

EL CONOCIMIENTO COMO RECURSO ECONOMICO



YENNY DURAN
RAMIRO CAICEDO

¿ EL CONOCIMIENTO COMPETE AL CONTADOR GERENCIAL?

- IFAC (International federation of accountants)

Competentes

Versátiles

Liderazgo y estrategia

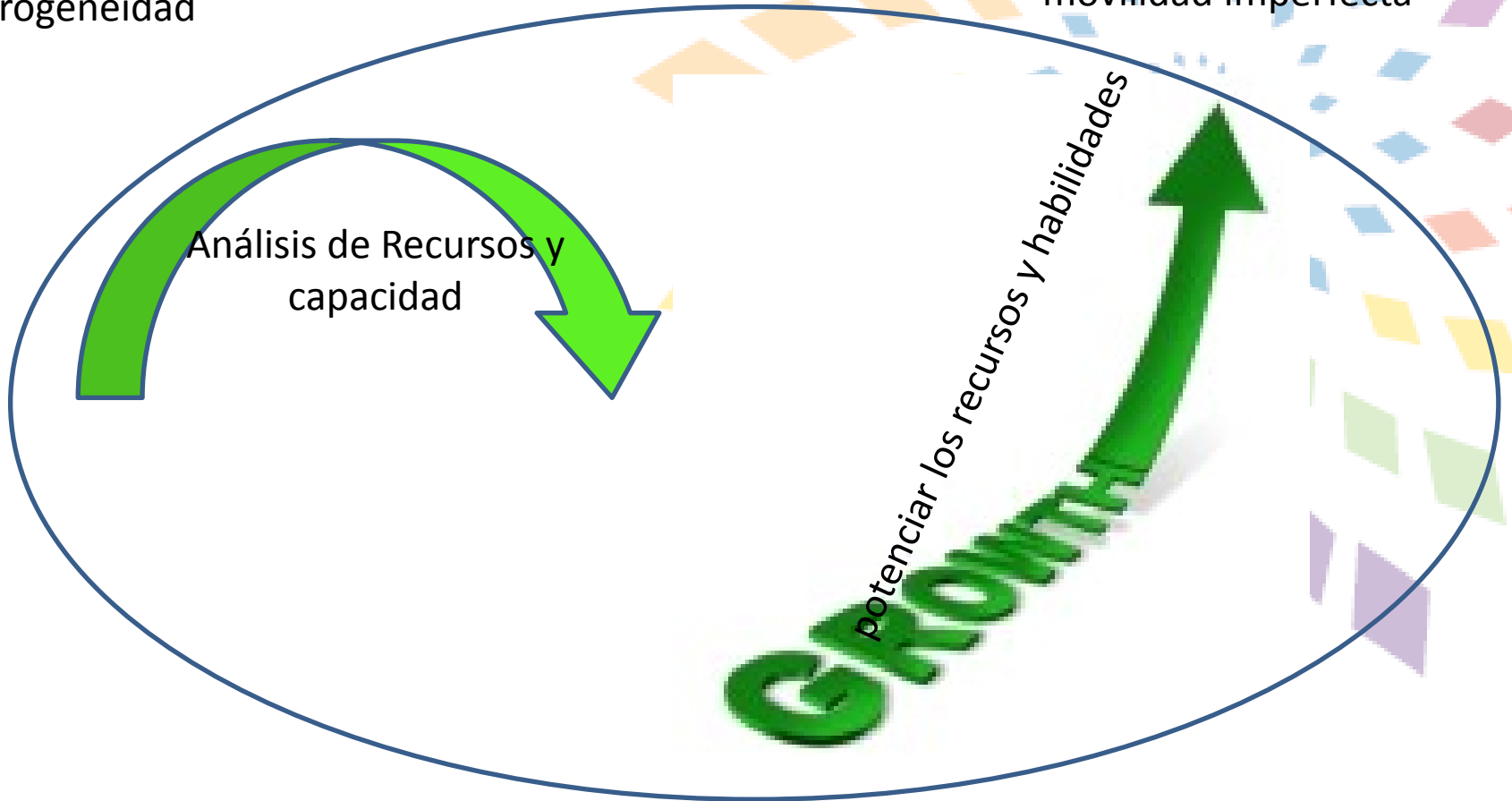
Gestión de personas y talento organizacional

Innovación y Adaptación

Enfoque en el cliente y las partes interesadas

heterogeneidad

movilidad imperfecta



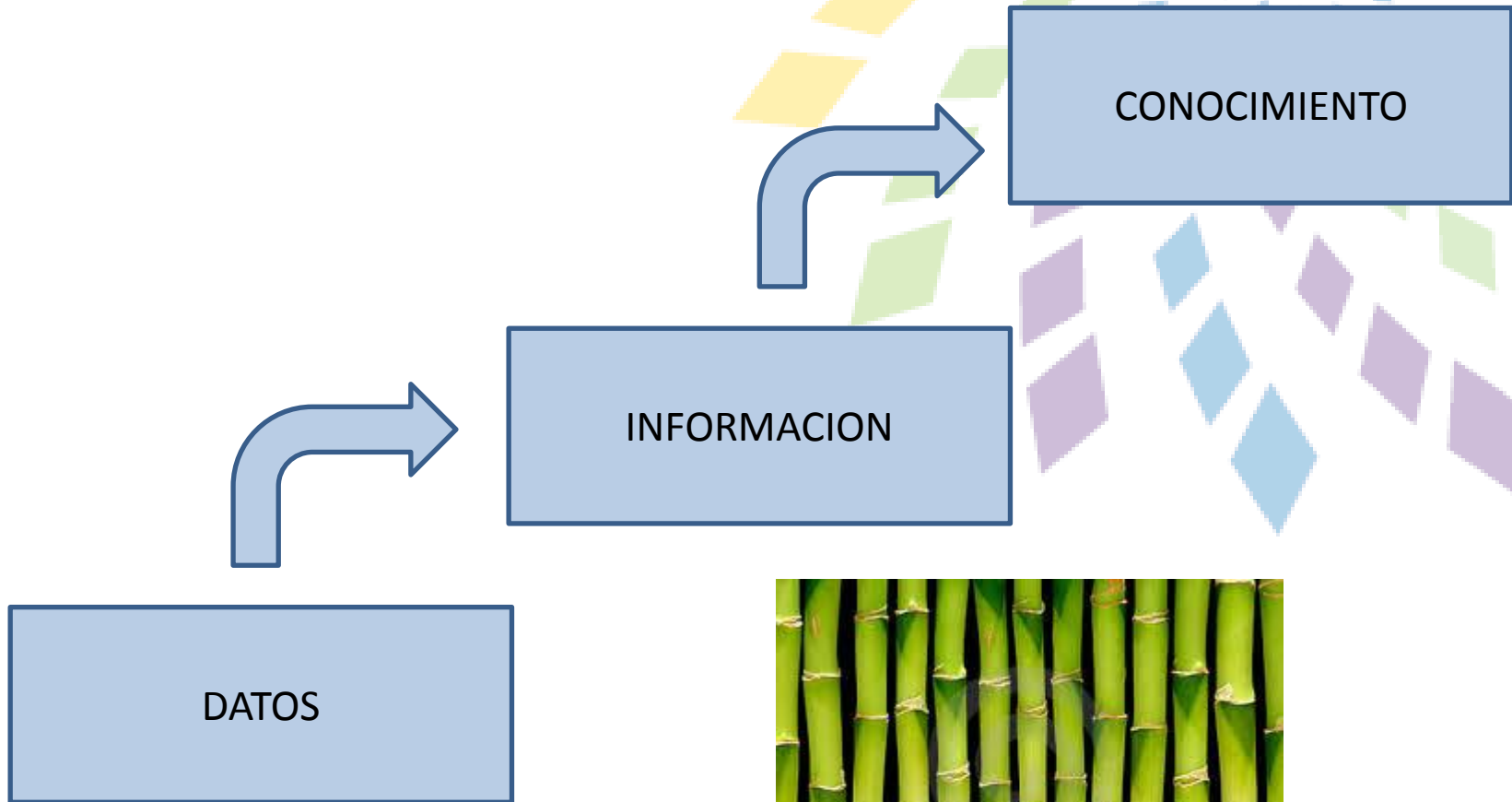
Navas JE y Guerras: los recursos intangibles y las capacidades suelen estar basados en la información y el conocimiento.

CAMBIO EN LA ECONOMIA



- Ciclo de vida de productos cortos
- Innovación de nuevas mercancías

CONOCIMIENTO



COMPONENTES DEL CONOCIMIENTO

Experiencia

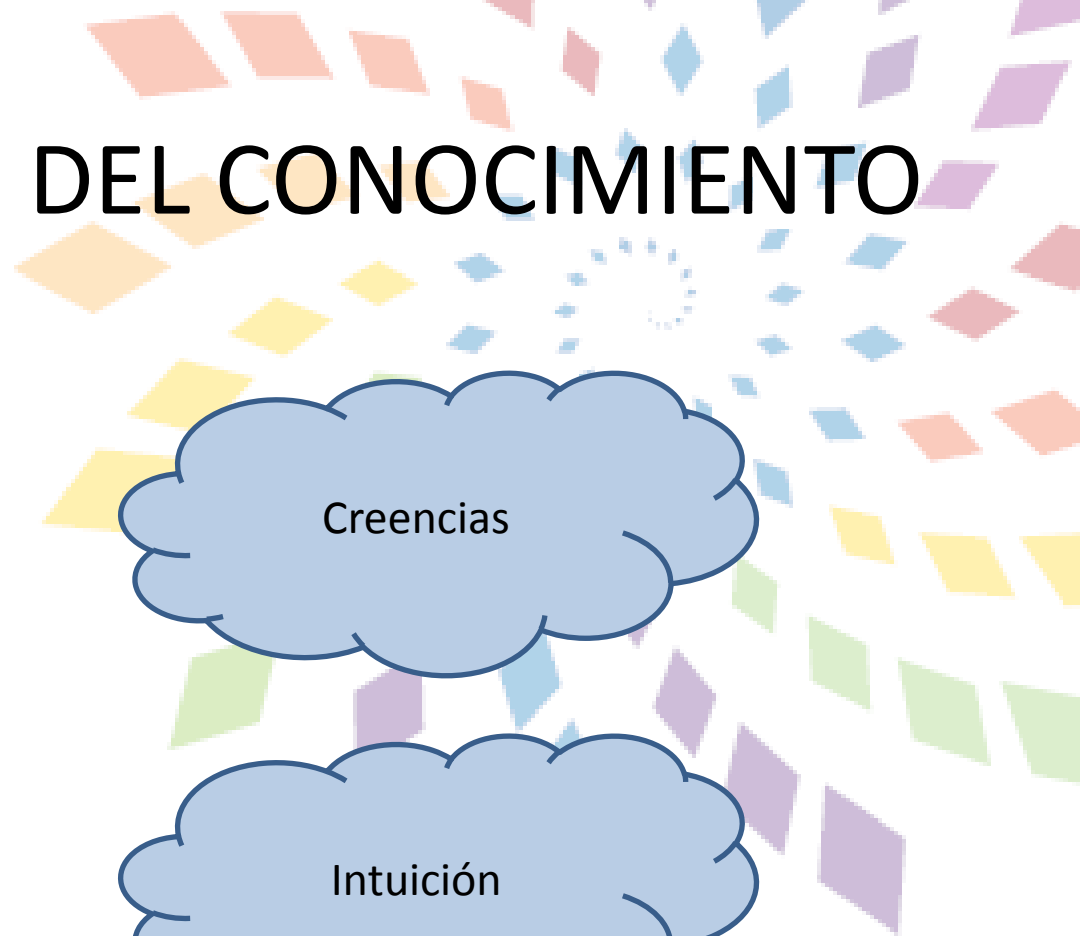
Creencias

Vivencias

Intuición

Juicios

Cultura y Valores



CARACTERISTICAS

Ilimitado

Cambia y
evoluciona

Al compartirlo
genera "ganancias"



TIPOS DE CONOCIMIENTO

EXPLICITO U OBSERVABLE	IMPLICITO Ó TACITO
Saber que	Saber como
Saber por que	Saber quien
Canales: Bases de datos, libros, paginas web, películas, música	Canal: Experiencia Practica

PUEDE SER RECURSO ECONOMICO?

Activo corporativo

Requiere reconocerlo y gestionarlo, liderazgo

Heterogeneidad y movilidad imperfecta

Innovar



EN LAS ORGANIZACIONES



“Lo importante no es escuchar lo que se dice, sino averiguar lo que se piensa”, J. Donoso C.

Es generado por el ser humano.

Talento Humano en las organizaciones

Innovar permite obtener ventaja Competitiva

GESTION DEL CONOCIMIENTO



- Involucramiento de los altos mandos
- Cambio cultural y organizacional =
Creación de conocimiento
- Liderazgo
- TIC

TRABAJO EN EQUIPO

OBJETIVO
COMUN

INTERES PERSONA VS
BIEN COMUN



CONFIANZA

PERTENENCIA,
SOLIDARIDAD

APORTACIONES DEL PERSONAL (LEAN)

- Polivalencia
- Plan de Sugerencias
- Círculos de Calidad



SXC.HU/ LU

TIC



- Nuevas habilidades y aptitudes en las personas
- Permite a la organización eliminar cuellos de botella
- Cambio de mentalidad de los negocios



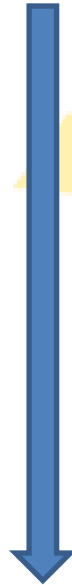
TIC's

MAYOR EFICIENCIA

MAYOR COMPETENCIA

CAMBIOS SOCIALES

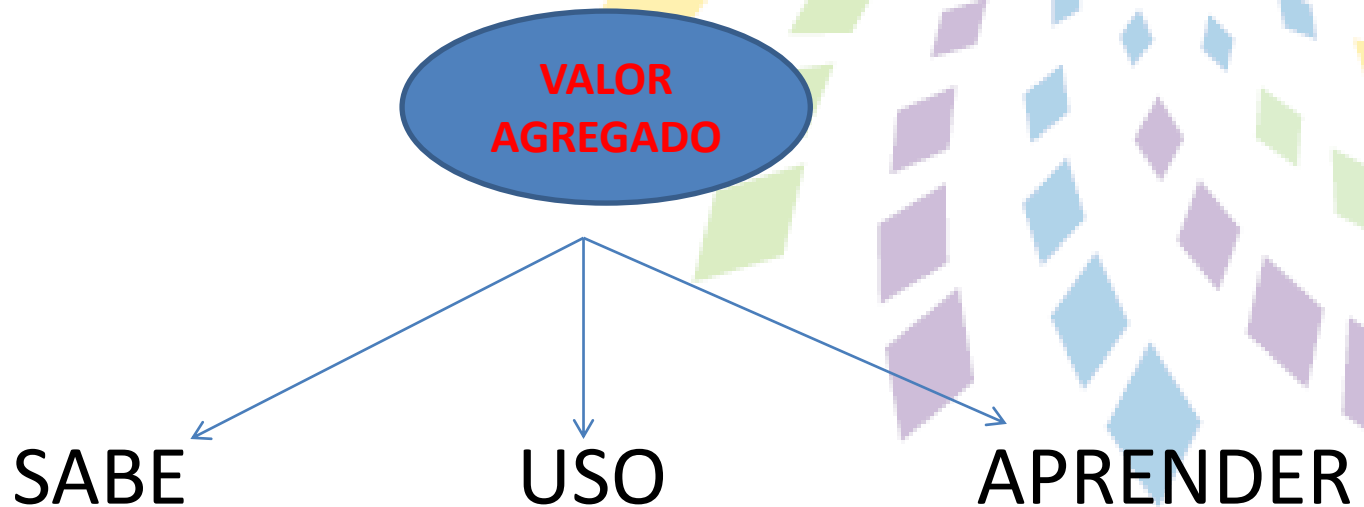
CAMBIOS ECONÓMICOS



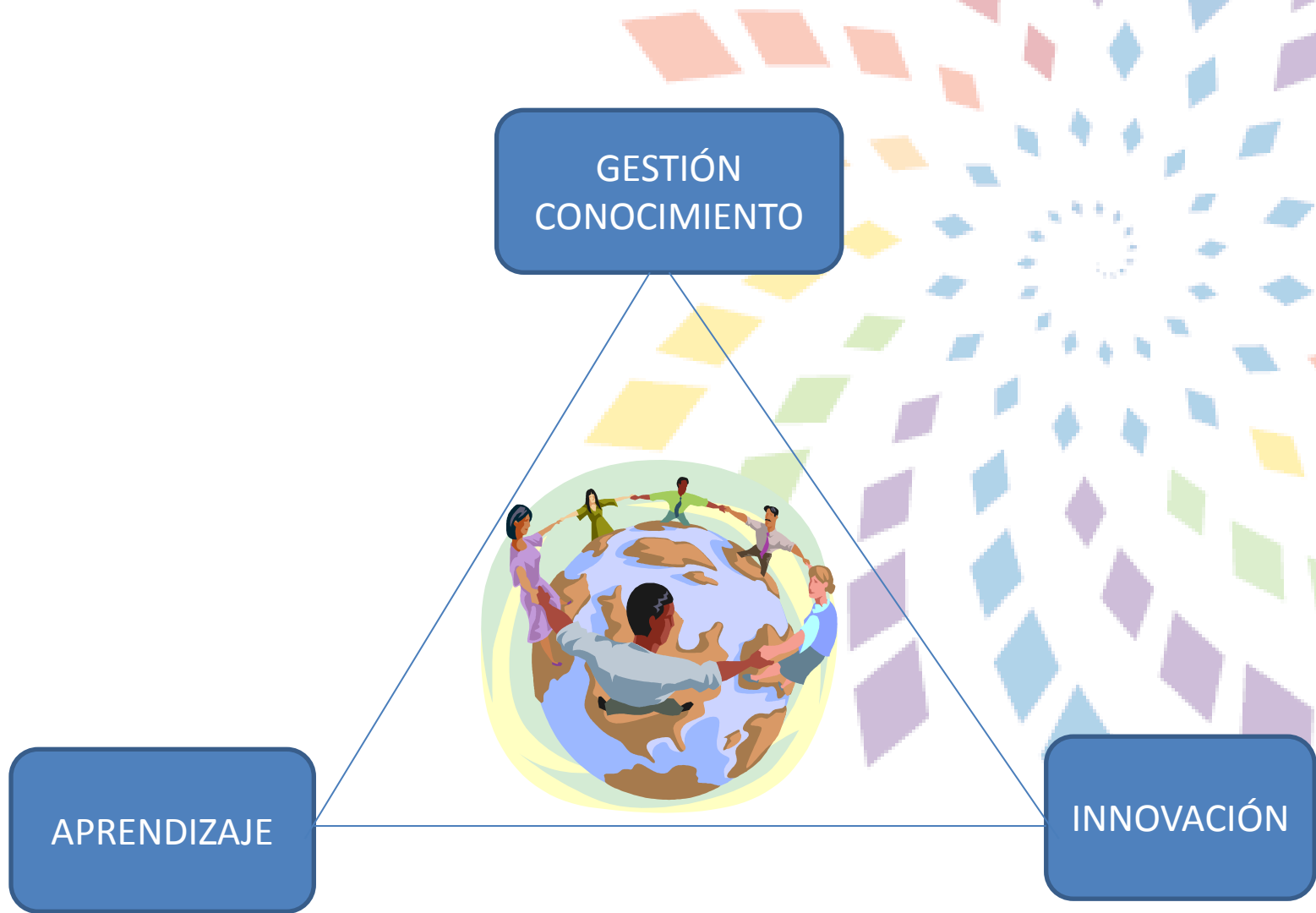
ACTUALIZACIÓN COMPETENCIAS PERSONALES Y PROFESIONALES

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

Era postindustrial  Era conocimiento



Para la UNESCO (Francia - 2005) : La sociedad del conocimiento se caracteriza porque el conocimiento ha adquirido un rol relevante por la velocidad en que se expande y se aplica a todas las esferas de la vida social.



“ la fuente principal de la riqueza de las naciones, se deriva de la creación de capital intelectual, principalmente, a través de la educación y la investigación, por encima de las fuentes relacionadas con la dotación de recursos naturales de los países, e inclusive, con la existencia y disposición de capital físico “ PETER DRUCKER

Capta
Crea
Explota
Gestiona
CONOCIMIENTO



“ El buen uso del conocimiento determinará el nivel de éxito tanto de las organizaciones como de las economías nacionales. SERRADELL LÓPEZ Enric y PEREZ Ángel - 2004

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Bueno (1.999) “Es la función que planifica, coordina y controla, los flujos de conocimiento, que se producen en la empresa en relación con sus actividades y su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales, entendiendo por tales el resultado diferenciador de tres clases de competencias básicas (personales, tecnológicas y organizativas)”
- Múnera Torres – 2002. “la gestión del conocimiento es la forma de optimizar los diferentes procesos y procedimientos que se realizan en una empresa, teniendo como base, no solo el conocimiento que aparece contenido en los documentos impresos, digitales o electrónicos sino también aquel tipo de conocimiento que está en cada uno de los individuos y actividades que se desarrollan cotidianamente dentro de la organización”.
- López Campos y Leal Fernández 2002. “la gestión del conocimiento en las organizaciones es la gestión de la información, en otros términos, es crear valor a partir de sus elementos intangibles.”
- Arbonés, Angel 2006. “la gestión del conocimiento (GC) se suele concebir desde tres generaciones claramente diferenciadas. **La GC de primera generación** es la reducción de costos de tratamiento de información masiva dentro de una organización, **la GC de segunda generación** es la gestión de flujos de intercambio y creación de conocimiento, lo que es equivalente a lo que Senge denomina aprendizaje organizacional y Nonaka y Takeuchi denominan generación de conocimiento en sentido estricto. Mientras que **la GC de tercera generación**, consiste en la gestión de comunidades de práctica, entendidas como grupos de personas que comparten información, experiencia, enfoques y herramientas alrededor de un área de práctica común.”
- para la OSD -2001 (Órgano de Solución de Diferencias del la OMC) gestión del conocimiento, “es un proceso para aprovechar la aplicación efectiva del capital intelectual a fin de conseguir los objetivos organizacionales. En tanto, que para las empresas japonesas GC es saber aprovechar las tácticas y las muy subjetivas percepciones, intuiciones etc., de las personas para poner estos recursos a disposición de la empresa para ser probadas y utilizadas como estrategia competitiva.”

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Proceso de planeación, organización, dirección y control de los activos intangibles (capital humano, capital estructural y capital relacional, en sus dimensiones de memoria organizativa, capacidades y cultura organizacional, en relación con los stakeholders y el entorno) que generan valor para las organizaciones y le permite a éstas ser más competitivas.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO KM Vs CREACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA INNOVAR (Karl Erick Sveiby)

- *KM es lo mismo que aprender. **NO.***
- *KM es una serie de procedimientos que necesitan ser implantados. **NO.***
- *KM es captura el conocimiento que tienen las personas en sus cabezas. **NO***
- *kM es una cuestión de que la información llegue a todos cuando la necesitan. **NO.***
- *KM es una pequeña herramienta añadida a la forma de gestionar y hacer negocios. **NO.***
- *KM es una función bien de recursos humanos, bien de sistemas de información. **NO.***
- *KM es una inersión en tecnologías de la información. **NO***

“ La principal fuente de ventaja competitiva reside en la innovación continua y ésta se consigue a través de la creación de conocimiento” ARBONIES Angel; ALDAZABAL Jon.

De la dirección estratégica centrada en la información a la dirección estratégica del conocimiento.

ESTRATEGIA CENTRADA EN LA INFORMACION	ESTRATEGIA CENTRADA EN EL CONOCIMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Bajo nivel de personalización• El conocimiento se vende como un producto• Beneficios crecientes derivados de la eficiencia• Ventaja por economía de escala en la producción• Volúmenes importantes y mercado de masa• Inversión en informática• Los empleados son considerados como un coste	<ul style="list-style-type: none">• Alto nivel de personalización• El conocimiento se vende como procedimiento• Beneficios crecientes derivados de la eficacia• Desventajas por economía de escala en la producción• Bajos volúmenes y clientes individuales• Inversión en personal• Los empleados son considerados como una inversión y un ingreso

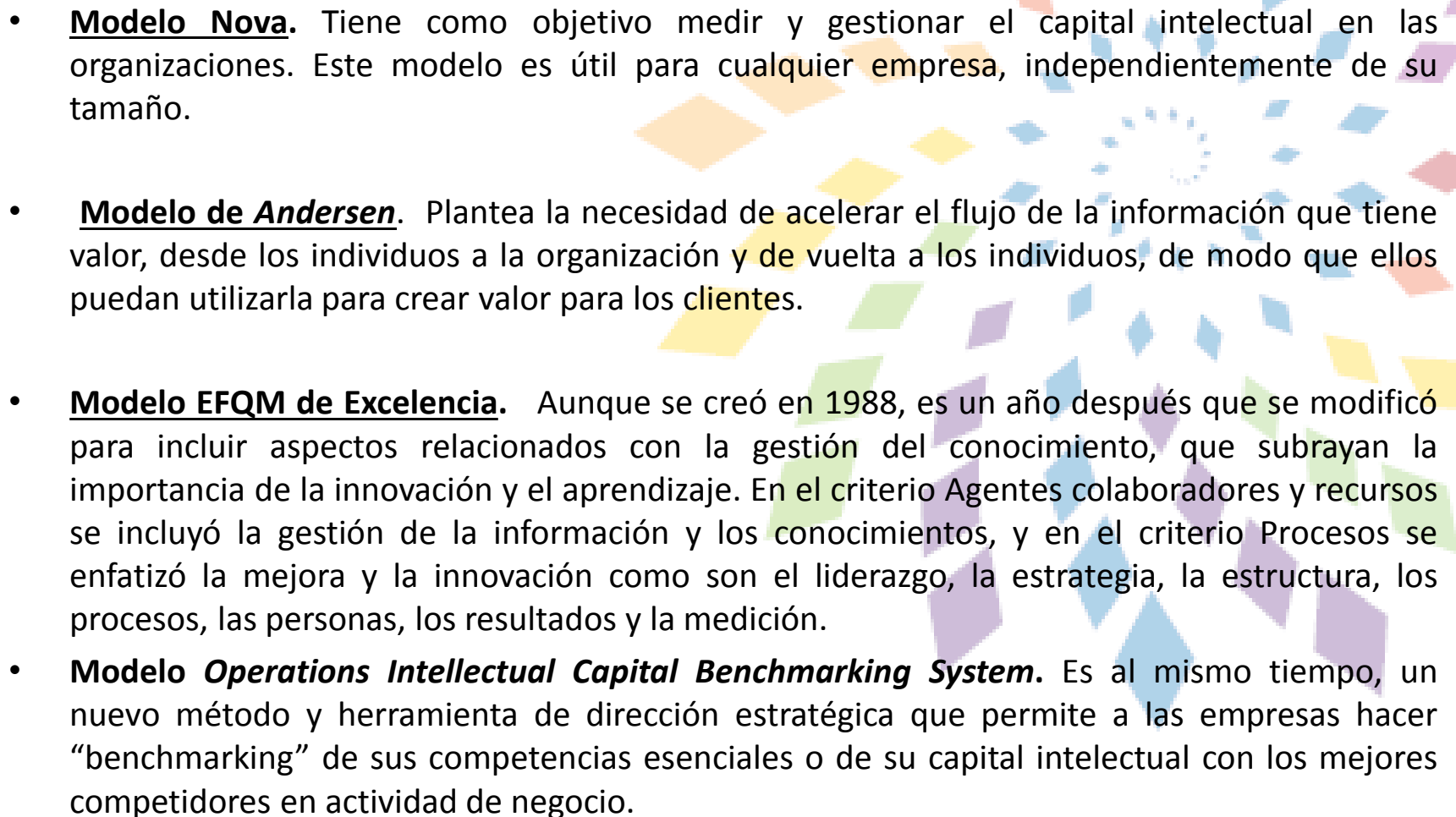
•Fuente: Sveiby (2000:212)

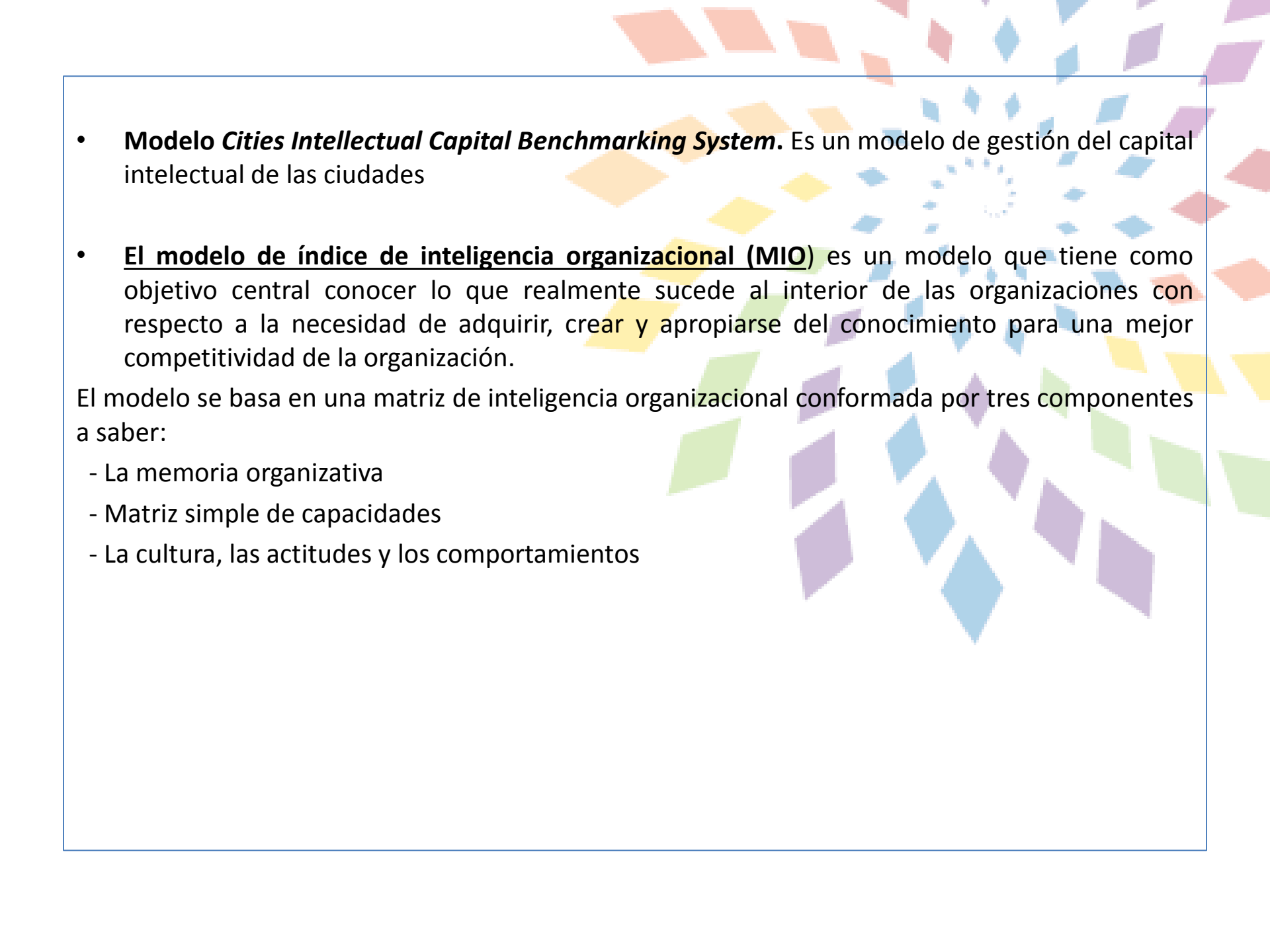
MODELOS DE MEDICIÓN PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- **Modelo Dow Chemical**. Es una metodología para la clasificación, valoración y gestión de la cartera de patentes de la empresa, como primer paso, que se extiende a la medición y gestión de otros activos intangibles de la empresa -de alto impacto en los resultados financieros. El modelo identifica las formas de capital para generar valor a la empresa. La estructura del capital intelectual en este modelo esta formada por el capital humano, el capital organizacional y las capacidades de la organización para codificar y usar el conocimiento –incluye la cultura, las normas y los valores- y el capital cliente.
- **El Modelo Balanced Scorecard** El modelo integra los indicadores financieros con los no financieros y los incorpora en un sistema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa
- **Modelo Canadian Imperial Bank** Estudia la relación entre el capital intelectual y su medición, así como el aprendizaje organizacional. El capital del conocimiento está compuesto por un sistema holístico de tres elementos: capital humano, capital estructural y capital clientes.

- **Modelo Intellect (Euroforum, 1998)**. El modelo pretende acercar el valor de la empresa a su valor de mercado, así como informar sobre la capacidad de la organización para generar resultados sostenibles, mejoras constantes y crecimiento a largo plazo. Relaciona el capital intelectual con la estrategia de la empresa; es un modelo que cada empresa debe personalizar, es abierto y flexible, mide los resultados y los procesos que los generan; es aplicable, relaciona todos los componentes, combina distintas unidades de medida.
- **Modelo de Nonaka y Takeuchi** Distingue dos tipos de conocimiento (tácito y explícito); es el movimiento y la transformación de la información entre el uno y el otro lo que explica la generación de conocimiento. El mecanismo dinámico y constante de relación existente entre el conocimiento tácito y el conocimiento explícito se constituye en la base del modelo.
- **El modelo Technology Broker** se basa en la revisión de una lista de cuestiones cualitativas. Plantea la necesidad de desarrollar una metodología para auditar la información relacionada con el capital intelectual.
- **Modelo Skandia Navigator**. Se constituye a partir de los siguientes factores: capital humano, capital estructural y el capital de clientes (que se trabajan de forma conjunta). Considera que no basta invertir en personas, sistemas o clientes separadamente y en consecuencia considera fundamental el apoyo entre unos en los otros; integrados en un sistema.

- **Modelo de activos intangibles.** Se basa en la importancia de los activos intangibles. Identifica: * Competencias de las personas, La estructura interna * Estructura externa: Comprende las relaciones con clientes y proveedores, * las marcas comerciales y la imagen de la empresa -que sería el capital relacional. Estos activos intangibles, forman lo que se conoce como el balance invisible.
- **Modelo de Knowledge Practices Management.** Una de las características esenciales del modelo es la interacción de todos sus elementos, que se presentan como un sistema complejo en el que las influencias se producen en todos los sentidos. La estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, los mecanismos de aprendizaje, las actitudes de las personas, la capacidad de trabajo en equipo, etc., no son independientes, sino que se conectan entre ellos.
- **Modelo de Knowledge Management Assessment.** El modelo propone cuatro facilitadores: liderazgo, cultura, tecnología y medición; que favorecen el proceso de administrar el conocimiento organizacional.

- 
- **Modelo Nova**. Tiene como objetivo medir y gestionar el capital intelectual en las organizaciones. Este modelo es útil para cualquier empresa, independientemente de su tamaño.
 - **Modelo de Andersen**. Plantea la necesidad de acelerar el flujo de la información que tiene valor, desde los individuos a la organización y de vuelta a los individuos, de modo que ellos puedan utilizarla para crear valor para los clientes.
 - **Modelo EFQM de Excelencia**. Aunque se creó en 1988, es un año después que se modificó para incluir aspectos relacionados con la gestión del conocimiento, que subrayan la importancia de la innovación y el aprendizaje. En el criterio Agentes colaboradores y recursos se incluyó la gestión de la información y los conocimientos, y en el criterio Procesos se enfatizó la mejora y la innovación como son el liderazgo, la estrategia, la estructura, los procesos, las personas, los resultados y la medición.
 - ***Modelo Operations Intellectual Capital Benchmarking System***. Es al mismo tiempo, un nuevo método y herramienta de dirección estratégica que permite a las empresas hacer “benchmarking” de sus competencias esenciales o de su capital intelectual con los mejores competidores en actividad de negocio.

- 
- **Modelo *Cities Intellectual Capital Benchmarking System*.** Es un modelo de gestión del capital intelectual de las ciudades
 - **El modelo de índice de inteligencia organizacional (MIO)** es un modelo que tiene como objetivo central conocer lo que realmente sucede al interior de las organizaciones con respecto a la necesidad de adquirir, crear y apropiarse del conocimiento para una mejor competitividad de la organización.

El modelo se basa en una matriz de inteligencia organizacional conformada por tres componentes a saber:

- La memoria organizativa
- Matriz simple de capacidades
- La cultura, las actitudes y los comportamientos

MATRIZ DE INTELIGENCIA ORGANIZACIONAL AMPLIADA DEL MIK, INTERPRETADA POR EL INDICE Imio

MEMORIA ORGANIZATIVA						
DE LA EVOLUCION DE MERCADOS	DE LA EVOLUCION DE LOS COMPETIDORES	FORMALIZACION DE LOS TRABAJOS ANTERIORES REALIZADOS PARA CLIENTES	DE LA EVOLUCION DE LOS PRODUCTOS DE MI EMPRESA	MEJORES PRACTICAS Y LECCIONES APRENDIDAS	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO EN LAS COLABORACIONES	FORMALIZAR EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO CON LOS PROVEEDORES
REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR
50%						

MEMORIA ORGANIZATIVA							INDICE GVAP
	CAPACIDAD DE VIGILAR	CAPACIDAD DE RESPUESTA	CAPACIDAD RESOLVER PROBLEMAS	CAPACIDAD APRENDER	CAPACIDAD INNOVAR	CAPACIDAD EXPLOTACION DE CONOCIMIENTO	
	Lo que pasa en los mercados	Ante nuevas tendencias del mercado	Para nuevos mercados	De los mercados	Nuevos mercados	A nuevos mercados	
MERCADOS	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	60%
	Lo que hacen los competidores	Ante nuevas ofertas de competidores	Conjuntamente con nuestros competidores	De los competidores	En la relación con los competidores	Conjuntamente con los competidores o a competidores	
COMPETIDORES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	55%
	Qué hacen sus proveedores y para quien?	Ante las propuestas de los proveedores	De los proveedores	Conjuntamente con los proveedores	Nuevos proveedores	De transferir conocimiento a los proveedores	
PROVEEDORES	REGULAR	REGULAR	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	63%
	Lo que están pidiendo los clientes	Rápida y compete ante consultas de clientes	Anticipar / detectar / resolver problemas de nuestros clientes	De los clientes	Con los clientes	A los clientes, introducción de novedades	
CLIENTES	REGULAR	BUENO	BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	65%
	Nuevos desarrollos en marcha	En la introducción de nuevas funcionalidades o nuevos productos	En plazo, de forma efectiva y eficiente	De los productos de mi empresa	Nuevos productos	Crear nuevas unidades de negocio o spin off basadas en nuevos desarrollos	
PRODUCTOS	REGULAR	BUENO	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	58%
	Nuevas formas de hacer	Ante la aparición de nuevos procesos	De proceso	De los procesos	De los procesos	Transferencia de conocimiento de procesos a otras unidades de negocio o filiales	
PROCESOS	REGULAR	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR	REGULAR	58%
	Qué hacen sus colaboradores y con quien?	Ante las inquietudes de los colaboradores	De los colaboradores	Conjuntamente con los colaboradores	Nuevas alianzas	De establecer acuerdos de explotación con terceros	
COLABORADORES	REGULAR	BUENO	REGULAR	REGULAR	REGULAR	REGULAR	53%
INDICE GVAC	50%	60%	60%	73%	60%	53%	

CULTURA APTITUDES Y COMPORTAMIENTO						
RELACIONES CON EL MERCADO	RELACIONES CON LOS COMPETIDORES	CONFIANZA Y TRATO CON LOS CLIENTES	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PRODUCTOS	INNOVAR Y CAMBIAR CRITERIOS DE PROCESOS	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON COLABORADORES	COOPERAR DE FORMA ABIERTA Y DINAMICA CON PROVEEDORES
BUENO	BUENO	BUENO	REGULAR	BUENO	BUENO	REGULAR
68%						

Imio	59%
-------------	------------

BIBLIOGRAFIA

- RIESCO GONZALEZ, MANUEL. El negocio es el conocimiento. Madrid: Diaz de Santos. (2006)
- UNESCO. Hacia las sociedades del conocimiento. Ediciones UNESCO. Francia, 2005. p. 16.
- SERRADELL LÓPEZ Enric y PEREZ Ángel. La gestión del conocimiento en la nueva economía. España. 2004
- BUENO, Eduardo. Gestión del Conocimiento en Universidades y organismos Públicos de Investigación. Ediciones de la Dirección General de Investigación - Consejería de Educación. Madrid, España. (2003).
- BUENO, Eduardo.. La Gestión del Conocimiento Científico y Técnico en la Comunidad de Madrid. Un Proyecto en Marcha. Universidad Autónoma de Madrid. Madrid, España., (2002).
- DRUCKER, P. (2000). Putting more now into knowledge. Forbes Global Magazine. 15 de Mayo.
- DOW CHEMICAL. MODELO. DISPONIBLE EN: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelo_dow_chemical.htm
- KAPLAN RS, Norton DP (1996) "Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System" Harvard Business Review 1996;(1):76.
- Davenport T, Prusak L. Conhecimento Empresarial: como asorganizações gerenciam o seu capital intelectual. Rio de Janeiro: Campues, 1998
- Kaplan RS, Norton, DP. Putting the balanced scorecard to work. Harvard Business Review 1992; September-October:134-47.
- Nonaka I, Takeuchi H. La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación. México DF: Oxford University Press, 1999.
- Brooking A. Intellectual Capital. Core Asset for the Third Millennium Enterprise, 1ª ed. London: International Thomson Business Press, 1996.
- Modelo de gestión del conocimiento de KPGM Consulting [en línea]. 1998. Disponible en: http://www.gestiondelconocimiento.com/modelos_kpmg
- Sabater Sánchez R, Meroño Cerdán AL. Creación de valor empresarial a través del capital intelectual y la gestión del conocimiento [en línea]. Disponible en: <http://www.um.es/eempresa/inves/GC-CI.pdf>
- Pérez Rodríguez Z. Un enfoque sobre la gestión del conocimiento desde la perspectiva de la calidad [en línea]. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/70/gesconperscal.htm>
- Autoridad Portuaria de Gijón. Gestión del conocimiento. [en línea]. Disponible en: <http://www.puertogijon.es/gestion32.htm>
- Viedna Marti JM. OICBS Operacions Intellectual Capital Benchmarking System [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/OICBS.pdf>
- Viedna Marti JM. CICBS: Cities'Intellectual Capital Benchmarking System. Una metodología y una herramienta para medir y gestionar el capital intelectual de las ciudades. Aplicación práctica de la metodología en la ciudad de Mataró [en línea]. Disponible en: <http://www.intellectualcapitalmanagementsystems.com/publicaciones/CICBStrad.pdf>
- ALBORNIES ORTIZ Ángel y ALDAZABAL BASAURI Jon. MIK S. COOP. SUSSEX UNIVERSITY. España. 2005.