



ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN UNA PEQUEÑA EMPRESA

Guillermo Matos Morales¹, Ricardo Chalmeta Rosaleñ²

¹*Departamento de Computación, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba (e-mail: gmatos@csd.uo.edu.cu)*

²*Grupo de Integración y Re-Ingeniería de Sistemas, Universidad Jaume I, Castellón, España (email: rchalmet@lsi.uji.es)*

RESUMEN

Para alcanzar con éxito el desarrollo de un proyecto de Gestión del Conocimiento (GC) en las organizaciones es necesario establecer una Estrategia de Gestión del Conocimiento (EGC). Sin embargo, existen pocos ejemplos prácticos que puedan ser usados como casos de uso. En este marco, en este artículo se realiza (1) una identificación y clasificación de las diversas EGC existentes y de los procesos para la planificación estratégica específicos de las PYME's, y (2) se propone una EGC para una pequeña empresa de lubricantes cubana. Esta EGC es específica para esta empresa ya que se ha elaborado a partir de una combinación de los modelos de estrategias existentes. Finalmente se muestra el Sistema de Gestión del Conocimiento obtenido.

ABSTRACT

For the successful development of a Knowledge Management project in organizations, it is necessary to establish a Knowledge Management Strategy (KMS). In this paper we show the classification of the KMS's, and we identify the different types of KMS's and the processes for strategic planning within small and medium enterprises. As an example, we develop a KMS for a small lubricant firm, not adhering to a particular strategy, but combining several of them, according to a formal methodology. Finally, we describe the Knowledge Management System obtained.

PALABRAS CLAVE

Conocimiento, gestión de conocimiento, estrategia.



INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos, el papel del conocimiento en las organizaciones ha venido a ocupar un lugar protagonista en el éxito competitivo entre ellas, debido en general, a la poca diferencia en sus desarrollos tecnológicos, a los paradigmas asociados a la Sociedad de la información y a la Nueva economía basada en el conocimiento, convirtiéndose de esta manera en uno de los activos intangibles (recurso) de mayor valor en la actualidad.

Por tanto, para poder afirmar que una organización hace un uso correcto de su conocimiento, es necesario que se encuentren desarrollando alguna Estrategia de Gestión del Conocimiento (EGC) con el fin de gestionar adecuadamente el conocimiento acumulado. Para que el esfuerzo sea exitoso debe lograrse que el conocimiento sea compartido al menos entre los miembros de la organización que lo necesiten.

Gestionar el Conocimiento no es más que una aproximación integrada y sistémica para identificar, manejar y compartir todo el conocimiento explícito y tácito de una empresa tal que los empleados puedan usarlo para ser más efectivos y productivos en su trabajo organizacional [Kim, 2002].

ESTRATEGIA DE GESTION DEL CONOCIMIENTO (EGC)

La estrategia para Callahan (disponible on-line) es una combinación de (i) acciones que son previstas para obtener resultados de negocios anticipados y (ii) las acciones que emergen como resultado de muchas actividades complejas que son emprendidas dentro de la organización.

Zack (1999) ha usado el término estrategia de conocimiento (EC) para referirse a la estrategia de negocio de una organización que tiene en cuenta sus capacidades y sus recursos intelectuales. Por otra parte, Kasten (2007) la define como el conjunto de guías y creencias que se crean en la organización para manipular el conocimiento.

Por otra parte, hay que resaltar la distinción que realiza Zack (2002) entre EC y EGC basándose en que la primera permite construir una estrategia competitiva alrededor de sus capacidades y recursos del capital intelectual y la segunda guía en la realización de acciones para manejar el conocimiento. Sin embargo, para Callahan (disponible on-line) desde una perspectiva práctica, la distinción entre ambas es innecesaria porque en términos prácticos es difícil separar el acto de identificar el conocimiento y el acto de implementar iniciativas de conocimiento.

Desde nuestro punto de vista son conceptos que se solapan mutuamente ya que en la actualidad sería inconcebible que alguna organización se encontrase desarrollando una



EC y no estuviese vinculada con una iniciativa de Gestión del Conocimiento (GC) y viceversa.

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Haggie [2003] agrupa las diversas estrategias de GC de acuerdo a (i) como se enfoca el conocimiento, por ejemplo, de acuerdo al Modelo de Nonaka-Takeuchi [1995], (ii) según los procesos/áreas de negocios que se definen durante el desarrollo del proyecto, por ejemplo, las estrategias que reflejan las diferentes naturalezas y poder que envuelve a la organización propuesta por Wiig [1997] y (iii) aquellas que se miden por los resultados que se obtendrán finalmente a través de un marco de negocios, por ejemplo, la estrategia de negocios de Zack [1999].

En su investigación [Haggie, 2003] identifica 5 estrategias desarrolladas por las grandes corporaciones:

1. Desarrollar y transferir mejores prácticas.
2. Crear una nueva industria a partir del conocimiento embebido.
3. Formar una estrategia corporativa alrededor del conocimiento.
4. Fomentar e innovar la comercialización.
5. Crear un estándar para hacer público el conocimiento propietario.

También en este ámbito es interesante diferenciar la manera en que se manipula el conocimiento por iniciativas de procesos o de prácticas (Leidner, 2006). Así, un primer grupo intenta codificar el conocimiento organizacional a través de controles, procesos y tecnologías (Hansen, 1999) implementando políticas de cómo el conocimiento es agrupado, almacenado y diseminado a través de la organización. Por otra parte, otro grupo asume que el conocimiento organizacional es por naturaleza tácito y por tanto tecnologías, procesos y controles formales no son conveniente para transmitir este tipo de comprensión, por tanto, proponen construir ambientes sociales o comunidades de práctica necesarias para facilitar el comportamiento de la comprensión tácita (Leidner, 2006).

Por último, otros tipos de estrategias pueden encontrarse en Binney (2001) y Sveiby (2001).

La tabla 1 presenta un resumen de cómo son categorizadas las EGC.

Tabla 1.- Clasificación de las Estrategias de GC [Choi et al, 2008]

Dimensión	Categoría	Descripción
Enfocada en la GC	Explícita	Incrementa la eficiencia organizacional codificando y rehusando el conocimiento a través de las TI.
	Tácita	Toma un enfoque de personalización donde el conocimiento es comunicado a través del contacto persona-persona.
Enfocada en la fuente del Conocimiento	Externa	Intenta traer el conocimiento a la organización desde fuentes externas a través de la adquisición o la imitación
	Interna	Se enfoca en generar y compartir el conocimiento desde dentro de la firma.

ESTRATEGIA DE GC EN LAS PYME's

Si bien los primeros proyectos de GC tuvieron lugar en grandes organizaciones, como British Petroleum, Hewlett Packard, Ernst & Young, Dow Chemical y muchas otras, la necesidad de implantación de tales prácticas se hace hoy en día indispensable en las pequeñas y medianas empresas para que puedan hacer frente a los desafíos de la globalización y el desarrollo acelerado de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

Frecuentemente el conocimiento en las pequeñas y medianas empresas se ve afectado porque empleados que desempeñan un papel importante por su experiencia, capacidad y preparación se marchan porque llegó la hora de la jubilación o porque van a trabajar a firmas competidoras. Esto tiene un mayor impacto en las PYME's pues generalmente la organización no cuenta con personal con preparación similar para ocupar el puesto vacante.

Para resolver este problema de las PYME's Houven [1999] y Bamji [2003] proponen los siguientes pasos para la planeación estratégica:

1. Seleccionar una tecnología apropiada.
2. Adquirir el conocimiento:



2.1. Desarrollar un sistema que use la información recopilada en áreas de negocios funcionales independientemente de las fuerzas, debilidades, oportunidades y amenazas en cada una de ellas.

2.2. Verificar, validar y activar el sistema en el contexto de su potencial para ayudar a la organización. El sistema capturará el conocimiento de expertos y será computarizado interactivamente para hacerlo accesible a todos los empleados.

Sin embargo, la planeación estratégica no estaría completa si no se incluyera explícitamente un proceso para compartir el conocimiento adquirido entre los miembros de la organización.

EGC DESARROLLADA EN UNA EMPRESA DE LUBRICANTES

No siguiendo un marco estratégico específico, pero si basándonos en las propuestas existentes se llevó a cabo el desarrollo de una estrategia de GC para una pequeña empresa de lubricantes cubana que permitiera llevar a cabo una exitosa iniciativa de GC.

La primera tarea fue establecer el tipo de conocimiento que se deseaba recopilar. En este caso se decidió que el más adecuado y el que más valor aporta a la organización es la experiencia tácita acumulada y las mejores prácticas realizadas.

De las formas utilizadas para extraer el conocimiento tácito la más utilizada y la que mejores resultados brinda es mediante la realización de una encuesta o audición del conocimiento.

Según Hylton (Hylton, 2004), auditar el conocimiento es la etapa preparatoria más importante de una nueva iniciativa o programa de Gestión del Conocimiento. Presenta como característica, auditar el ciclo de vida del conocimiento de la organización, tal que, permite determinar las áreas principales en las cuales el activo conocimiento necesita ser maximizado, compartido, y manejado para obtener una mejor eficiencia corporativa.

El siguiente paso fue la determinación del lugar por donde comenzar a desarrollar el proyecto en la empresa. Se escogió el Departamento Técnico de dicha organización. El motivo fue la importancia que tiene dentro de la organización el control de la producción y la calidad de los lubricantes así como la protección y seguridad de toda la industria, compuesta por pocos empleados con tareas muy bien definidas.

A continuación, se llevó a cabo el proceso de desarrollo e implantación del proyecto de GC en la empresa apoyándose en la metodología KM-IRIS (Chalmeta & Reyes,



2008), desarrollada por el grupo de Integración y Re-Ingeniería de Sistemas (IRIS) de la Universidad Jaume I.

La metodología general se divide en cinco fases:

1. Análisis e Identificación del Conocimiento Objetivo.
2. Extracción del Conocimiento Objetivo.
3. Clasificación y Representación.
4. Procesamiento y Almacenaje.
5. Explotación y Mejora Continua.

SOPORTE TECNOLÓGICO Y RESULTADOS

La manera de extraer el activo intangible que es el conocimiento de los empleados, es una actividad crucial o crítica, debido a que los resultados que se obtengan de la implantación del proyecto de GC dentro de la organización dependen del conocimiento que se sea capaz de extraer y del grado de fiabilidad que este represente (Matos&Chalmeta, 2007).

A continuación, se diseñó un sistema de extracción del conocimiento cuyo objetivo fundamental era la automatización del proceso de auditoría del conocimiento a partir de preguntas que se confeccionan tomando como base las matrices de competencia de cada puesto laboral de la empresa.

Todas las preguntas están almacenadas en una tabla y es tarea del administrador del conocimiento y de los directivos de la organización seleccionar las preguntas que conformarán cada una de las encuestas a realizar por puesto de trabajo. A continuación, los empleados seleccionados siempre supervisados por el administrador y conociendo el número correspondiente de la encuesta fueron auditados a través del sistema (fig1).

Figura 1.- Sistema de Audición del Conocimiento

Para poner toda esta información recopilada a disposición de los empleados se desarrolló un portal corporativo, que sirvió como interfaz al sistema de gestión de contenido que es el encargado de dar respuesta a las demandas realizadas, a la vez que se sirve como un medio de información a los trabajadores.

La EGC desarrollada permitió implementar un Sistema de Gestión del Conocimiento representado en el diagrama de la figura 2 en la que se muestran los nodos del sistema y sus asociaciones de comunicación, conformados a través de una arquitectura cliente-servidor.

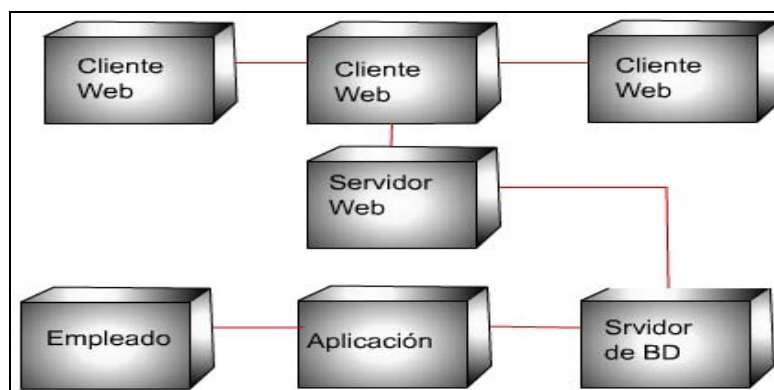


Figura 2.- Diagrama del Sistema de Gestión del Conocimiento



CONCLUSIONES

Del trabajo realizado se puede concluir que establecer una estrategia es una condición necesaria fundamental para el desarrollo exitoso de un proyecto de GC en las organizaciones, aunque existen otros factores críticos que también juegan un papel determinante como son: liderazgo, cultura, infraestructura tecnológica y el aprendizaje entre otros.

Otro aspecto a considerar, es que no existe una única estrategia de desarrollo y que incluso se pueden combinar según los objetivos que se establezcan.

Otra conclusión es que la utilización de una metodología formal para el desarrollo de un SGC en las organizaciones dentro del marco de la EGC es un factor clave para el éxito.

Por último, señalar que aún se está en el proceso de evaluación de los resultados de la implantación del SGC en la empresa de lubricantes.

Agradecimientos

Este trabajo ha sido financiado por los proyectos CICYT DPI2006-14708, e Interval-IMPIVA.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bamji, P. J. Gray P. Knowledge Management in Small Businesses. 48 World Conference Sponsored by The International Council for Small Businesses (ICSB) Belfast, Northern Island, UK. p. 15-18, June 2003.

Binney D. The knowledge management spectrum - understanding the KM landscape, Journal of Knowledge Management, 5, 1, p. 33-42. 2001

Callahan, S. Crafting a Knowledge Strategy. [consulta: 15 de mayo de 2008]. Disponible en Web:
<http://www.anecdote.com.au/papers/CallahanCraftingKnowledgeStrategy.pdf>

Chalmeta, R. ; Grangel, R. Methodology for the Implementation of Knowledge Management Systems. Journal of the American Society for Information Science and Technology ISSN:1532-2882. Volume 59, Issue 5. p. 742-755. March 2008.

Choi, B. , Poon, S.K., Davis, J.G. Effects of knowledge management strategy on organizational performance: A contemporary theory-based approach. Omega, Oxford: Apr 2008., Vol. 36, Iss. 2; p. 235.

Haggie, K. Kingston,J. Choosing Your Knowledge Management Strategy. Journal of Knowledge Management Practice, June 2003. [consulta: 21 de mayo de 2008]. Disponible en Web:

<http://www.tlinc.com/articl51.htm>

Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. What's your strategy for managing knowledge? Harvard Business. Review, 77(2), p. 106-115. 1999.

Houben, G. Lenie, K. and Vanhoof, K. A Knowledge-Based SWOT-Analysis as an Instrument for Strategic Planning in Small and Medium-Sized Enterprises. Decision Support Systems, Vol. 26, p. 125-135. 1999

Hylton, A. The Knowlegde Audit is First & Foremost An Audit. July 2004. [consulta: 10 de abril de 2008]. Disponible en Web: www.AnnHylton.com/site/Contents/writings/writings-home.htm.

Conducting a knowledge audit - KM toolkit inventory of tools and techniques - Knowledge Management - NeLH Specialist Library.htm [consulta: 8 de abril de 2007]. Disponible en Web: http://www.nelh.nhs.uk/knowledge_m2/audit_toolkit.asp

Kim, Y. J. Chaudhury, A. Rao, H. R. A Knowledge Management Perspective to Evaluation of Enterprise Information Portals. Knowledge and Process Management Volume 9 Number 2 p. 57-71. 2002

Leidner, D. Alavi, M. Kayworth, T. The Role of Culture in Knowledge Management: A Case Study of Two Global Firms. International Journal of e-Collaboration, 2(1), p. 17-40, January-March 2006.

Matos, G; Chalmeta, R. Knowledge Extract Process in Knowledge Management Project. Proceedings of the 7th WSEAS International Conference on Applied Informatics and Communications, Athens, Greece, August 24-26. 2007

Nonaka,I. Takeuchi,H. The Knowlede-Creating Company : How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. Oxford University Press, Inc. 1995.

Pávez Salazar, A. Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de la Información para Obtener Ventajas Competitivas. Memoria para Optar Título Ingeniero Civil Informático. Valparaíso, 2000.



Sveiby, K. A Knowledge-based Theory of the Firm To guide Strategy Formulation. Journal of Intellectual Capital. Vol 2, No. 4. 2001.

Wiig, Karl M. Knowledge Management: An Introduction and Perspective. The Journal of Knowledge Management. Volume 1, No. 1, p. 6-14. September, 1997.

Zack, M. Developing a Knowledge Strategy. California Management Review, vol 41. No. 3, Spring. pp125-145. 1999.

Zack, M. The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge: A Collection of Readings, N. Bontis and C. W. Choo (eds.), Oxford University Press, March, 2002.