribución. Fuente: Creación propia.



CONCLUSIONES

La empresa encuestada es del giro impresor, es una imprenta que esta a la vanguardia en tecnología, conocimiento y competencia tanto nacional como internacional. Se observó en la empresa encuestada que su fuente de Gestión de Conocimiento esta en cada una de las etapas de su cadena de valor, así mismo en las demandas y sugerencias de sus clientes en la primer etapa de esta cadena, lo cual es la fuente de ventaja competitiva empresarial. Lo anterior ha llevado a esta empresa ha invertir en tecnología que nunca hubiera imaginado y que le ha representado rentabilidad, liquidez y crecimiento. Así mismo esto ha configurado la cultura de su gente, permitiendo que esta contribuya con su ventaja competitiva. Si se aprecian con profundidad las actividades que con llevan estas etapas, se puede entender como todas ellas van moldeando esta cultura, enfocada al conocimiento constante y a su competitividad en los mercados. Su cadena de valor es fuente de nuevas ideas, e innovaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Drucker y Maciarelo. (2007). *El ejecutivo eficaz.* Barcelona: Alienta.

Nonaka, I. (junio 2010). *La empresa creadora de conocimiento.* http://biblioteca.ucn.edu.co/repositorio/Especializaciones.

Peña, I. y Chinasky, E. (5-7 noviembre 2004*). Gestión del conocimiento.* Obtenido 20 de septiembre 2010.

Porter, M. (2009*). Ventaja competitiva.* México: Patria.

Ruggles, R. y Holtshouse, D. (2000). *La ventaja del conocimiento*. México: Continental.

Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad.* España: Díaz de Santos.