

## LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO COMO PARTE INTEGRANTE DEL GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS

*Ana María Golpe Cervelo*

*Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de la República Oriental del Uruguay*

### RESUMEN:

El recurso humano, viene siendo un componente de alta consideración por parte de las instituciones, donde el 70% de las fallas provienen de este recurso. La Gestión del Conocimiento (GC) implica identificación, análisis, planeación y control del mismo, con el objetivo de desarrollar activos de conocimientos que permitan alcanzar los fines organizacionales, lo que es todo un reto para las instituciones. Se adopta el Capital Intelectual como el capital: Humano, Estructural y Relacional. Por otro lado el Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita y está compuesto por tres análisis: Cadena de Valor, Posicionamiento Estratégico y Causales de Costos.

En este trabajo se tiene como objetivo la reflexión respecto de la posible incorporación de la GC en cada uno de los análisis de la GEC. La GC, representada por el Mapa de Conocimientos y la Cadena de Valor, con la división de sus actividades estratégicas, tiene dos criterios: a) dividir primero las actividades y luego subdividir el Capital Intelectual, o b) primero dividir el Capital Intelectual y luego subdividir por las actividades. En la GC y en el Posicionamiento Estratégico es donde la empresa debería considerar una estrategia puntual para los recursos humanos y del mismo nivel de importancia que las otras estrategias; recordando que un encaje fuerte puede hacer la diferencia. En la GC y en las Causales de Costos se plantea el seguimiento de las estrategias examinando los costos, evaluando oportunidades y con una doble visión: de la estrategia que la empresa debe tener respecto del Capital Intelectual y de cada una de las estrategias donde ese capital intelectual es aplicado. A posteriori se plantea un ejemplo que trata de demostrar la viabilidad de la incorporación de la GC al GEC; culminándose con una reflexión.

**PALABRAS CLAVE:** Gerenciamiento Estratégico de Costos; Gestión del Conocimiento; Recursos Humanos.

### ABSTRACT

The importance of Human resources has been increasingly recognized by organizations, where 70% of failures are caused by human resource management. Knowledge Management (KM) involves identification, analysis, and subsequent planning and controlling of actions to develop knowledge assets so as to fulfill organizational objectives, which has always been a challenge for organizations. Intellectual capital includes human, structural and relational capital. On the other hand, Strategic Cost Management (SCM) is the cost analysis in a broader context, where strategic elements become more explicit, and consist of three processes: Value Chain analysis, Strategic Positioning analysis, and Cost driver analysis.

This work is aimed at studying the integration of KM into each of the SCM analyses. KM involves knowledge mapping and value chain, and the division of its strategic activities. There are two approaches regarding such integration: a) first divide the activities and further subdivide the Intellectual Capital; or b) first divide the Intellectual Capital and further subdivide its activities. The objective of KM and Strategic Positioning is to articulate a specific strategy in

human resources, equally important as any other company strategy. KM and Cost Analysis should be directed to monitor strategies, evaluating costs and opportunities and taking into account both the company strategy with regards to Intellectual Capital, and every strategy where such Intellectual Capital is applied. The following is an example to demonstrate the viability of the KM and SCM integration; and a comment on this topic.

**KEY WORDS:** Strategic Cost Management; Knowledge Management; Human Resources.

## 1. INTRODUCCIÓN

Los cambios que vienen ocurriendo han hecho que los entornos obliguen a las instituciones a vivir en un mundo sumamente dinámico, al que la organización debe adaptarse y donde la gestión pasa a tener un papel mucho más preponderante.

Así, la Gestión del Conocimiento (GC), en esta era del conocimiento, es probablemente un punto muy importante a considerar, sobre todo cuando se ha verificado que el 70% de las fallas se producen por el factor humano.

La evolución de nuevas técnicas y métodos vienen cambiando de los modelos tradicionales hacia sistemas más integrales, donde se traslada la relevancia de los costos de producción hacia los costos relativos a la cadena de valor, con ciclos de vida de los productos más cortos, aumento de la relevancia en la satisfacción del cliente, la innovación en procesos y productos, la calidad, la flexibilidad, el plazo de entrega, y donde se necesita apoyar la gestión eficaz y eficiente de las instituciones, haciéndola cada vez más necesaria.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener, tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995). El GEC es la conjunción de tres análisis básicos: la Cadena de Valor; el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

En este trabajo se trata de reflexionar sobre la posible incorporación de la gestión del conocimiento dentro del GEC y en caso de ser posible cómo se podría realizar.

Para ello se dará una breve descripción del GEC y de los análisis que lo componen. Seguidamente se realizará un apartado sobre la Gestión del Conocimiento; continuando con un apartado donde se tratará al GEC y la GC. Luego se brindará un ejemplo de aplicación y se finalizará con una reflexión sobre el objeto de este trabajo.

## 2. GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS

Tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995) el Gerenciamiento Estratégico de Costos es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener.

El GEC es la conjunción de tres análisis básicos:

1. La Cadena de Valor.
2. El Posicionamiento Estratégico y
3. Las Causales de Costos.

## 2.1. La Cadena de Valor de la Empresa

En una primera aproximación, podemos decir que la cadena de valor es un enfoque externo a la empresa, que trata de identificar las actividades que crean valor.

La cadena de valor divide a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Las actividades de valor pueden dividirse en dos grandes tipos:

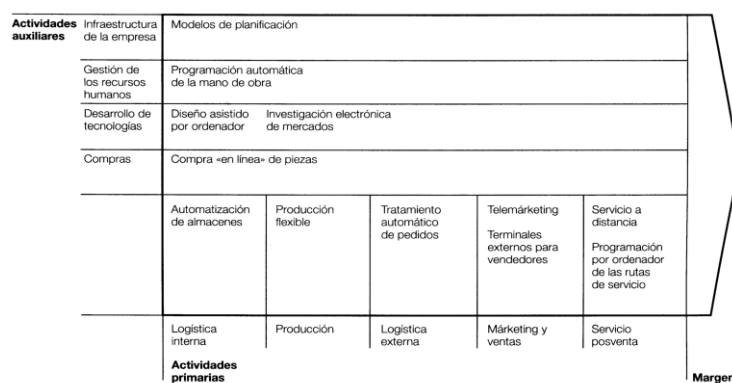
- Actividades Primarias y
- Actividades de Apoyo.

Dentro de cada categoría de actividades, primarias o de apoyo, existen tres tipos de actividades que actúan de diversa manera en la ventaja competitiva:

- Directas.- Son las implicadas directamente en la creación de valor para el comprador.
- Indirectas.- Son las que hacen posible el desempeño de las actividades directas.
- De Seguro de Calidad.- Son las que aseguran la calidad de otras actividades. No es administración de calidad.

A continuación se expone la gráfica clásica del profesor M. Porter (1999):

*Cuadro 1.- La cadena de producción de valor. Actividades primarias y de apoyo. La tecnología.*



Fuente: Ser competitivo, Editorial Deusto, 1999.

Se descompone la industria en sus diferentes actividades estratégicas. Las actividades deberán aislarse y separarse siempre y cuando:

- Representen un porcentaje importante en los costos.
- El comportamiento de costos de las actividades sean diferentes.
- Sean ejecutadas en forma diferente por los competidores.
- Tengan un potencial alto para crear diferenciación.

## 2.2. Posicionamiento Estratégico de la Empresa

La estrategia es la creación de una posición única y de valor, implicando un conjunto de diferentes actividades. No existe una posición ideal única, por eso el posicionamiento estratégico consiste en escoger las actividades que difieren de las de los competidores.

El posicionamiento estratégico surge de tres fuentes, que no se excluyen entre sí (1996), y a menudo se superponen:

- De la producción, que es un subconjunto de los productos de una industria o servicio (Posición basada en la variedad).
- De atender las necesidades de un grupo particular de clientes (posición basada en las necesidades, por ejemplo, el servicio personalizado de algunos bancos).
- De atender a un grupo de clientes en base a la accesibilidad de cualquier forma (posición basada en el acceso, por ejemplo, por la proximidad geográfica).

Las estrategias genéricas siguen siendo útiles para realizar las posiciones estratégicas en un nivel más sencillo y más amplio, pero las bases en las que se puede apoyar el posicionamiento - variedad, necesidad y acceso- llevan al entendimiento de estas estrategias genéricas a un nivel de especificidad, de acuerdo a lo expresado por M. Porter (1999).

El hecho de elegir una posición estratégica única no es suficiente para dar garantía de que se posee una ventaja competitiva sostenible, ya que si es una posición de valor atraerá las imitaciones. Una posición estratégica no es sostenible, a menos que existan renuncias a otras posiciones. ¿Qué implica una renuncia? Más de una cosa implica menos de otra.

Las renuncias se hacen por tres razones (1996):

- Inconsistencia en la imagen o reputación.
- Problemas que provienen de las mismas actividades: falta de flexibilidad de la maquinaria, del personal, de los sistemas, etc.
- Limitaciones entre el control y la coordinación.

Las renuncias son esenciales para la estrategia y permiten la competencia. Ellas crean la necesidad de optar y eligen el límite al que las compañías pueden hacer sus ofertas. Ellas prevén el asentamiento o reposicionamiento.

Vemos ahora que las renuncias agregan un elemento nuevo: la estrategia consiste en competir renunciando a algunas cosas para alcanzar el objetivo. La esencia de la estrategia es decidir qué no se va a hacer; sin renuncias no habría ninguna necesidad de optar, y ninguna necesidad de tener una estrategia. Cualquier idea podría ser rápidamente copiada y el funcionamiento dependería totalmente de la eficacia operacional.

El encaje favorece tanto la ventaja competitiva como su sostenimiento en el tiempo.

Las opciones de posicionamiento determinan no sólo las actividades que la compañía deberá realizar, sino cómo éstas se interrelacionarán. Si comparamos la eficacia operacional, vemos que ésta se basa en las actividades o funciones individuales y que la estrategia se ocupa de combinarlas. Un sistema entero de actividades, no una colección de partes, resulta más difícil de copiar y por lo tanto hace que la ventaja sea más sostenible. La ventaja se obtiene porque las actividades combinan y se refuerzan todas entre sí. Así se cierra la puerta de las imitaciones por parte de los competidores, creando una cadena que es tan fuerte como lo son sus eslabones.

La importancia de la concordancia entre las políticas de la empresa y la estrategia constituye una de las ideas más antiguas. La importancia radica en los efectos que unas actividades tienen sobre otras; por otra parte ayuda a realizar la unidad de la estrategia.

### **2.3. Causales de Costos para la Empresa**

Tradicionalmente las empresas se centran en evaluar el comportamiento de los costos para realizar futuras proyecciones y tomar decisiones.

En el GEC, el análisis de las causales de costos debe estar destinado a reforzar y completar la visión estratégica de la empresa; y para evaluar la oportunidad estratégica se deben examinar los factores de costos y efectuar el seguimiento de la estrategia seleccionada.

Riley (1987) expone una lista un poco más elaborada, donde clasifica las causales de costos en dos grandes grupos:

- Estructurales y
- De Ejecución.

## **3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Hace tiempo que las instituciones vienen dándole importancia a su conocimiento, el que es reconocido como un activo de ellas y como tal existen esfuerzos para adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo correctamente. Este conocimiento abarca numerosas áreas: los productos, los procesos, los mercados, los clientes, los empleados y otros, que con una adecuada combinación tienden a hacer una empresa competitiva.

Durante la revolución industrial, el saber era considerado como el aplicado a la producción. A partir de Taylor, el saber es considerado el aplicado al trabajo, donde este cambio produjo una revolución en la productividad. La sociedad ha pasado a denominarse “Sociedad de la Información y el conocimiento”; donde la gestión del conocimiento busca la mejor forma para que las organizaciones puedan sobrevivir y/o desarrollarse.

Ann Macintosh (1997), da la siguiente definición: “La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.

Todo esto ha llevado a un cambio en la visión del componente humano, preocupándonos por atraer, retener y motivar a las personas, por obtener su colaboración produciendo a veces una guerra de talento, pero cuidando: el clima organizacional, el contrato psicológico, el salario emocional, las condiciones laborales y la satisfacción laboral.

Las empresas aplican el conocimiento en todas las áreas de las mismas y el reto consiste justamente en aplicarlo para crear ventajas competitivas, donde el mercado demanda mayor innovación en los productos (necesitan desarrollar y asimilar el conocimiento con más rapidez); las instituciones precisan crear valor para los clientes (implicando gerenciar el conocimiento, pero orientándolo al cliente); las empresas tienen cada vez menos personas con conocimientos; adquirir conocimiento implica tiempo (factor escaso); existe una tendencia a una alta movilidad de los empleados; las instituciones pequeñas cada vez son más complejas y los cambios pueden ocasionar pérdidas de personas que poseen conocimientos que pueden necesitarse en otro momento, entre otras características.

Las instituciones se encuentran así enfrentadas al reto de utilizar el activo del conocimiento con una relación costo-beneficio correcta, lo que implica:

- Tener un lenguaje uniforme y estandarizado a lo largo de la empresa para asegurar la extensión del conocimiento.
- Identificar, modelar y representar explícitamente el conocimiento.
- Compartir las fuentes de conocimientos (de hoy y del futuro) y reutilizar su conocimiento entre diferentes aplicaciones por varios tipos de usuarios.

Existen herramientas para resolver el problema de la captura, modelización, validación, verificación, mantenimiento y uso del conocimiento de la empresa.

### **3.1. Principios de la Gerencia del Conocimiento:**

1. Gerenciar el conocimiento es costoso.
2. La gerencia efectiva del conocimiento requiere soluciones híbridas de gentes y tecnología.
3. La gerencia del conocimiento es altamente política.
4. La gerencia del conocimiento requiere gerentes del conocimiento.
5. La gerencia del conocimiento brinda más beneficio a partir de “mapas” que a partir de modelos, más a partir de mercados que a partir de jerarquías.
6. Compartir y utilizar conocimiento con frecuencia son acciones no naturales.
7. La gerencia del conocimiento significa mejorar los procesos del negocio que se basan en conocimiento.
8. El acceso al conocimiento es sólo el principio.
9. La gerencia del conocimiento nunca termina.
10. La gerencia del conocimiento requiere un contrato de conocimiento.

En el siguiente apartado se realizará una aproximación a la modelización de la gestión del conocimiento.

### **3.2. Modelos de Gestión del Conocimiento**

Como modelos podemos mencionar los siguientes:

- α) Modelo de Nonaka y Takeuchi
- β) Modelo de Daveport y Prusak
- χ) Modelo de Tejedor y Aguirre{
- δ) Modelo de KMMM de Siemens AG
- ε) Modelo Intellectus (2007). Fue desarrollado por el Foro del Conocimiento Intellectus. Su objetivo es generar una “composición sistémica” de los activos intangibles que posee la organización, para brindar la información necesaria para la toma de decisiones con sentido estratégico-social.

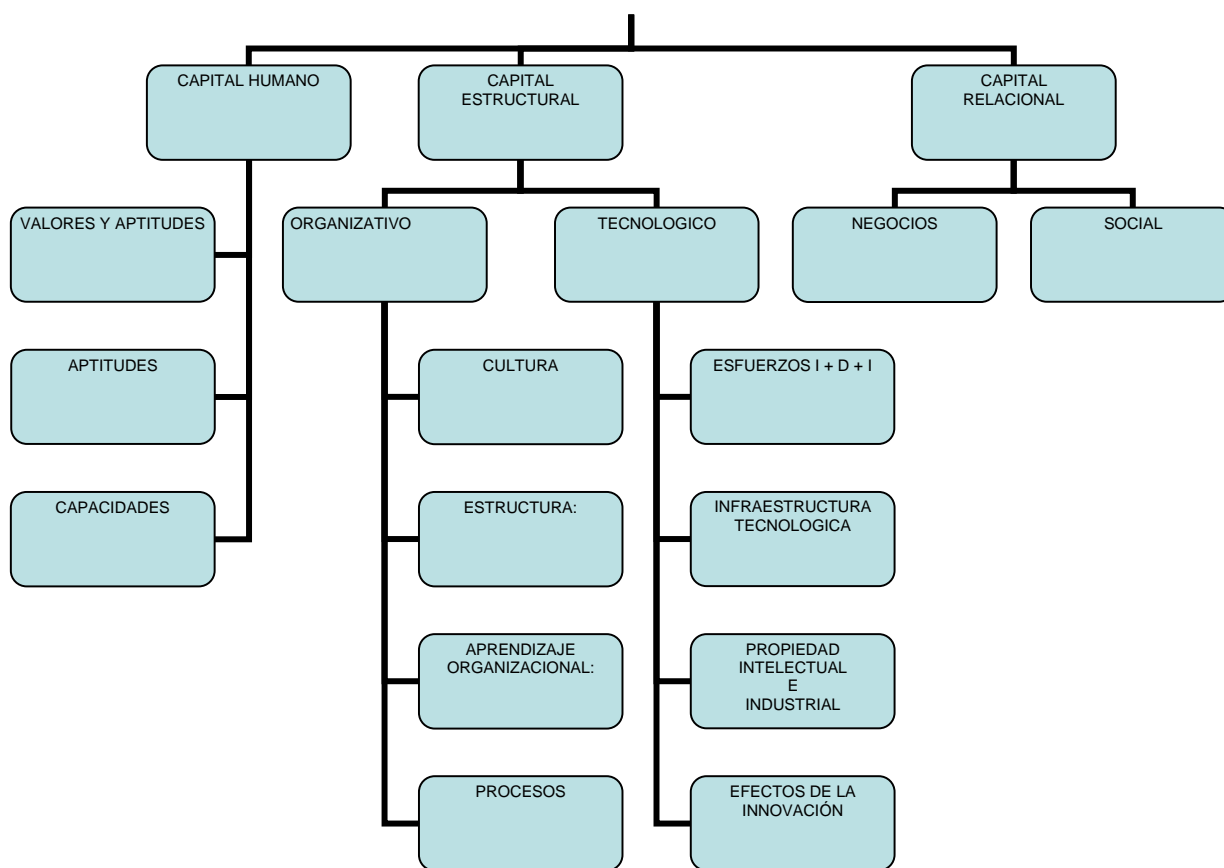
Sus principales objetivos son:

- 1) Facilitar un marco ordenado para la reflexión y puesta en marcha de iniciativa cuyo fin sea la gestión del Capital Intelectual de la organización.
- 2) Ofrecer una imagen fiel del Capital Intelectual de las organizaciones mediante distintos niveles de agrupación de los activos intangibles.

El modelo Intellectus puede representarse como:

Cuadro n° 2.- Modelo Intellectus

MODELO INTELLECTUS



Fuente: <http://mature-p.eu>

### 3.3. Implantación de un modelo de GC

El Global Most Admired Knowledge Enterprise, hace una lista de lo que considera que es lo que valoran los líderes en GC:

- 1.- Crear una cultura corporativa de conocimiento
- 2.- Gestionar la formación de trabajadores de conocimiento
- 3.- Crear un ambiente de colaboración, donde se comparta el conocimiento
- 4.- Crear una organización que aprende
- 5.- Desarrollar nuevos productos o servicios basados en Conocimiento
- 6.- Entregar valor, a partir del conocimiento del cliente
- 7.- Maximizar el capital intelectual de la empresa
- 8.- Transformar el conocimiento de la empresa en valor para el accionista.

#### 3.3.1. Factores críticos

Se han estudiado, y se continúa en ello hoy, cuáles son los factores que pueden ser considerados críticos. Una encuesta realizada entre 104 empresas consideradas las mejores de Europa, ha dado respuesta sobre cuáles son los factores que se consideran críticos en la implementación de la GC:

- 47% Cultura Corporativa
- 41 % Motivación y Habilidades
- 33% Promoción desde la Jerarquía

- 29% Estructura y procesos
- 28% Tecnología informática

En dicha encuesta también se menciona que el 60% de las empresas se refiere a los siguientes aspectos como facilitadores de la gestión del conocimiento:

- Tolerar errores hasta cierto punto
- Fomentar el intercambio de conocimientos
- Fomentar las acciones autónomas
- Fomentar el aprendizaje

Un tercio de las empresas mencionan:

- Desarrollo de un lenguaje compartido
- Apertura y confianza.

Por otro lado también existen factores que inciden en el aprovechamiento de la gestión del conocimiento. Así nos encontramos con la necesidad de:

1.- Reconocer la situación actual como transición hacia una nueva sociedad en la que el conocimiento pasa a ser el recurso fundamental /y no como un mero instrumento de una época de cambios económicos y tecnológicos)

2.- Adecuar la estructura organizacional para responder a un entorno dinámico, complejo, heterogéneo y hostil.

3.- Reconocer el nuevo significado del componente humano y construir un clima laboral propicio.

4.- Adecuar la cultura organizacional a los valores, preferencias y requerimientos emergentes.

5.- Instrumentar procesos para desarrollar el conocimiento organizacional desde una perspectiva de cooperación y colaboración.

6.- Cambiar la finalidad principal de las TIC's de instrumento de automatización a medio para viabilizar nuevos productos y servicios.

7.- Trascender el uso de Internet como instrumento de comunicación y comercialización y utilizarlo como forma de participación en la nueva economía del conocimiento.

### *3.3.2. Mapas de conocimientos*

Constituyen una representación sistémica del conocimiento de una organización, que permite: identificar, organizar y describir los saberes, conocimientos y experiencias relevantes para una organización.

Involucran: personas, grupos de personas, procesos, contenidos y tecnología.

En líneas generales procuran: facilitar el aprovechamiento del conocimiento, identificar los obstáculos y limitaciones para el cumplimiento de metas y objetivos estratégicos y poner de manifiesto potenciales oportunidades de mejora.



Se puede considerar que el proceso básico de construcción de un Mapa de conocimientos está formado por los siguientes ítems:

- a) Para qué se hace: finalidad y alcances
- b) Cómo se organiza: criterios de clasificación y organización del contenido
- c) Contenidos
- d) Mantenimiento: actualización (definir cada cuánto o si se realizará automáticamente, etc.)

a) Para qué se hace: finalidad y alcances

En general las finalidades pueden ser:

- Localizar fuentes de conocimientos
- Identificar conocimientos críticos
- Identificar vulnerabilidades
- Determinar agujeros de conocimiento
- Detectar oportunidades de mejora
- Colaborar con la definición de perfiles y con la planificación de capacitación
- Facilitar el desarrollo de franquicias
- Iniciar procesos de valuación de activos intangibles
- Posicionamiento inicial o diagnóstico para la adopción de instrumentos y técnicas de gestión de conocimiento
- Evaluación de resultados de gestión de conocimiento

Los alcances pueden ser:

- Global - para toda la organización
- Procesos
- Productos/clientes
- Proyectos, áreas, divisiones o funciones

Se debe determinar si se incluye o no el entorno: proveedores, clientes, etc.

b) Como se organiza: criterios de clasificación y organización del contenido

El conocimiento de una organización puede clasificarse considerando las funciones típicas: Organización y dirección; Marketing; Producción; Personal; Económico-Financiera, etc.

Otra opción es considerar a la empresa desde el punto de vista de la Cadena de Valor. Aquí tenemos dos opciones: dividimos la empresa en las actividades de la Cadena de valor y luego realizamos la clasificación del Capital Intelectual (Capital Humano, Capital Estructural y Capital Relacional) o realizamos la clasificación del Capital Intelectual y luego las actividades de la Cadena de valor.

c) Contenidos:

1.- Elementos, propiedades y características

El siguiente cuadro muestra los elementos del conocimiento:

Cuadro n° 3

	Perspectiva Individual	Comunicad o Grupo	Organizacional
Cognifectos	Experiencias, conocimientos y actitudes personales	Perspectivas individuales sobre las redes de comunicación y cooperación de las comunidades y cooperación de las comunidades o grupos	Perspectivas individuales sobre las redes de comunicación y cooperación de la organización
Sociofactos	Valores, normas, creencias, y estrategias de aprendizaje individuales	Reglas no formalizadas creadas por las comunidades para solucionar problemas	Procesos y tareas de acuerdo con las regulaciones de la organización.
Artefactos	Documentos personales, material para aprendizaje	Recopilación de documentos, e-mail, etc.	Documentos corporativos

Fuente: Miranda, Justo. Material del curso: Introducción a la Gestión de Conocimiento en las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

Las propiedades típicas de los elementos del conocimiento (aunque depende de la finalidad), pueden ser:

- Conocimientos estratégicos: Ciertos criterios pueden ser: escasez, relevancia, durabilidad, propiedad, complementariedad, adquiribilidad, imitabilidad, sustentabilidad, entre otros.
- Formas de uso: declarativo, procedural, causal, condicional, relacional, pragmático, como los principales.
- Procedencia: generado dentro o fuera de la empresa.
- Residencia: conocimiento tácito o explícito.
- Localización: Externo o Interno (que a su vez cada uno se puede subdividir en tácito o explícito).
- Etapa de madurez: puede encontrarse en alguna de las siguientes fases: investigación, individualización, interacción, información, instrucción, implementación.
- Calidad: ¿Es relevante? ¿Es comprensible? ¿Es confiable? Se considera que los aspectos claves para que el conocimiento tácito sea de calidad son: que exista capacidad de comunicación de las personas y que se posea disponibilidad (fundamentalmente de tiempo). En cuanto al conocimiento explícito, la calidad puede darse si hay responsables de mantenerlo, si está codificado para ser entendido por personas, si su acceso es seguro y no puede ser adulterado, y si los procesos de creación son automáticos, si necesitan aprobación, si están publicados.
- Vulnerabilidad: este aspecto debe estimarse tanto considerando la situación actual, como pensando en la situación futura de la institución.

## 2.-Relaciones y vínculos entre elementos y actores

Puede ser un elemento muy importante a incluir, respecto del conocimiento: ¿Quién lo usa, quién lo crea, quién lo modifica? ¿Quién lo distribuye?

Quiénes son los actores: personas, grupos de personas, procesos, departamentos, funciones de la empresa, divisiones, etc.

Las relaciones entre los actores y los elementos se refieren a: quienes poseen un determinado conocimiento, quienes lo necesitan y no lo poseen, quienes pueden utilizarlo o modificarlo, etc.

Si pensamos en las relaciones entre los actores y los elementos, lo frecuente es:

- el uso: qué procesos usa un determinado conocimiento
- la creación: qué procesos crean un determinado conocimiento

- la difusión: qué procesos difunden un determinado conocimiento

### 3.- Procesos y flujos de conocimientos

El ciclo de vida básico comprende:

- Nacimiento (adquisición, creación o renovación),
- Flujo (transferencia, utilización, retroalimentación),
- Obsolescencia.

Los factores claves de los procesos de conocimiento son:

- Estrategias y metas de conocimiento
- Personas y competencias
- Cultura y colaboración
- Liderazgo y soporte
- Estructura de conocimiento
- Tecnología e Infraestructura
- Procesos, Roles, Organización
- Entornos y socios externos.

La madurez de procesos de conocimiento implica varias dimensiones: uso del conocimiento, disponibilidad de la información, organización del conocimiento, administración de la información, concisión del conocimiento, madurez de la gestión de conocimiento.

4.- Mantenimiento: actualización (definir cada cuánto se hará o si se realizará automáticamente, etc.)

## 4. GERENCIAMIENTO ESTRATÉGICO DE COSTOS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

La economía ha cambiado, pasando de una economía industrial a una economía del conocimiento: Internet, correo electrónico, aplicaciones de intercambio (B2B), intranet, rápido acceso a la información, páginas Web, redes sociales, e-Business, entre otros cambios.

Las leyes del mercado también han sido modificadas, donde la escasez le daba un mayor valor a los productos o servicios, la Ley de Matcalfe dice que: una red aumenta en forma proporcional al cuadrado de usuarios del sistema, como ejemplo tenemos a Facebook, cuando más usuarios mayor es su valor.

Un punto no menor es que la tecnología no se elige por ser la mejor, sino que se torna mejor por ser la más elegida.

Si ya hace tiempo que se viene remarcando la importancia del recurso humano, donde se había verificado que el 70% de las fallas tenían su causa en dicho recurso, con estos cambios es aún mayor la importancia que viene cobrando.

Las instituciones emplean los conocimientos en todos los productos, procesos, mercados, clientes y empleados entre otros, tratando de crear una ventaja competitiva sostenible. El conocimiento es reconocido como el activo más valioso que poseen, y precisamente por su carácter de activo es necesario adquirirlo, representarlo, retenerlo y administrarlo.

Como se mencionó, algunos de los principios de la gerencia del conocimiento son política costosa, siendo sólo el comienzo, nunca termina y su mayor beneficio se encuentra a partir de los mapas.

A continuación mostraremos un cuadro, donde se mencionan tres puntos de vista: el cibernético, el mercadológico y el contextual, para los recursos humanos, la organización y la sostenibilidad, con el objetivo de entender mejor la situación:

Cuadro n° 4

	<b>Cibernético</b>	<b>Mercadológico</b>	<b>Contextual</b>
<b>Recursos Humanos</b>	Autómatas biológicos	Capital humano o intelectual	Talento humano
<b>Organización</b>	Máquina que procesa entradas y produce salidas	Proveedores de bienes y servicios	Facilitadoras del cambio
<b>Sostenibilidad</b>	Eficiencia	Competitividad	Adaptación al ambiente

Fuente: Miranda, Justo. Material del curso: Introducción a la Gestión de Conocimiento en las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. 2012.

El conocimiento, a los efectos de tener una mejor comprensión del mismo, puede clasificarse considerando:

- α) Dónde es creado: Conocimiento Generado (dentro de la empresa), o Conocimiento Adquirido (fuera de ella).
- β) Quién posee el conocimiento: Tácito (reside en las personas) y Conocimiento Explícito (reside en instrumentos).
- χ) El nivel del conocimiento: Individual, Grupal y Corporativo.

Cuando nos referimos al Gerenciamiento Estratégico de Costos mencionado que se encuentra formado por tres análisis: la Cadena de Valor, el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos, analizaremos la incorporación de la Gestión del Conocimiento en cada uno de estos análisis.

#### **4.1. La Cadena de Valor y la Gestión del Conocimiento**

La Cadena de Valor es la que divide a la empresa en sus actividades estratégicas, con el objetivo de comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Estas actividades pueden ser de dos tipos: Primarias o de Apoyo o Secundarias.

Como se mencionó, las actividades deberán separarse cuando: representen un porcentaje importante de costos, el comportamiento de costos de las actividades sean diferentes, sean ejecutadas en forma diferente por los competidores o tengan un potencial alto para crear diferenciación. En opinión del autor del presente trabajo, el recurso humano cumple con todas las condiciones, y es importante su consideración como una actividad.

Es común considerar el recurso humano como una actividad de Apoyo. Sin embargo, se entiende que además debe considerarse como una actividad Primaria, compuesta por el conocimiento que poseen sus integrantes.

Se mencionó que el Mapa de Conocimientos es la representación sistemática del conocimiento de una organización, que permite: identificar, organizar y describir los saberes, conocimientos y

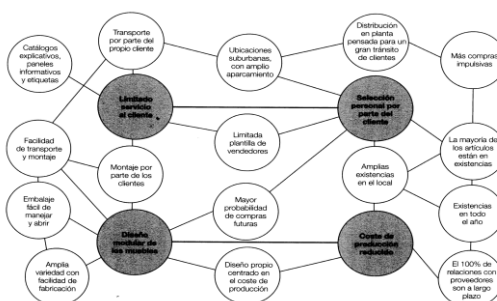
experiencias relevantes para una organización, involucrando personas, grupos, procesos, contenidos y tecnología.

En cuanto a la conjunción de la GC y la Cadena de Valor, existen dos criterios de aplicación: a) dividir en actividades primarias y secundarias y luego subdividir el capital intelectual o b) dividir primero el capital intelectual y luego subdividir en las actividades primarias y secundarias.

## 4.2. El Posicionamiento Estratégico y la Gestión del Conocimiento

El Posicionamiento Estratégico es la creación de una posición única y de valor, eligiendo aquellas actividades que difieren de las de la competencia con el objetivo de alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para ello el encaje favorece y sostiene la ventaja competitiva, ya que los competidores podrán copiar alguna estrategia pero no un sistema, donde las actividades se combinen y refuercen entre sí. Esta es la red que propone Porter para las actividades que se realicen para el recurso humano:

Cuadro 5.- Representación gráfica de los sistemas de actividades.



Fuente: M. Porter, Ser Competitivo, Ed. Deusto.

Las instituciones deberían tener una estrategia propia del Capital Intelectual.

Las estrategias se refieren no sólo a las posiciones de la empresa desde el punto de vista de la producción. Las estrategias son más amplias y deberían incluir todas las áreas en las cuales las instituciones necesitan tomar una posición determinada, como es el Capital Intelectual.

## 4.3. Las Causales de Costos y la Gestión del Conocimiento

Su objetivo es completar y reforzar la visión estratégica de la empresa, evaluando oportunidades, examinando costos y realizando seguimientos de las estrategias seleccionadas.

Aquí, en opinión del autor del presente trabajo, existen dos caminos de aplicación, tanto en cuanto a la estrategia que la empresa debe tomar respecto del Capital Intelectual, como en la aplicación de este capital en cada una de las estrategias que la institución posea.

## 5. BREVE EJEMPLO DE APLICACIÓN

### 5.1. Descripción del caso

CI S.A. es una empresa que se dedica a la prestación de servicios en la Web, detectando plagios. Es una empresa PYME y posee dos dueños, uno se dedica a la venta y el otro a la administración. Dado el giro, cada servicio es diferente.

La empresa posee varias actividades: Ventas, Producción, Investigación y Desarrollo, Gestión Humana; pero en el ejemplo sólo consideraremos el departamento de Producción.

Producción: Se solicita un presupuesto y una vez que éste es aceptado, entra en la etapa de producción por medio de una Orden de trabajo. Cada presupuesto posee un coordinador, que es instruido por el dueño de la empresa respecto de las tareas a realizar y entre ambos seleccionan el equipo que trabajará en cada Orden de trabajo.

El trabajo puede ser realizado en forma manual o en forma robotizada. La empresa posee 20 operadores manuales; un software para la gestión de las órdenes de trabajo, para asignar y controlar las tareas individuales; una base de datos con 25 personas calificadas; equipos informáticos de última generación.

## **5.2. Mapa de Conocimientos Empresariales**

Un posible informe sobre Mapa de Conocimiento Empresarial puede ser:

- 1) Capital Intelectual
  - 1.1.- Capital Humano
  - 1.2.- Capital Estructural
  - 1.3.- Capital Relacional
- 2) Conocimientos propios y adquiridos
- 3) Principales procesos de creación de conocimiento
- 4) Procesos de transferencia de conocimientos
- 5) Madurez de los procesos de conocimientos
- 6) Conocimientos estratégicos y oportunidades de mejora
- 7) Carencias y vulnerabilidades
- 8) Recomendaciones para implementar la GC
  - 8.1.- Objetivos prioritarios
  - 8.2.- Sugerencias

## **5.3. GEC y Gestión del Conocimiento**

Para este apartado se tomará cada uno de los análisis que componen el GEC por separado:

### **a) Cadena de Valor y GC**

Optaremos por el criterio de considerar primero el Capital Intelectual y luego subdividir la Cadena de Valor:

- 1) Capital Intelectual
  - 1.1.- Capital humano
  - (...)

### Actividad Producción – Ordenes de Trabajo Manuales

Conocimientos y habilidades de navegación, búsqueda y actualización de información en Internet.

Habilidad para comprender con precisión tareas informacionales específicas.

Conocimientos sobre particularidades de los clientes.

Buena expresión escrita.

Habilidad para ordenar y ejecutar las tareas personales.

Autoexigencia de calidad y cumplimiento.

## Actividad Producción – Ordenes de Trabajo Robotizadas

Ejecutar robots  
Nociones de programas Web.  
Conocimientos sobre particularidades de los clientes.  
Habilidad para ordenar y ejecutar tareas personales.  
Autoexigencia de calidad y cumplimiento.

## Actividad: Gestión Humana

Atraer, retener y motivar personas para las diferentes funciones de la empresa.  
Seleccionar personas adecuadas para los diferentes equipos.  
Controlar cumplimientos.

### 1.2.- Capital Estructural

El Proceso general de trabajo.  
El Programa de gestión de proyectos.  
Una Wiki con especificaciones de tareas por cliente/órdenes de trabajo.  
La Biblioteca de programas para armar robots.  
Una Página Web con documentación técnica de programas de búsqueda.  
Una Biblioteca de utilitarios para facilitar trabajo manual.

### 1.3.- Capital Relacional

El Prestigio de la empresa.  
Los Clientes recurrentes.  
El Relacionamiento personal de los dueños.  
La Base de datos de operadores potenciales.

## **b) El Posicionamiento Estratégico y la GC**

- 2.- Los conocimientos son generados internamente, o sea son propios.  
(...)
- 3.- En la empresa existen los procesos para generación de nuevos conocimientos.  
(...)
- 4.- No existen procesos formales para la transferencia de conocimientos.
- 5.- (...)
- 6.- Conocimientos estratégicos y oportunidades de mejora.

La empresa tiene la ventaja competitiva de conocer y comprender las necesidades de sus clientes y una alta capacidad para diseñar y probar proyectos. Siendo estos valores estratégicos -por ser críticos para el éxito de los proyectos-, escasos y de difícil imitación. Existe un gran ambiente entre el personal en su trabajo. El conocimiento de la empresa por parte solamente de los socios es una gran ventaja, plasmada en la venta y administración, pero también una debilidad, ya que si a alguno le pasara algo, no hay nadie preparado para asumir estas funciones correctamente.

Los conocimientos son trasladados en forma informal, lo que dificulta el mantenimiento y transferencia, que se realiza sólo verbalmente.

### 7.- Carencias y vulnerabilidades

Las principales vulnerabilidades son: dependencia total de los dueños, ausencia de documentación, ausencia de formalidades y que no existan planes de futuras contingencias (por ejemplo sustitución de los dueños).

#### 8.- Recomendaciones para implementación de GC

Sería importante: construir una base de las órdenes de trabajo realizadas, y de las rechazadas (expresando las causas); estandarizar los procesos, realizar controles de calidad de la documentación y tener respaldos documentarios.

Es importante para la implementación de la GC realizar un cambio cultural, el cual debe ser incorporado a la estrategia del Capital Intelectual.

#### c) Las Causales de Costos y GC

Se considera que debe existir una estrategia para el Capital Intelectual, además de las otras estrategias de la empresa; se interpreta que la estrategia de Diferenciación es la elegida por la empresa, dado el tipo de trabajo que realiza.

El análisis de las causales de costos debe estar presente en todas las estrategias.

## 6. REFLEXIÓN FINAL

Las instituciones vienen dándole importancia al conocimiento que poseen, reconocido como un activo de ellas, que abarca todas las áreas de la empresa y como recurso tiene que ser gerenciado.

Ann Macintosh, define: “La gerencia del conocimiento envuelve la identificación y análisis del conocimiento tanto el disponible como el requerido, la planeación y control de acciones para desarrollar activos de conocimiento con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales”.

Todo esto ha llevado a un cambio en la visión del componente humano.

El Gerenciamiento Estratégico de Costos (GEC) es el análisis de costos amplio en el cual los temas estratégicos aparecen en forma explícita; los datos de costos se utilizan para desarrollar estrategias superiores a efectos de alcanzar ventajas competitivas que se puedan mantener, tal como lo afirman Shank y Govindarajan (1995). El GEC es la conjunción de tres análisis básicos: la Cadena de Valor; el Posicionamiento Estratégico y las Causales de Costos.

En este trabajo se trató de reflexionar sobre la agregación de la Gestión del Conocimiento (GC) al GEC, considerando cada uno de los análisis que lo componen.

Respecto de la Cadena de Valor y la GC, se concluye que no ofrecen dificultades en su aplicación, existiendo dos criterios: a) dividir en actividades primarias y secundarias y luego subdividir el capital intelectual o b) dividir primero el capital intelectual y luego subdividir en las actividades primarias y secundarias.

Respecto del Posicionamiento Estratégico y la GC, se entiende la incorporación como una estrategia más, una estrategia específica sobre los conocimientos de la institución.

Considerando las Causales de Costos y la GC existen también dos caminos de aplicación, tanto en cuanto a la estrategia que la empresa debe tomar respecto del Capital Intelectual, como en la aplicación de este capital en cada una de las estrategias que la institución posea.



Por todo lo mencionado anteriormente, se finaliza concluyendo que no sólo es posible la incorporación de la Gestión del Conocimiento al Gerenciamiento Estratégico de Costos, sino que dada la importancia del recurso involucrado, siempre debería ser considerado así.

## **BIBLIOGRAFÍA**

El Global Most Admired Knowledge Enterprise, hace una lista de lo que considera que es lo que valoran los líderes en GC.

MACINTOSH, A. (1997): "Position Paper on Knowledge Management", Artificial Intelligence Applications Institute, University of Adinburgh.

MIRANDA, J. (2012): Material del curso: Introducción a la Gestión de Conocimiento en las Organizaciones. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR.

MIRANDA, J. (2012): Material del curso: Elaboración de Mapas de Conocimiento Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y de Administración. UdelaR.

PORTER M.E. (1999): Ser Competitivo. Nuevas aportaciones y conclusiones. Editorial Deusto.

RILEY, D. (1987): Competitive Cost Based Investment Strategies for Industrial Companies. In Manufacturing Issues. New York. Booz, Allen and Hamilton.

SHANKJ J.; GOVINDARAJAN, V. (1995): Gerencia Estratégica de Costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva. Editorial Norma S. A.

## **WEBGRAFIA**

<http://mature-p.eu>

### **Ana María Golpe Cervelo**



Contador Público, Licenciado en Administración de Empresas, Posgrado en Finanzas, Posgrado en Costos y Gestión de Empresas y Magister en Educación Superior. Actividad en relación de dependencia en varias empresas multinacionales. Docente Encargada de Costos para Ingeniería de la Facultad de Ingeniería de la UdelaR. Docente Grado 3 de la Unidad de Costos y Control de Gestión, de las asignaturas: Modelos y Sistemas de Costos y Costos para la Toma de Decisiones; de la Facultad de Ciencias Económicas de la UdelaR (Universidad de la República – R.O. Uruguay). Evaluador en varios Comités Científicos de Brasil, Colombia y Uruguay. Participación en varios congresos en: Brasil, Portugal, España, Francia y Uruguay. Socio Fundador de la Asociación Uruguaya de Costos de la R. O. del Uruguay.