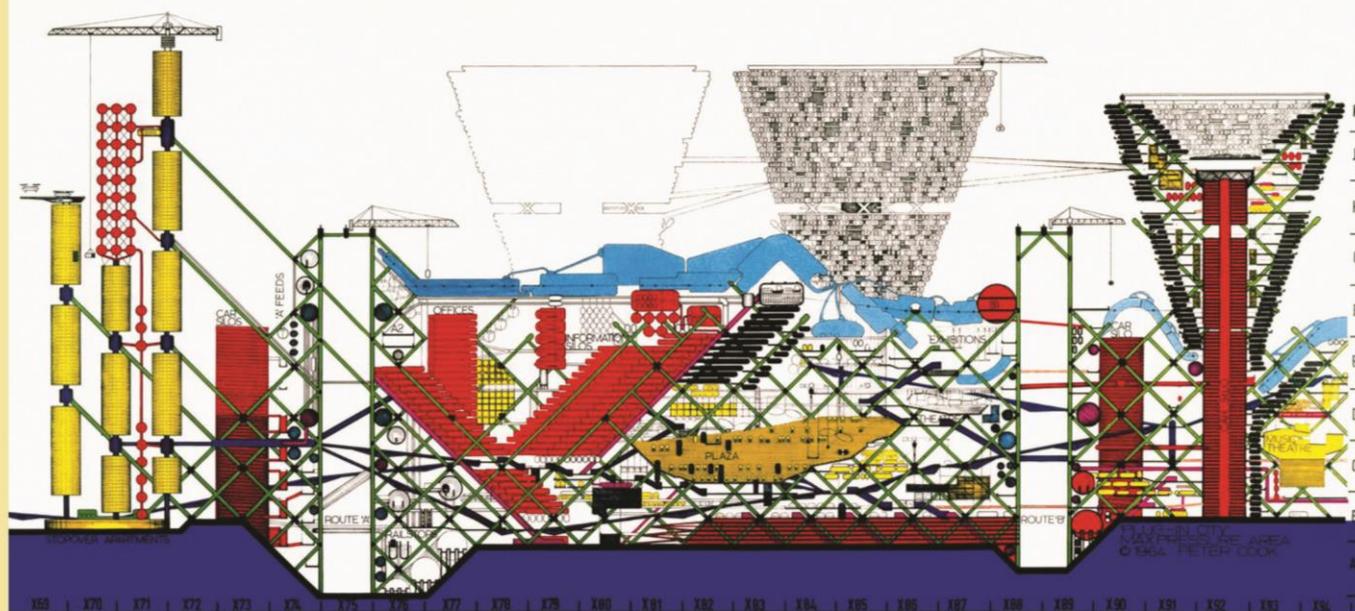
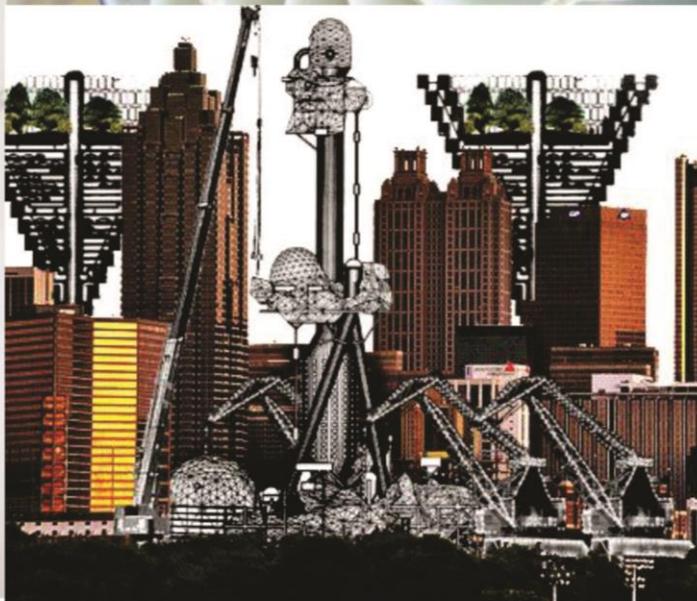


Dr. Francisco Javier Wong Cabanillas
EDITOR & COMPILADOR

S
I
S
T
E
M
A
S



DINÁMICOS

La Gestión del Conocimiento y de la Calidad según Antonio Mihi



Carlos Torres Sifuentes

Ingeniería Industrial - Universidad de Lima.

Maestría en Administración Estratégica de Empresas – CENTRUM.

Doctorando en Gestión de Empresas - Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Experiencia en Gerencia de Operaciones en empresas de Telecomunicaciones y de Comercialización multinacionales.

Catedrático universitario.

Director de la Carrera de Ingeniería de Gestión Empresarial – Universidad Privada de Ciencias Aplicadas.

Correo electrónico: carlos.torres@upc.pe

Resumen

Antonio Mihi Ramirez realiza un análisis de la Gestión de la Calidad Total y de la Gestión del Conocimiento como fuente de ventajas competitivas. Inicia su análisis con el concepto de factores productivos, entre los cuales se encuentra el conocimiento, para este describe su forma de creación, y su difusión. En uno de los principales procesos que participa el conocimiento es el aprendizaje de la organización. A través de los principios y fundamentos que se utilizan en la Gestión del Conocimiento y la Gestión de la Calidad, establece que la Gestión de la Calidad impulsa la Gestión del Conocimiento generando una ventaja competitiva para las organizaciones.

Palabras Clave: Gestión de la calidad total, gestión del conocimiento, factores productivos, organizaciones.

Abstract

Antonio Mihi Ramirez performs an analysis of Total Quality Management and Knowledge Management as a source of competitive advantages. It begins its analysis with the concept of productive factors, among which is the knowledge, for this one describes its form of creation, and its diffusion. In one of the main processes that knowledge participates is the learning of the organization. Through the principles and foundations used in Knowledge Management and Quality Management, it establishes that Quality Management promotes Knowledge Management, generating a competitive advantage for organizations.

Keywords: Total quality management, knowledge management, productive factors, organizations.

1. Introducción

El presente documento: “La Gestión del Conocimiento y de la Calidad según Antonio Mihi” describe cuatro temas principales y en esencia es un resumen del artículo “Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas” (Mihi, 2008); En primer lugar, está la Gestión del Conocimiento como parte integrante de los recursos de la organización, la relación de las variables que componen la Gestión de la Calidad y su impacto en las variables de la Gestión del Conocimiento en las distintas áreas de la organización, en tercer lugar las conclusiones a las que llega Antonio Mihi y finalmente un breve aporte sobre los temas de la Gestión de la Calidad que se deben tomar en cuenta en la actualidad. Con respecto al tema del conocimiento se revisa su importancia como recurso de la organización. En lo que respecta a la Gestión de la Calidad y la Gestión del Conocimiento, se revisa como al establecer equipos de trabajo, formación de trabajadores y la relación entre los miembros de la organización, se facilitan la cooperación de los miembros de la organización y esto a su vez genera ventajas distintivas propias de cada organización. En síntesis, este documento presenta el grado de integración de las variables estratégicas de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad como fuente de ventaja competitiva para la organización. En este documento se incluyen variables estratégicas que afectan la Gestión de la Calidad Total, como por ejemplo, el liderazgo transformacional y el trabajo en equipo, que a su vez están relacionadas con la Gestión del Conocimiento Organizacional. Con la finalidad de generar un aporte al artículo de Antonio Mihi se incluirán autores que tratan el tema de la Gestión de la Calidad.

2. La Gestión Del Conocimiento

Las empresas están en busca de recursos y capacidades que les permitan afrontar con éxito la dinámica empresarial. En ese sentido buscan ventajas competitivas sostenibles basadas justamente en sus recursos, uno de los cuáles es sin duda el conocimiento, considerado un recurso intangible. Se entiende la gestión del conocimiento como el conjunto de acciones dirigidas a la administración de los flujos de conocimiento. En este tema de recursos y capacidades, la fuente de ventaja competitiva se sustenta en las competencias esenciales de la empresa que son difíciles de imitar. Ahora bien, en el proceso de creación de competencias esenciales, es importante resaltar aquellas capacidades dinámicas que se regeneren y dinamicen en armonía con el entorno competitivo, el enfoque del conocimiento como un impulsor de la creación, desarrollo, renovación y aplicación de las de los flujos de conocimiento para generar competencias esenciales y finalmente la capacidad del aprendizaje organizacional como factor de creación del conocimiento, además un recurso es importante para una organización si aumenta los ingresos o reduce los costos, en este sentido el conocimiento es un recurso que por la combinación entre experiencia, información e ideas permite tomar acción más acertada que si no la hubiera. La Gestión del Conocimiento permite mejorar la capacidad de las empresas en resolver problemas de manera mucho más eficiente. A continuación se hace una breve descripción de cómo se realiza la creación del conocimiento según Nonaka y Takeuchi (1999). Esta descripción considera cuatro posibles modos de conversión, teniendo en cuenta dos tipos de conocimiento; el explícito y el implícito. Los cuatro modos de conversión son: socialización, externalización, internalización y combinación; estos se muestran en la figura N° 1.



En principio el conocimiento explícito es aquel que es formal y se puede expresar en palabras y números; fórmulas, procedimientos, etc. Por otra parte el conocimiento tácito es personal, subjetivo, basado en la experiencia y difícil de formalizar de manera directa.

La socialización es la transmisión del conocimiento tácito a través de actividades conjuntas, vivir en el mismo entorno. La externalización es básicamente la traducción del conocimiento tácito en un conocimiento que pueda ser entendido y comprendido por otras personas. La combinación es la conversión más sofisticada del conocimiento, es la sistematización del conocimiento. La internalización es la absorción del conocimiento explícito en tácito, es el aprendizaje a través de la práctica. En síntesis el conocimiento se crea a través de la interacción entre los diversos modos de conversión, de tácito a explícito y viceversa.

La Gestión del Conocimiento aborda al aprendizaje organizacional. Este aprendizaje es un proceso que tiene como principales actores: el descubrimiento, la retención y la explotación del conocimiento, teniendo como entrada conocimiento y de salida un nuevo conocimiento; es el conocimiento incrementado que genera mayores capacidades, en el proceso se mezclan conocimientos, experiencias, habilidades y actitudes.

3. Relación Entre La Gestión De La Calidad Total Y La Gestión Del Conocimiento

La Gestión de la Calidad es aquella gestión que se realiza con el objetivo de planificar, organizar y controlar los resultados de calidad con una visión de manera permanente, además de estudiar los desequilibrios de los procesos estratégicos. Se consideran cinco campos dentro de la organización donde la Gestión de la Calidad tiene relevancia: el liderazgo y el compromiso de la dirección, la gestión de los recursos humanos, la relación con los clientes y proveedores, la cultura interna de la organización y la gestión de los procesos; campos que también son tratados por la gestión del conocimiento, donde la Gestión de la Calidad impulsa la Gestión del Conocimiento en la organización. Tanto la Gestión de la Calidad como la Gestión del Conocimiento se basan principalmente en la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982). En este sentido se considera cinco fundamentos similares que se relacionan en la Gestión de la Calidad y Gestión del Conocimiento, tomados de la teoría evolutiva (Nelson y Winter, 1982. (Tabla N°1)

Tabla 1. Relación entre la gestión de la calidad y gestión del conocimiento

Fundamentos similares	Gestión de la calidad	Gestión del conocimiento
Toma de decisiones	Trabajo en equipo, equipos interfuncionales, participación.	Equipos flexibles
Oportunismo	Cultura de Calidad	Clima de confianza
Cultura organizacional	Compartir valores	Disminución de costos de integración
Gestión con clientes y proveedores	Importancia del cliente	Alianzas estratégicas como fuente de mejora de la innovación

En el caso de la toma de decisiones, el conocimiento tácito que tienen los trabajadores es impulsado cuando se tiene un trabajo en equipo, coordinaciones para conocer tareas que podrían ser especializadas, reforzadas por un sistema de sugerencias y círculos de calidad, esto es sumamente importante en actividades donde predomina el conocimiento tácito. En cuanto al oportunismo, se basa en el control que se genera a partir rutinas organizativas que se consiguen por el trabajo en equipo, el incremento de la autonomía, organizaciones planas y que a su vez estas llevan a una mayor confianza.

Para el tema de cultura organizacional, el compartir una cultura homogénea mejora la competitividad, derivada de la disminución de costos de integración del conocimiento. En este sentido hay un riesgo al tener esquemas mentales similares, gracias a poseer una misma cultura; valores, objetivos, procedimientos y rutinas, esto puede generar rigidez y falta de innovación y podría traer consigo la afectación del aprendizaje.

Finalmente, en el tema de relaciones entre los clientes y los proveedores, solo se consideran dos variables que son el precio y que los productos son estándar, no se ve la necesidad de intercambiar información, sin embargo, lo que impulsa la Gestión de la Calidad es una estrecha relación, donde optimizando la cadena entre clientes y proveedores se optimizan los resultados, pero para eso es necesario compartir conocimientos específicos de proveedores e información de clientes donde se conocen, sus procesos en el caso de los primeros y sus necesidades presentes y futuras en el caso de los clientes.

4. Conclusiones de Antonio Mihi Ramirez

El artículo enfoca el tema de los recursos y capacidades como variables indispensables para generar ventaja competitiva, en ese sentido la gestión del conocimiento y su relación con la gestión de la calidad, impulsa estas variables para convertirlas en la base de ventajas competitivas esenciales para la organización.

Algunas de las conclusiones que se desprenden del análisis son:

- El conocimiento es un recurso intangible que genera competencias esenciales, fuente de ventaja competitiva de la empresa.
- Las ventajas competitivas basadas en el conocimiento personal y/o grupal, principalmente tácito son más difíciles de imitar.
- La gestión del conocimiento propone resolver el tema de crear y difundir el conocimiento, que como ya se indicó es un recurso valioso
- Se considera que la mejora continua de las competencias, conocimientos y habilidades, es en lo que debe enfocarse la gestión del conocimiento para generar ventajas competitivas

- e) La gestión de la calidad aporta recursos valiosos indispensables para la competitividad de la empresa
- f) Existe una relación entre la gestión de la calidad y la gestión del conocimiento, y ambas son generadoras de competencias esenciales necesarias para las ventajas competitivas.
- g) El poseer la habilidad de aprender y anticipar los movimientos del mercado, considerando toda la información y datos disponibles, aportan a la empresa con una competencia central, que le dará una ventaja competitiva.

5. Una aplicación

En un centro de estudios se puede encontrar la sistematización de los conceptos explícitos en un sistema de conocimiento; por ejemplo:

Se caracterizan los procesos de: a) Circulación de documentos, b) Selección de publicaciones; y c) Desarrollo de colecciones impresas y digitales. Se definen procedimientos: a) Búsqueda de documentos, b) Devolución de documentos, c) Reserva de documentos, d) Suscripción de usuarios; y e) flujo de documentos y colecciones.

Este proceso de Gestión del Conocimiento se encuentra dentro del macro proceso: Enseñanza – Aprendizaje, conjuntamente con la gestión docente, investigación etc. Estos procesos se encuentran enmarcados en un sistema de Gestión de Calidad.

6. Aportes de la Gestión de la Calidad

En la actualidad, más allá de los Fundamentos que relacionan la Gestión de la Calidad y la Gestión del Conocimiento (Mihi, 2008), se consideran enfoque y perspectivas que abarcan toda la organización. Los enfoques señalan al cliente, a la fuerza laboral, al proceso a toda la cadena de valor en su conjunto. Dentro de la cadena de valor se encuentran las perspectivas referentes al producto, al usuario, al cliente, la perspectiva del valor y de la manufactura (Evans y Lindsay, 2015).

Considerando un análisis más amplio, estos enfoques y perspectivas y su relación con la Gestión del Conocimiento, llevarán a la organización a conocer como generar ventajas competitivas.

7. Literatura citada.

- Mihi, A.**, *Un análisis de la gestión de la calidad total y de la gestión del conocimiento como fuente de ventajas competitivas*. Bogota: Universidad & Empresa. 2008.
- Nonaka I.** *The Knowledge Creation Company*. Harvard Business Review. November-December: 96-104. 1991.
- Nonaka, I. y Takeuchi H.** *La organización creadora de conocimiento*. Nueva York: Oxford University Press. 1999.
- Evans, J. R. y Lindsay, W.M.** *Administración y control de la calidad*. México, D. F.: Cengage Learning. 2015.
- Nelson, R. R. y Winter, S. G.** *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, MA: Belknap Press and Harvard University Press. 1982.