

Modelo de conocimiento para gestionar procesos organizacionales

Knowledge model for managing organizational processes

Angel Eustorgio Rivera González*

Instituto Politécnico Nacional, Sección de Estudios de Posgrado e Investigación, UPIICSA, México

arivera@ipn.mx

Recibido 5, abril, 2021

Aceptado 25, mayo, 2021

Resumen

Este trabajo propone un modelo teórico-metodológico para gestionar los procesos organizacionales considerando, en su diseño y operacionalización, componentes de la administración del conocimiento. El modelo propuesto se compone de dieciséis elementos de los cuales dos son detonantes, siete de acción y siete de apoyo. El orden de dichos elementos que se sugiere no es el único posible en la práctica, sin embargo, su presencia es indispensable para lograr la mejora continua de los procesos organizacionales.

Palabras clave: Modelo de conocimiento, gestión por procesos, elementos detonantes, elementos habilitadores.

Abstract

This work proposes a theoretical-methodological model for administering organizational processes including, in the design and operationalization, knowledge management components. The model comprises sixteen elements; two enabling components, seven action components and seven support components. The ordering of these elements is merely a suggestion and in practice it may vary, nevertheless, the presence of these components is indispensable to achieve organizational processes continuous improvement.

Keywords. Knowledge model, Process-bases management, enabling elements.

1. INTRODUCCIÓN.

Entre las funciones más importantes de las organizaciones se encuentran las de elaborar, distribuir o comercializar productos o servicios que logren satisfacer las necesidades o expectativas de sus clientes. Una de las principales responsabilidades de las organizaciones para lograr satisfacer a sus diversos clientes radica en su capacidad para gestionar sus procesos organizacionales de manera adecuada.

Los bienes y servicios que se producen en las organizaciones tienen su base en una serie de actividades relacionadas entre sí, y que cumplen con un objetivo en particular se conoce con el nombre de proceso. Si bien, los procesos organizacionales son variados y complejos, ello no significa que no se puedan gestionar. La pregunta fundamental que guía el desarrollo de este trabajo es ¿qué elementos son necesarios para que una organización gestione sus procesos de manera adecuada?

Toda sociedad está integrada por estructuras sociales - organizaciones - que tienen, al menos dos objetivos fundamentales. El primero de ellos, eminentemente social, es el de crear y fomentar los procesos de socialización entre los agentes que las integran y el segundo, de carácter socioeconómico, consiste en diseñar, elaborar, proveer y comercializar bienes o servicios para satisfacer necesidades de agentes internos y externos a la organización. Desde cualquiera de las perspectivas anteriores, las organizaciones, así como los elementos que la constituyen e integran, se encuentran inmersos en procesos (internos y externos – estratégicos, operativos y de soporte) y son

estos procesos los responsables de crear o transformar recursos e intenciones iniciales en productos o servicios finales.

Al referirse a la complejidad de las empresas Scheel (2000) menciona que cada organización es un mundo, son su propia personalidad, sus competencias medulares y sus externalidades, y que el tratar de aplicar fórmulas genéricas que funcionan en otras geografías y circunstancias resulta complicado, a veces peligroso, inútil y poco efectivo dado la naturaleza organizacional única. Las organizaciones, son entes sociales complejos que juegan un papel detonador en los ámbitos diversos de la sociedad.

La propuesta que se plantea considera elementos del enfoque teórico de la administración del conocimiento debido a su gran influencia en los estudios organizacionales (Nonaka, 1994; Grant, 1996; Jefferson, 2006; Pauleen, 2009; Taherparvar et al., 2014; Villar et al., 2014; Shehzad & Khan, 2013; Zhen et al., 2013; Cohen & Olsen, 2015; Jain & Moreno, 2015). Los procesos son conocimiento y la manera en cómo este es administrado dentro del contexto organizacional es cada vez más valorado por los tomadores de decisiones. El escaso conocimiento que los actores de una organización tienen sobre sus procesos contribuye a la falta de capacidad para resolver sus problemas. Uno de estos problemas es la ausencia, por omisión o desconocimiento, de sus procesos ya que ello implica una gestión inadecuada de sus recursos, capacidades, funciones y estructuras. La ausencia de procesos o la deficiencia de los mismos representan un gran obstáculo para alcanzar altos niveles de funcionalidad y limitan la evolución organizacional. En este contexto, la gestión por procesos ha tomado gran relevancia ya que plantea que un resultado deseado se alcanza más eficientemente cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso de manera ordenada y permanente con el fin de generar un mayor valor (Jeston & Nelis, 2008).

2. MÉTODO

Modelo de conocimiento para gestionar procesos organizacionales.

Para que las organizaciones logren sus objetivos, requieren gestionar sus procesos estratégicos, operativos y de soporte. En el mejor de los casos, para lograr esta gestión, las organizaciones y las personas que intervienen en ellas tienen claro los beneficios que esto trae a la organización y cuentan con el conocimiento y recursos necesarios para lograr esta gestión. Sin embargo, este no es el caso de todas las organizaciones ya que en algunos casos carecen de visión integral y conocimiento técnico-estratégico que les impide identificar sus procesos y entender y formalizar la complejidad de estos.

El modelo teórico-metodológico que se propone contempla la integración de diversos elementos que corresponden a tres grandes categorías. En primer lugar, aquellos denominados elementos detonantes, en segundo lugar, los denominados elementos de acción y finalmente los elementos de apoyo. Los primeros representan la base del sistema ya que de ellos depende el funcionamiento y dinámica del mismo. Los segundos están vinculados a las actividades necesarias para gestionar procesos, desde su identificación hasta su mejora continua y los terceros contemplan las herramientas fundamentales para ejecutar dichas acciones. El modelo que se propone (ver Figura 1) está integrado por dieciséis elementos de los cuales dos son detonantes, siete de acción y siete de apoyo.

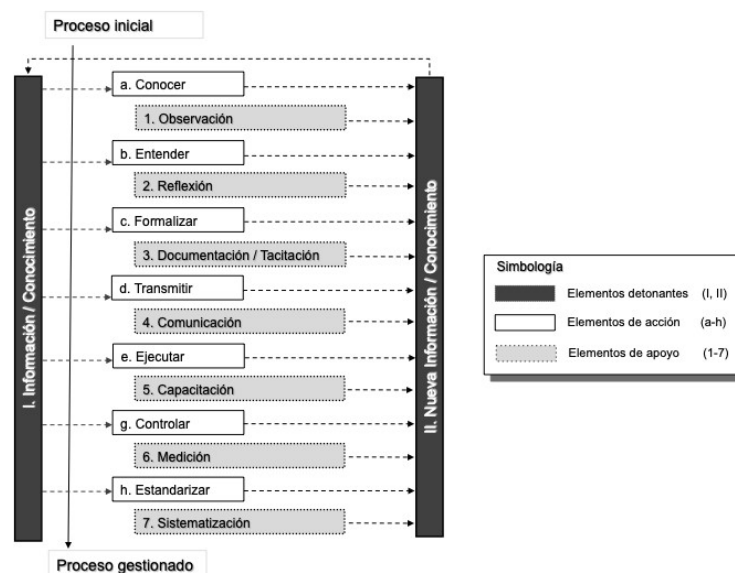


Figura 1. Modelo de conocimiento para gestionar procesos organizacionales

Fuente: Elaboración propia

3. RESULTADOS

Elementos detonantes: Información y conocimiento.

El elemento con el que inicia el modelo es la información, ya que se considera como entrada y salida en todo proceso. Su importancia es tal, que algunos autores han mencionado que las organizaciones son sistemas de procesamiento de información (Hall, 1996). La información entendida como el conjunto de datos que poseen significado (Norma ISO 9000:2015) no necesariamente posee el mismo significado en diferentes circunstancias. El significado que adquiere la información depende del uso y del objetivo intencionado que ésta tenga. En consecuencia, toda información contiene en su estructura una intencionalidad, misma que determina de qué manera será utilizada y transmitida. En la gestión de los procesos, existen aspectos causales y casuales, y por ello la intencionalidad es un elemento necesario e indispensable para lograr objetivos.

Para que la información sea útil debe ser generada, procesada, almacenada y transmitida adecuadamente para poder lograr los objetivos organizacionales. En este sentido, existe una dependencia absoluta entre los procesos y la información ya que todo proceso depende de información y toda información sin proceso en el cual se sustente, carece de importancia. La información toma relevancia cuando es útil y funcional, y en consecuencia, cualquier proceso que no arroje información confiable, completa y oportuna es imposible de gestionar adecuadamente. La información tiene una temporalidad lo que significa es útil en un tiempo determinado y para una situación especial.

Por su parte, el conocimiento representa el recurso intangible mas valioso de las organizaciones y de las personas. El conocimiento tiene, a diferencia de la información, una naturaleza dinámica. Este se construye paulatinamente mediante el proceso de aprendizaje y mientras más se utiliza, más se incrementa. En el contexto organizacional el conocimiento se entiende como el conjunto de experiencias, habilidades, creencias e intuición que facilita la mejor toma de decisiones (Davenport y Prusak, 1998; Kerssens, 1996; Nonaka, 1994; De Long y Fahey, 2000; Beazley, et al., 2002)

La información y el conocimiento son las entradas y las salidas del modelo propuesto ya que permiten el diseño, operación y control de todos los procesos organizacionales. La existencia de los procesos y el éxito de su gestión dependen de la información y el conocimiento que los soporte.

Elementos de acción y de apoyo.

Cada uno de los elementos de acción del modelo contiene un elemento de apoyo. La combinación de estos elementos hace posible la operacionalización de los procesos. El orden de los elementos de acción y de apoyo tiene que ver con la lógica de la primera corrida de un proceso, sin embargo, en la práctica, los procesos retroalimentan al sistema con cualquier elemento en cualquier orden. A continuación, se describen brevemente cada uno de los binomios, cada elemento de acción con su elemento de apoyo, del modelo propuesto.

Conocer - observación.

No se puede mejorar un proceso si se desconoce las actividades del mismo. El primer elemento de acción que se define en el modelo es el conocer. Un proceso se conoce cuando se tiene conciencia del conjunto de actividades que lo integran. Identificar los componentes de un proceso es el primer paso para poder lograr la gestión adecuada del mismo. Esta identificación consiste en delimitar las fronteras de los procesos sin perder de vista las relaciones existentes con otros procesos. La observación es la herramienta fundamental para conocer. Observar permite identificar el conjunto de actividades que pertenecen a cada proceso, así como definir la interacción inicial de todos ellos en su conjunto.

Entender - reflexión.

Entender el proceso significa comprender sistemáticamente las relaciones que existen entre las actividades que se habrán de desarrollar. En esta etapa es necesario identificar de qué manera cierta actividad repercute en el funcionamiento de las demás. Las actividades de un proceso siempre serán interdependientes. Es importante que en los espacios que tienen los actores para analizar un proceso, cada uno exprese su actividad de manera clara y entendible. Al inicio, habrá diferentes puntos de vista, diferentes comprensiones del proceso, diferentes percepciones de las actividades que realizan los otros actores. Sin embargo, el análisis y comprensión colectiva de los actores permitirá entender el proceso. La reflexión, entendida como el acto de interiorizar las ideas y ordenarlas, es fundamental para lograr un entendimiento lógico de los procesos y del sistema en general.

Formalizar - documentación / tacitación.

Cuando las actividades han sido identificadas, así como las relaciones existentes entre ellas, el siguiente paso es formalizarlas. La formalización consiste en definir las actividades por desempeñar y explicitarlas de manera clara y ordenada. Normalmente la formalización se realiza a través de documentar los datos ordenados, esto es definir y colocar cada tipo de información en un medio de soporte determinado. En el escenario ideal, la documentación debe ser elaborada por el personal involucrado directamente en las actividades de los diversos procesos ya que esto favorece que los documentos contengan el conocimiento de la persona que lo elaboró. Cabe señalar que no todas las actividades que se realizan en una organización pueden y deben ser formalizadas ya que, en muchas ocasiones, dicha formalización depende de lo complicado de la actividad y de lo complejo del individuo que la ejecuta (Von Krogh, Ichijo, Nonaka, 2001; Nonaka y Takeuchi, 1999). En el modelo propuesto, el conocimiento tácito está contemplado en el elemento tacitación. Dicho concepto es entendido, como un proceso de interacción entre dos o más actores con el fin de transmitir y compartir conocimiento tácito, sin la utilización de objetos intermediarios (Vinck, 1999) o artefactos (Hutchins, 1999).

Transmitir - comunicación.

Una vez que ya se han definido las actividades de los procesos organizacionales, es necesario que dichas actividades se transmitan adecuadamente a través de la comunicación. De acuerdo con Hall (1996) el proceso de la comunicación es complejo, por el hecho de que los individuos poseemos idiosincrasias, prejuicios y habilidades, y por las características organizacionales como jerarquía o especialización. Transmitir de manera adecuada, a través de procesos formales de comunicación, un cierto tipo de información, implica establecer relaciones entre agentes que comprenden al emisor, al receptor y sus efectos recíprocos, uno sobre el otro según se comunican (Hall, 1996). Entonces, el objetivo y reto para las organizaciones es lograr que las personas asuman la responsabilidad de transmitir de manera adecuada y confiable la información previamente definida como importante a través de la comunicación. De acuerdo con diversos autores (Argyris, 2001; Von Krogh et al, 2001; Vygotsky, 1981) este fin se logra fortaleciendo la delegación de autoridad potenciada, la negociación, la confianza y la crítica dentro de la organización ya que estas permiten que los individuos confíen en que los demás escucharán sus ideas y reaccionarán a ellas.

Ejecutar - capacitación.

El siguiente elemento del modelo es la ejecución de las actividades que un proceso involucra. Este depende en gran medida de las habilidades, competencias y conocimiento que las personas poseen. Para ello, la capacitación (formal o informal) juega un rol fundamental ya que es la responsable de brindar dichos elementos a los integrantes de la organización. La ejecución, depende de las fases anteriores ya que es el proceso mediante el cual se operacionalizan los elementos de acción y de apoyo, sin embargo, es justo reconocer que la ejecución, también se ve influenciada por juegos de poder, resistencias al cambio, intrigas, amenazas y cualquier otra intención humana.

Controlar - medición.

El control debe en todo momento responder al diseño del proceso, en otras palabras, el grado de control de un proceso depende de la efectividad del diseño del mismo. Un proceso está bajo control cuando se sabe con un grado alto de certidumbre el comportamiento del mismo. Controlar un proceso implica definir, medir y dar seguimiento a un conjunto de indicadores que hayan sido definidos como importantes. En algunas ocasiones, la medición requiere de la utilización de herramientas estadísticas complejas, pero siempre de sentido común. Medir los procesos implica considerar las tres etapas fundamentales de los mismos (entradas, desarrollo y salidas) en sus tres momentos distintos (diseño, control y operación) (Pacheco, 2002). Medir indiscriminadamente no garantiza que la medición sea correcta. La medición como soporte del control debe: ser selectiva, buscar la mejora de los procesos, y contar con criterios definidos previamente con base en las necesidades de cada proceso.

Estandarizar - sistematización.

Cuando las actividades se han definido correctamente, se ejecutan sin contratiempos ni problemas, se miden de forma similar y de manera confiable a través del tiempo entonces se dice que la estandarización de los procesos se ha logrado. Estandarizar significa ser capaces de ejecutar los procesos de manera constante en el tiempo sin grandes desviaciones y para ello resulta evidente que las actividades anteriores, tanto de acción como de apoyo, han sido ejecutadas de manera adecuada. La sistematización, consiste en diseñar un conjunto de herramientas que garanticen la estandarización de los procesos. Estas herramientas pueden incluir el diseño y aplicación de formatos de seguimiento, revisiones periódicas de retroalimentación, entre otras.

4. DISCUSIÓN

Son tres las consideraciones importantes del modelo propuesto. La primera de ella es que el orden de los elementos sugeridos en el modelo no es el único posible en la práctica, sin embargo, su presencia es indispensable para desarrollar estrategias correctas que mantengan e incrementen los niveles de productividad, competitividad y rentabilidad de la organización. La segunda consideración importante es que la información y el conocimiento inicial son considerados los detonantes iniciales del modelo. La información y el conocimiento representan tanto las entradas como las salidas del modelo. En una etapa inicial de desarrollo o inicio del análisis de los procesos se presupone un estado o desarrollo inicial de información y conocimiento. La información y el conocimiento dentro del modelo que se propone tienen un comportamiento

cíclico (ver Figura 2).

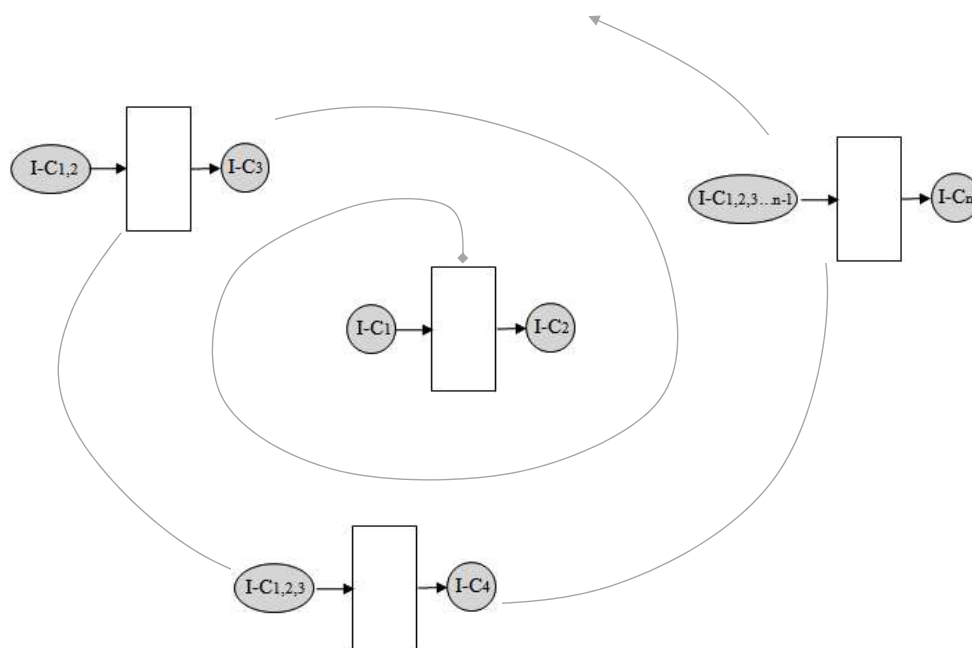


Figura 2. Comportamiento cíclico del modelo

Fuente: Elaboración propia

La transición de un estado inicial a uno final depende de los procesos y el desarrollo de los mismos. En un estado final se espera que la información y conocimiento sean distintos (hayan evolucionado con el tiempo) del estado inicial. El estado inicial de una determinada etapa estará determinado por la sumatoria de los estados anteriores a él. La retroalimentación del modelo depende de la evolución de las entradas y salidas en el tiempo, es decir, de las modificaciones y adecuaciones de la información y conocimiento en los procesos analizados. Finalmente, la tercera y última consideración importante es el comportamiento cíclico del modelo propuesto lo que implica el análisis de los elementos a través del tiempo.

El modelo propuesto se fundamenta en los planteamientos de los enfoques de administración del conocimiento y de gestión por procesos y asume que la organización es un sistema complejo en donde la presencia de elementos dependientes es indispensable. En ambientes complejos, la gestión de las organizaciones no puede basarse en consideraciones aisladas, ideas obsoletas ni en comportamientos inflexibles. La modificación constante del status quo obliga a las organizaciones a aplicar esquemas y modelos que faciliten la constante asimilación, adopción y adaptación a nuevos contextos y situaciones. El modelo que se plantea en este trabajo responde a la necesidad imperante y a la realidad inevitable que las organizaciones enfrentan: la adaptación constante.

Lo que cambia en las organizaciones son los procesos que se encuentran inmersos en ellas, y en este sentido, su gestión adecuada resulta indispensable. El modelo propuesto permite visualizar la interacción de diversos elementos cuyo fin es lograr la adaptación y mejora constante de los procesos organizacionales a través del tiempo. Para lograr esta mejora se requiere no sólo la aplicación del modelo propuesto, sino también la generación de espacios de encuentro y reflexión de los actores involucrados, así como la gestión y disponibilidad de recursos y lo más importante la consciencia directiva de la mejora continua en las organizaciones.

5. REFERENCIAS

- Argyris, C., (2001), *Sobre el aprendizaje organizacional*, Segunda edición, Oxford, México.
- Beazley H., Boenisch J. y Harden D., (2002). *When Employees Leave, Continuity Management: Preserving Corporate Knowledge and Productivity*, John Wiley.
- Cohen, J. F., & Olsen, K. (2015). Knowledge management capabilities and firm performance: A test of universalistic, contingency and complementarity perspectives. *Expert Systems with Applications*, 42(3), 1178-1188.
- Davenport, T. and Prusak L (1998). *Working Knowledge: How organizations manage what they know?* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- De Long, D. and Fahey, L. (2000). Diagnosing cultural barriers to knowledge management, *The Academy of Management Executive*, 14(4), 113-127.
- Grant, R. (1996), Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm, *Strategic Management Journal*, Vol. 17 (Winter Special Issue), pp. 109-122
- Hall, H. Richard, (1996), *Organizaciones – Estructuras, Procesos Y Resultados*, Sexta Edición, Prentice Hall, México.
- Hutchins, E. (1999), *Cognition in the wild*, The Mit Press, Massachussets Institute of Technology, Cambridge, Massachussets.
- Jain, A. K., & Moreno, A. (2015). Organizational learning, knowledge management practices and firm's performance: an empirical study of a heavy engineering firm in India. *The Learning Organization*, 22(1), 14-39.
- Jefferson, T.L., (2006), Taking it personally: personal knowledge management, *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, Vol. 36 (1), pp. 35-37.
- Jeston, J., & Nelis, J. (2008). *Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations (Second)*. Elsevier Ltd.
- Kerssens-Van Drongelen, I.C., (1996), Describing the issues of Knowledge Management in R and D: Toward a Communications and Analysis Tool, *R and D Management*, Vol. 26 (3), pp. 213-230.
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Nonaka, I., Takeuchi, H., (1999), *La organización creadora de conocimiento - cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación.*, Primera edición (Español), Ed. Oxford, México.
- Norma ISO 9000:2015 (2015). Instituto Mexicano de Normalización y Certificación A.C., *Sistemas De Gestión De La Calidad – Fundamentos y Vocabulario – Iso 9000:2015 / NMX-CC-9000-IMNC-2015*, México.

- Pauleen, D., (2009), Personal knowledge management. Putting the "person" back into the knowledge equation, *Online Information Review*, Vol. 33 (2), pp. 221-224.
- Scheel M., C. (2000), Competencia en arenas globales: un enfoque metodológico para lograr alta competitividad, Trillas: ITESM, Universidad Virtual, México
- Shehzad, R., & Khan, M. N. A. (2013). Integrating knowledge management with business intelligence processes for enhanced organizational learning. *International Journal of Software Engineering and Its Applications*, 7(2), 83-92.
- Taherparvar, N., Esmailpour, R., & Dostar, M. (2014). Customer knowledge management, innovation capability and business performance: a case study of the banking industry. *Journal of Knowledge Management*, 18(3), 591-610.
- Villar, C., Alegre, J., & Pla-Barber, J. (2014). Exploring the role of knowledge management practices on exports: A dynamic capabilities view. *International Business Review*, 23(1), 38-44.
- Vinck, D., (1999), Les objets intermédiaires dans les réseaux de coopération scientifique – contribution à la prise en compte des objets dans les dynamiques sociales, *Revue Française de Sociologie*, XI-2.
- Von Krogh G., Ichijo K., Nonaka I., (2001), Facilitar la creación de conocimiento – cómo desentrañar al misterio del conocimiento tácito y liberar el poder de la innovación, Oxford, México.
- Vygotsky, L.S., (1981), The instrumental method in psychology - the concept of activity soviet psychology, Armonk, Ny: M.E. Sharpe.
- Zhen, L., Wang, L., & Li, J. G. (2013). A design of knowledge management tool for supporting product development. *Information Processing & Management*, 49(4), 884-894.