



## Conocimiento y Organización

[nromanc@yahoo.es](mailto:nromanc@yahoo.es)

Setiembre, 2006



Ulises Román C.

# El Conocimiento y Valor de la Organización

Para entender el rol del K en la valoración de las empresas.

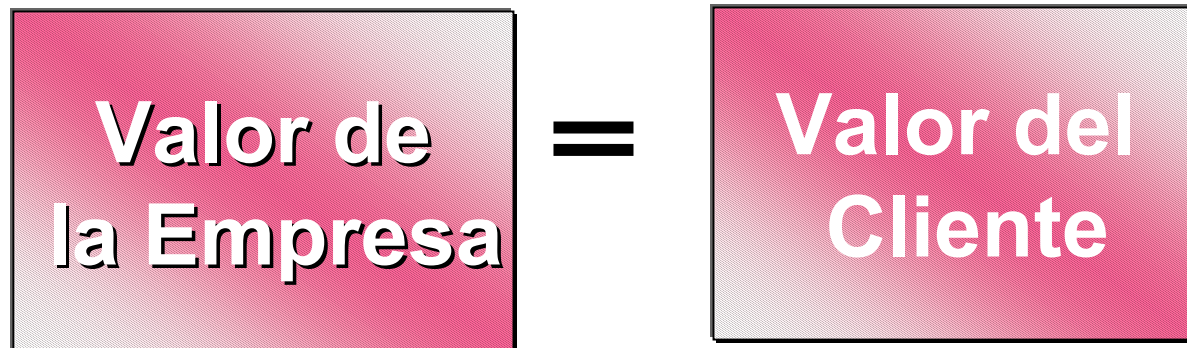
$$\text{Valor de Mercado} = \text{N}^\circ \text{ de Acciones} \times \text{Valor de Accion}$$

Casos

1. **IBM:** Compro a **Lotus** en \$3.500 Millones en un momento en que valor contable era \$ 500 Millones
2. **Yahoo** en la actualidad valor mercado \$ 33.000 Millones en contraste con su valor contable \$ 1.470 Millones
3. **Google** su valor mercado \$70.000 Millones en contraste con su valor contable \$ 3.000 Millones
4. **Amazon** su valor en mercado \$ 20.000 Millones Valor Contable \$ 2.470 Millones

$$\begin{aligned} \text{Valor de Mercado} &= \text{Activos Tangibles} + \text{Activos Intangibles} \\ &= \text{Capital Contable} + \text{Capital Intelectual} \end{aligned}$$

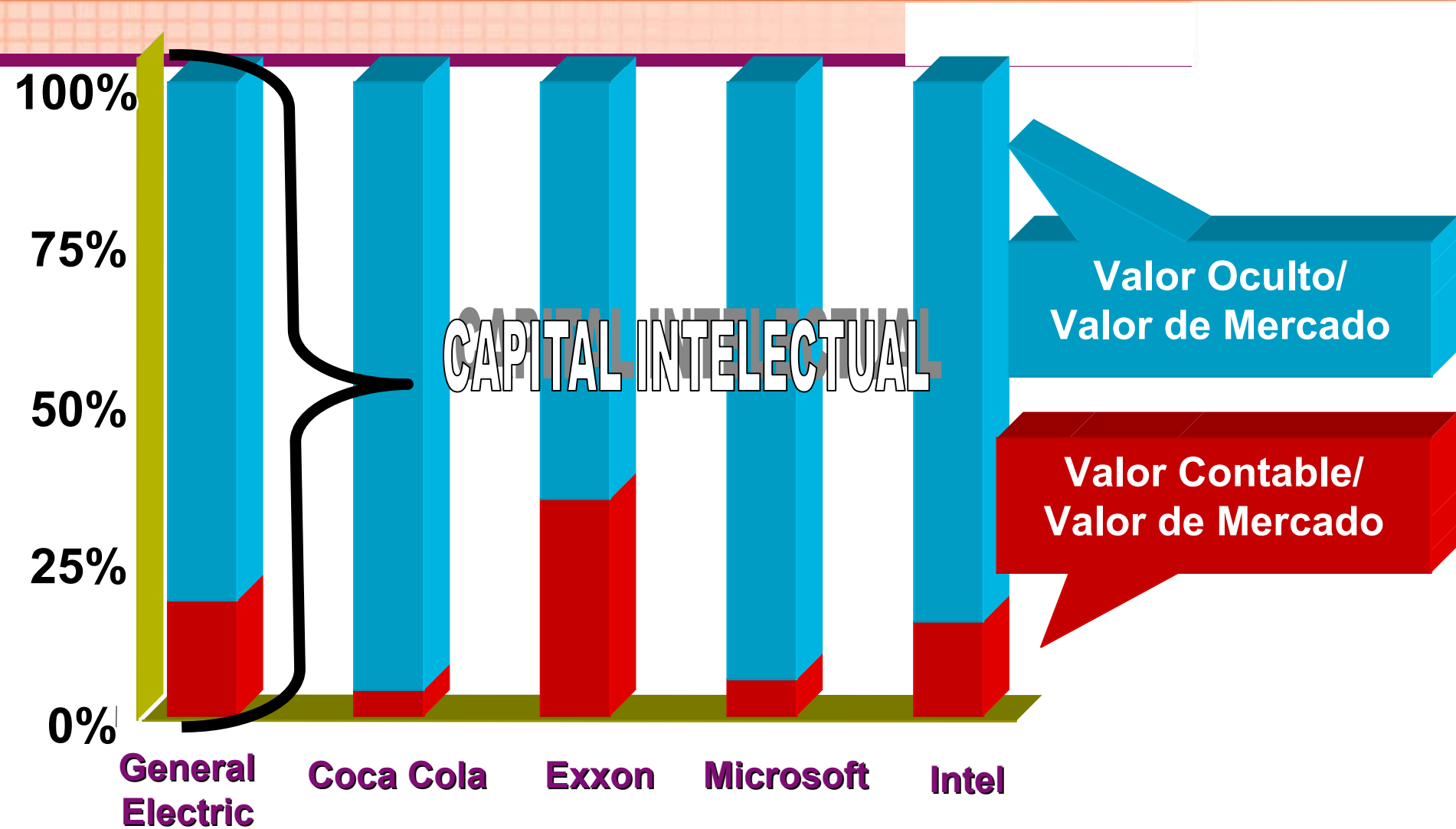
# Valor de la Organización: La Empresa



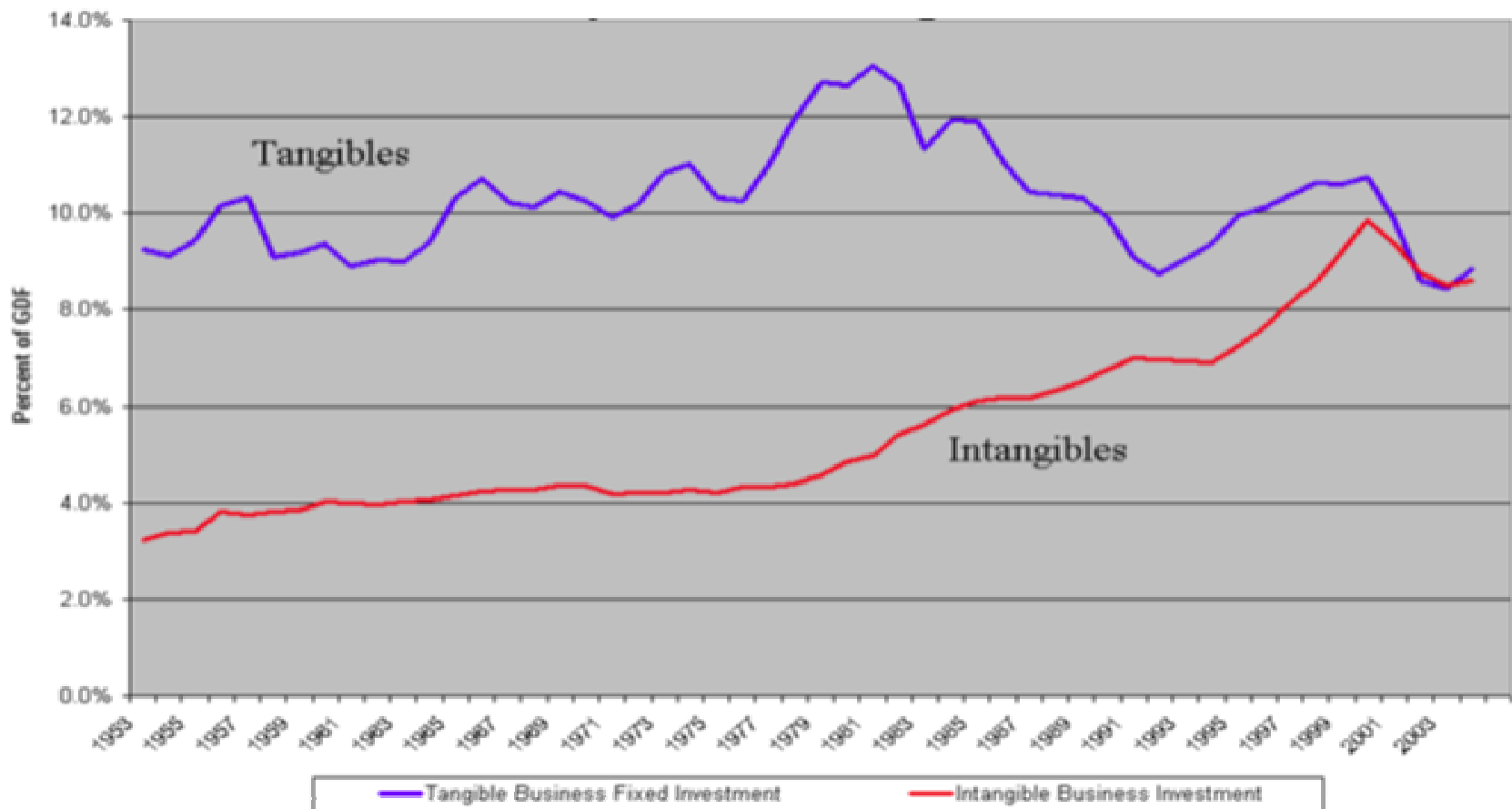
Valor(Empresa) = \_\_\_\_\_

Valor(Cliente) = \_\_\_\_\_

# » Evaluator Oculto y Contable del CI

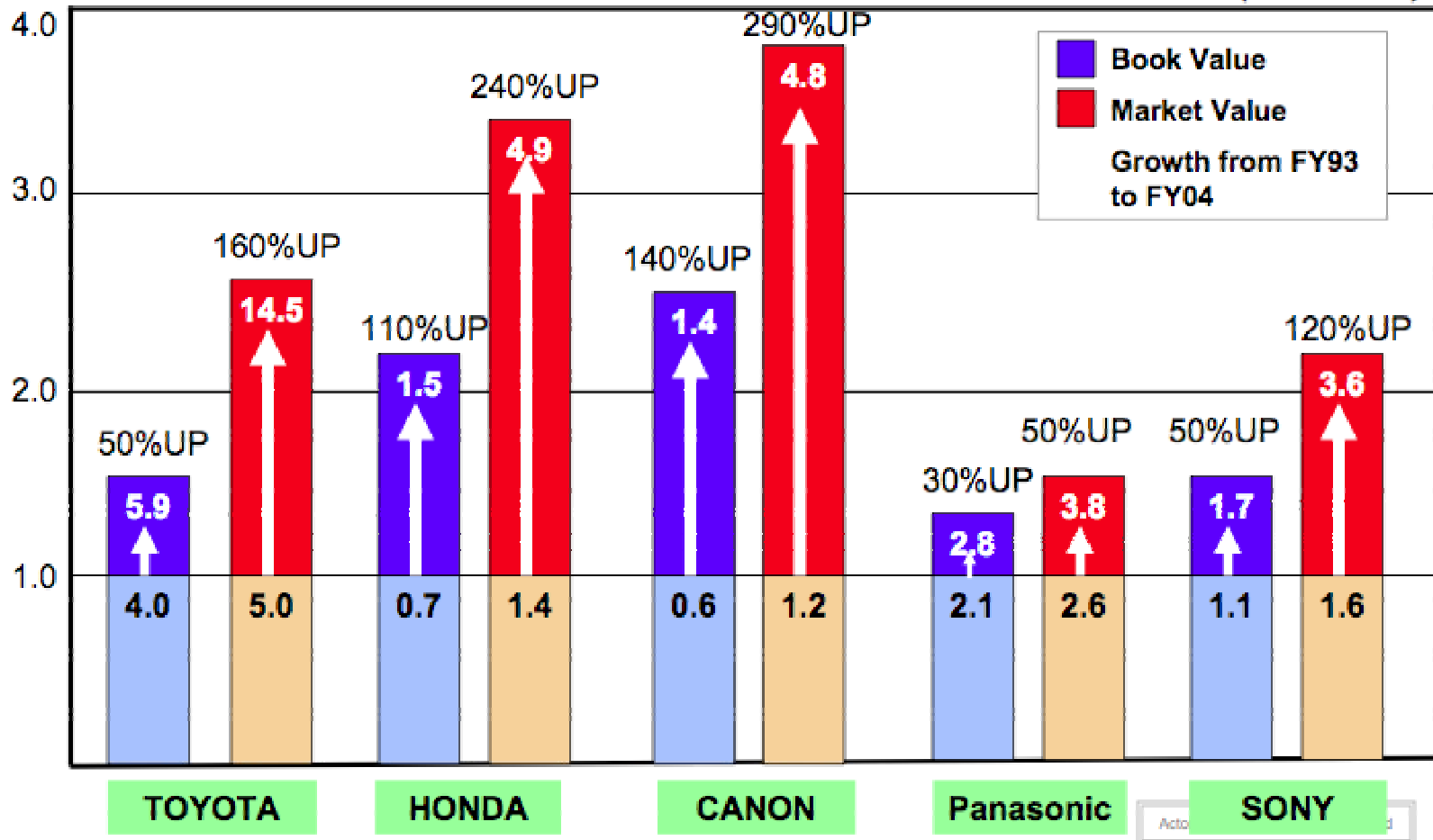


# » Inversión de la Empresas : En EEUU, los Intangibles rebasan a los Tangibles



# » Creciente atención de las empresas a la gestión del CI (Japón)

(Trillion Yen)



# » Reflexión



## REFLEXIÓN

**¿Sobreviven las organizaciones por sus competencias medulares o por sus productos?**

# EL CONOCIMIENTO: Diversos Enfoques

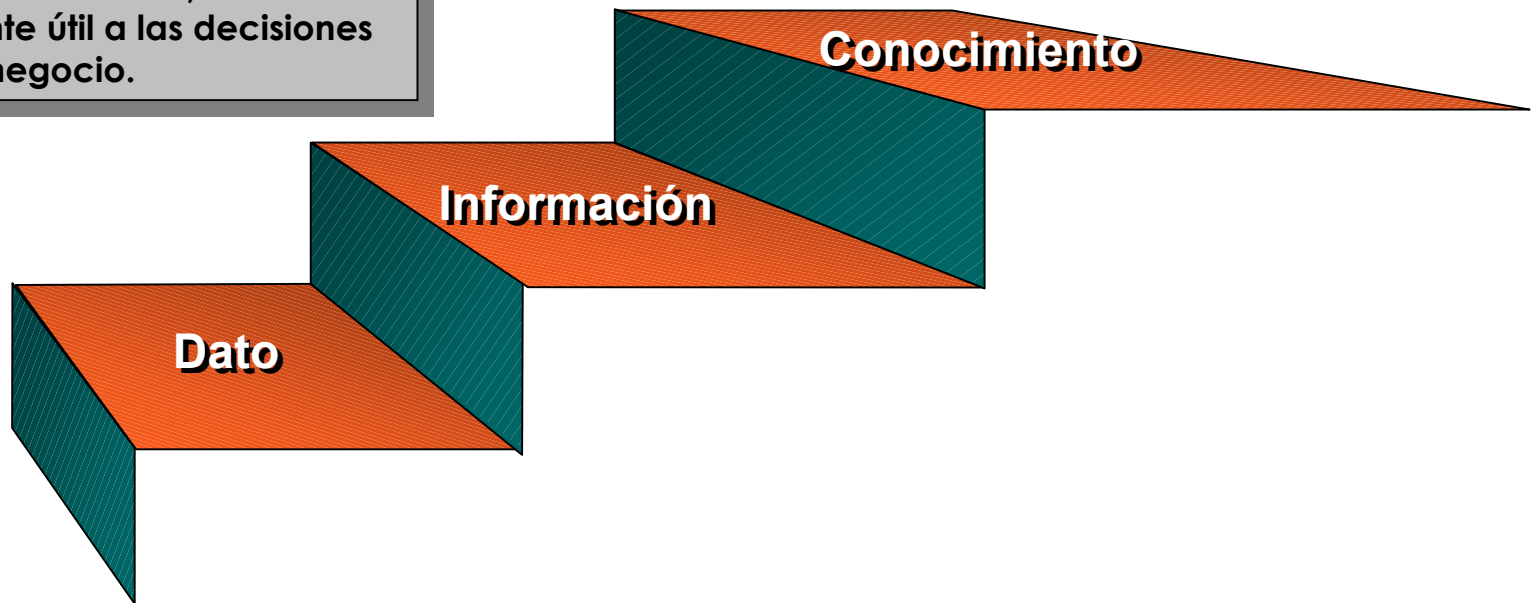


■ Datos, información y conocimiento.



# Evolución

El Conocimiento puede ser visto como la evolución natural de los conceptos de Dato e Información. Muchas opiniones coinciden en que el Conocimiento irrumpe como concepto operativo porque hoy el problema no es obtener información, sino cómo, desde su superabundancia, “filtrar” aquella realmente útil a las decisiones del proyecto o negocio.



# Embudo del Conocimiento



# Definiciones

Fuente: Theseus International  
Management Institute, Febrero 2000

## Conocimiento es:

- ❖ El mejor componente de una organización exitosa (Nonaka, 1991)
- ❖ Elemento que transforma la economía global (Bell, 1973, 1978)
- ❖ Componente incluido en los nuevos tipos de trabajos con nuevos trabajadores (Blackler, Reed y Whitaker, 1993)
- ❖ El elemento que puede colocar como líder a una organización privada (Heilbruner, 1976)
- ❖ La suma total del valor agregado de una empresa (Peters, 1993)

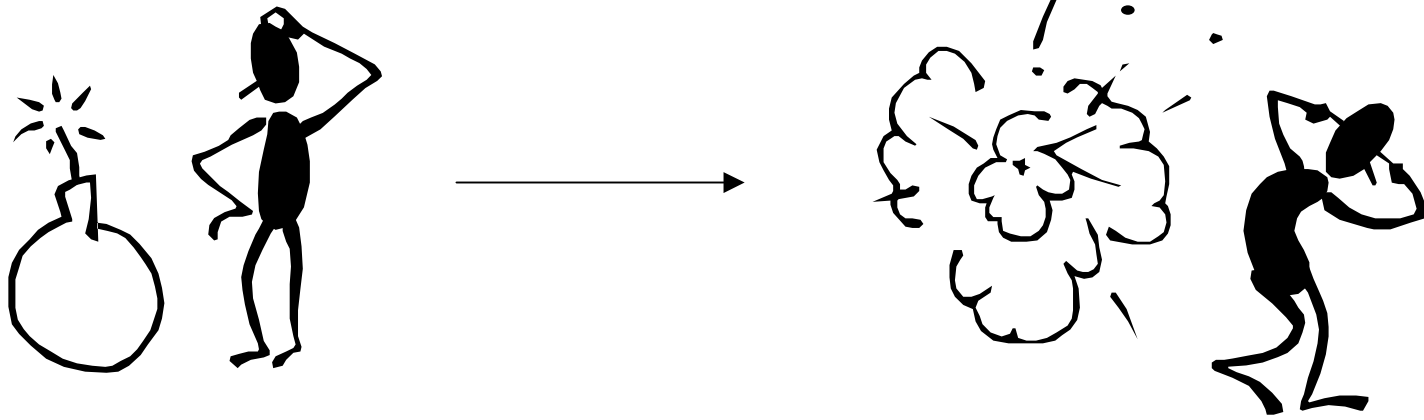
## Conocimiento resulta en:

- ❖ “organizaciones aprendientes” (Mayo y Lank, 1995)
- ❖ “organizaciones basadas en el talento” (Harari, 1994)
- ❖ “Capital intelectual” (Stewart, 1994)
- ❖ “Aprendizaje de la sociedad” (Lorange, 1995)
- ❖ Economías capitalistas obsoletas y diferencias sociales (Drucker, 1993)

## Conclusion

**Conocimiento es el factor principal de producción** ( Handy, 1989, 1994; Peter, 1993; Drucker, 1992)

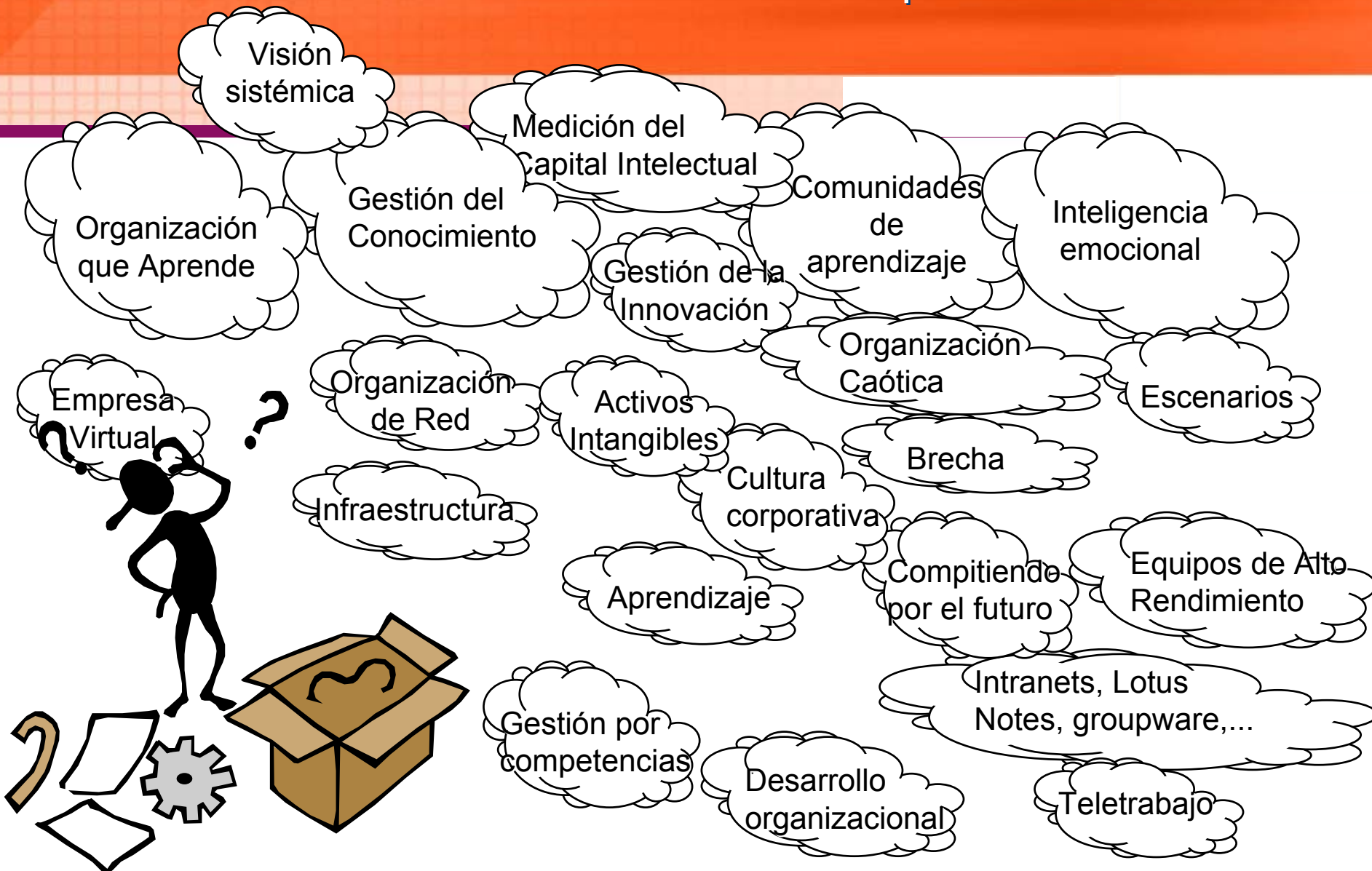
# Gnosis sin sofia



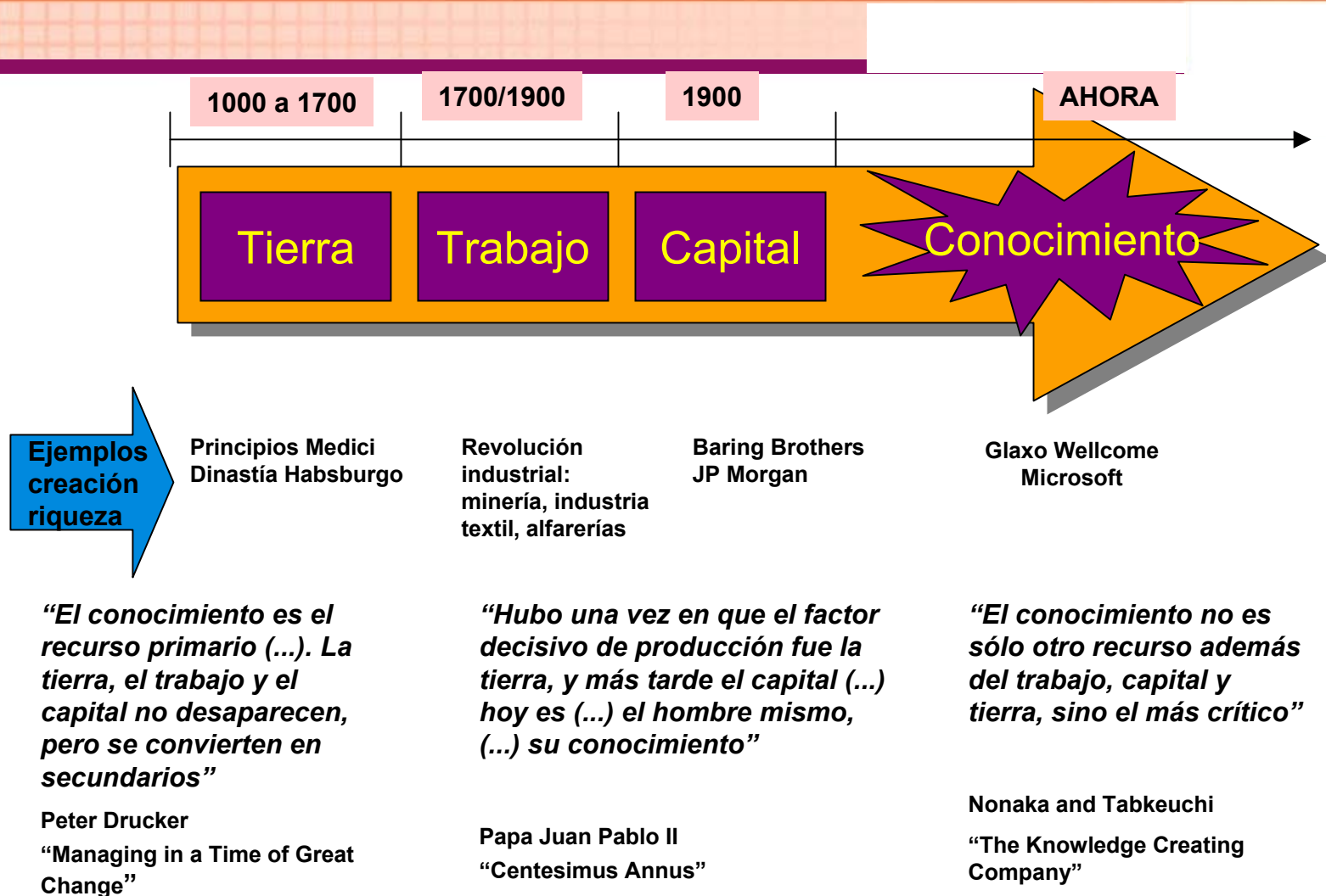
# Paradojas del “CONOCIMIENTO”

- Usar “Conocimiento” no implica consumirlo
- Transferir “Conocimiento” no implica perderlo
- El “Conocimiento” es abundante, pero la habilidad de usarlo es escasa
- Varias Organizaciones son renuentes a la producción de “Conocimiento”
- El “Conocimiento” puede salir caminando de la oficina al final del día

# Estamos asistiendo a un boom de conceptos



# El Conocimiento como Factor Crítico de Competitividad



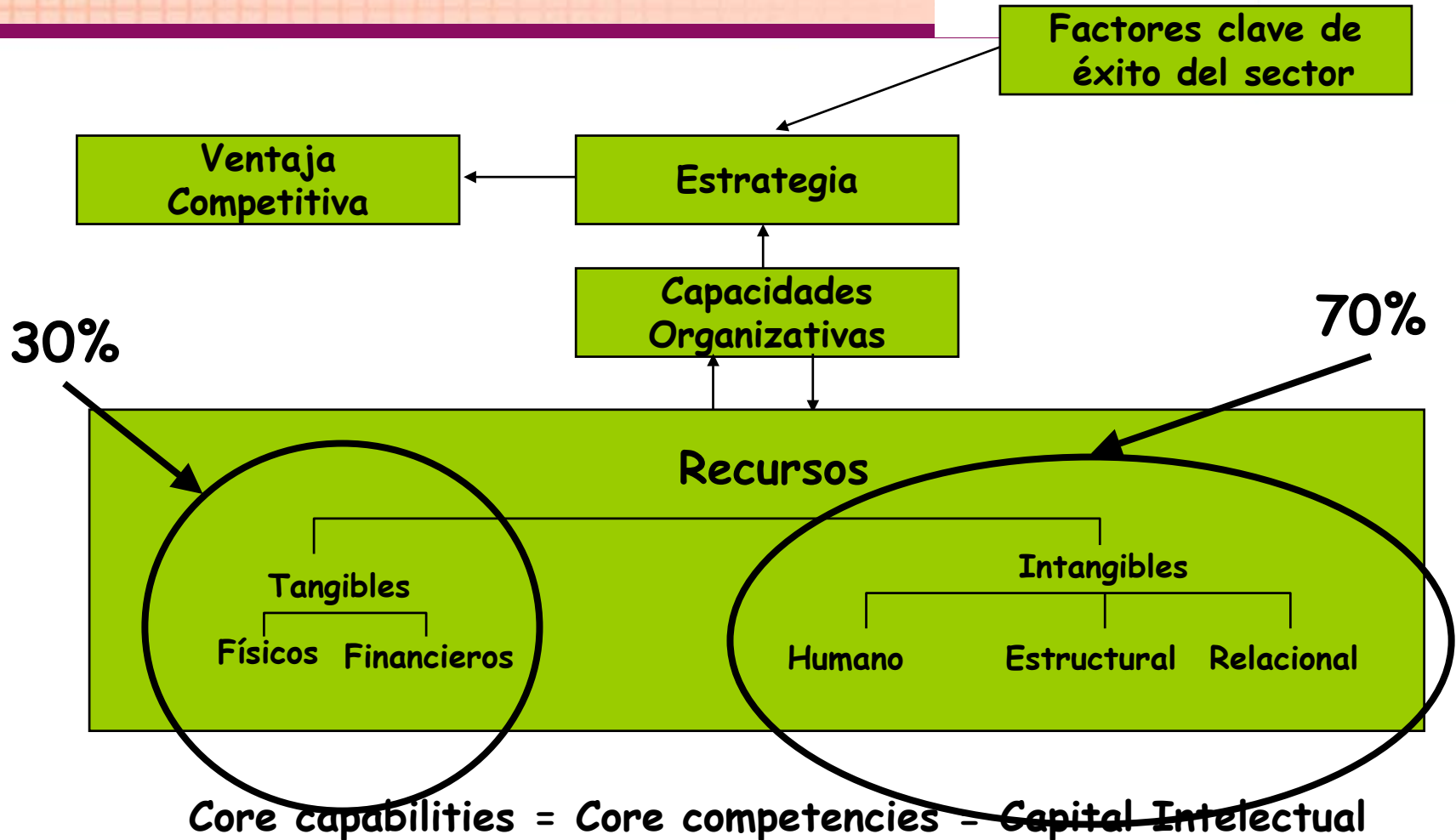
# El Círculo Virtuoso de la Innovación



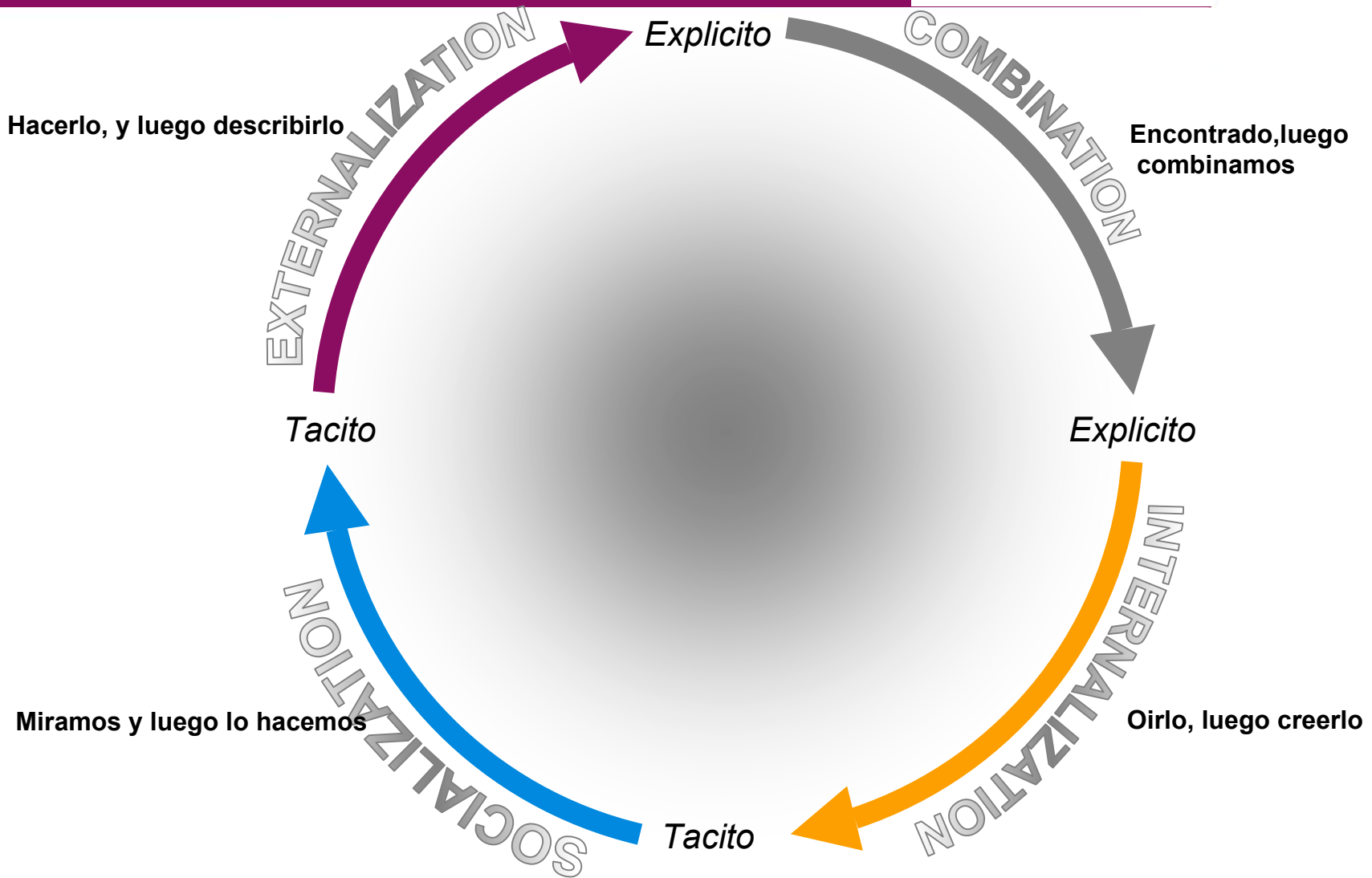


# Teoría de la Estrategia

## Relaciones fundamentales entre recursos, capacidades y ventaja competitiva

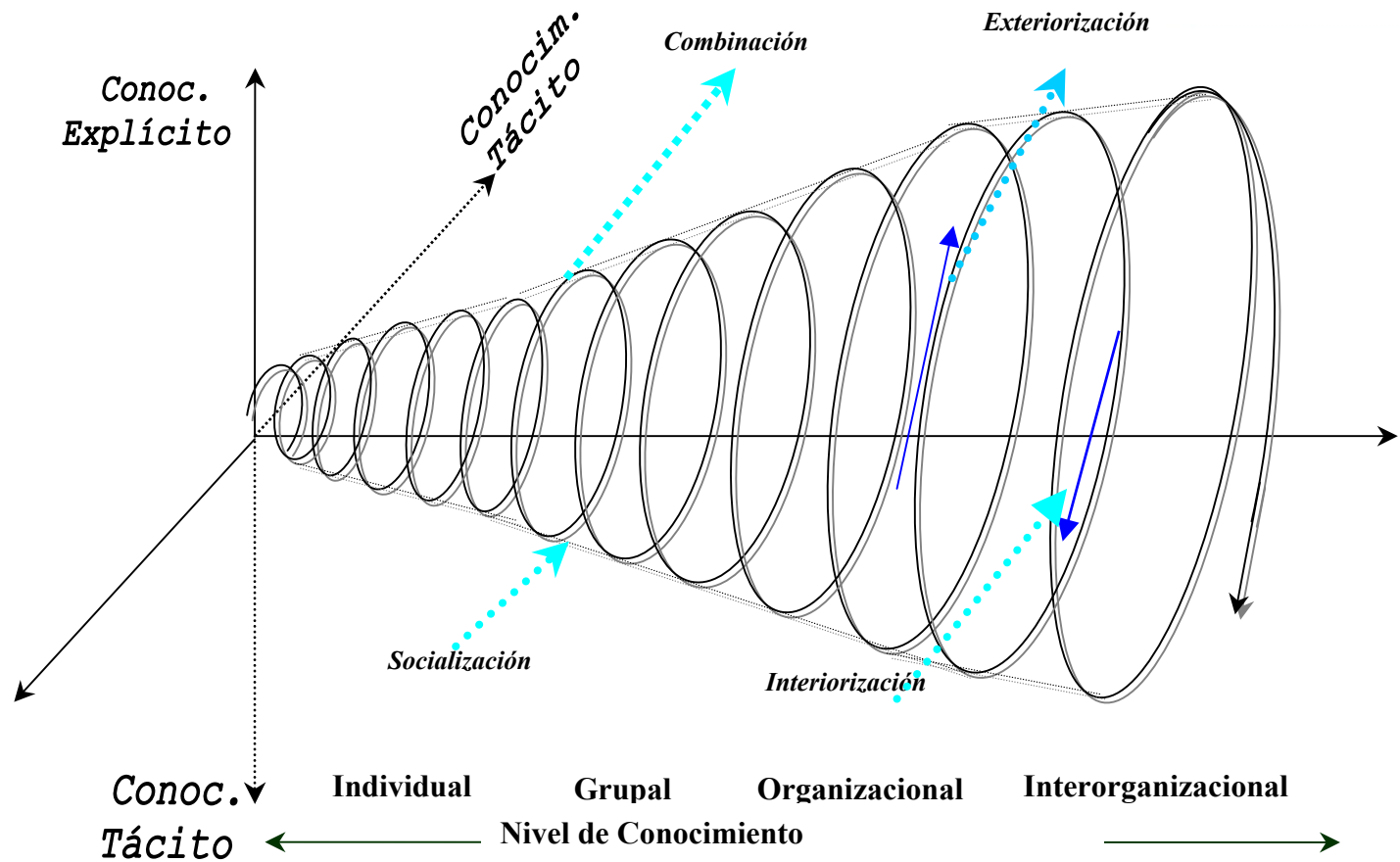


# Creacion del conocimiento (Nonaka y Takeuchi 1995)



# » Creación del K: Espiral para la creación del K Organizacional

Aportes de Ikujiro Nonaka – “The knowledge creating company”



## » Espiral del Conocimiento

*Sólo las **personas** tienen la capacidad de **generar conocimiento** a partir de los datos disponibles*

*La creación de conocimiento en una organización se produce a través de **intercambios constantes entre conocimientos tácitos y explícitos** de su capital humano*

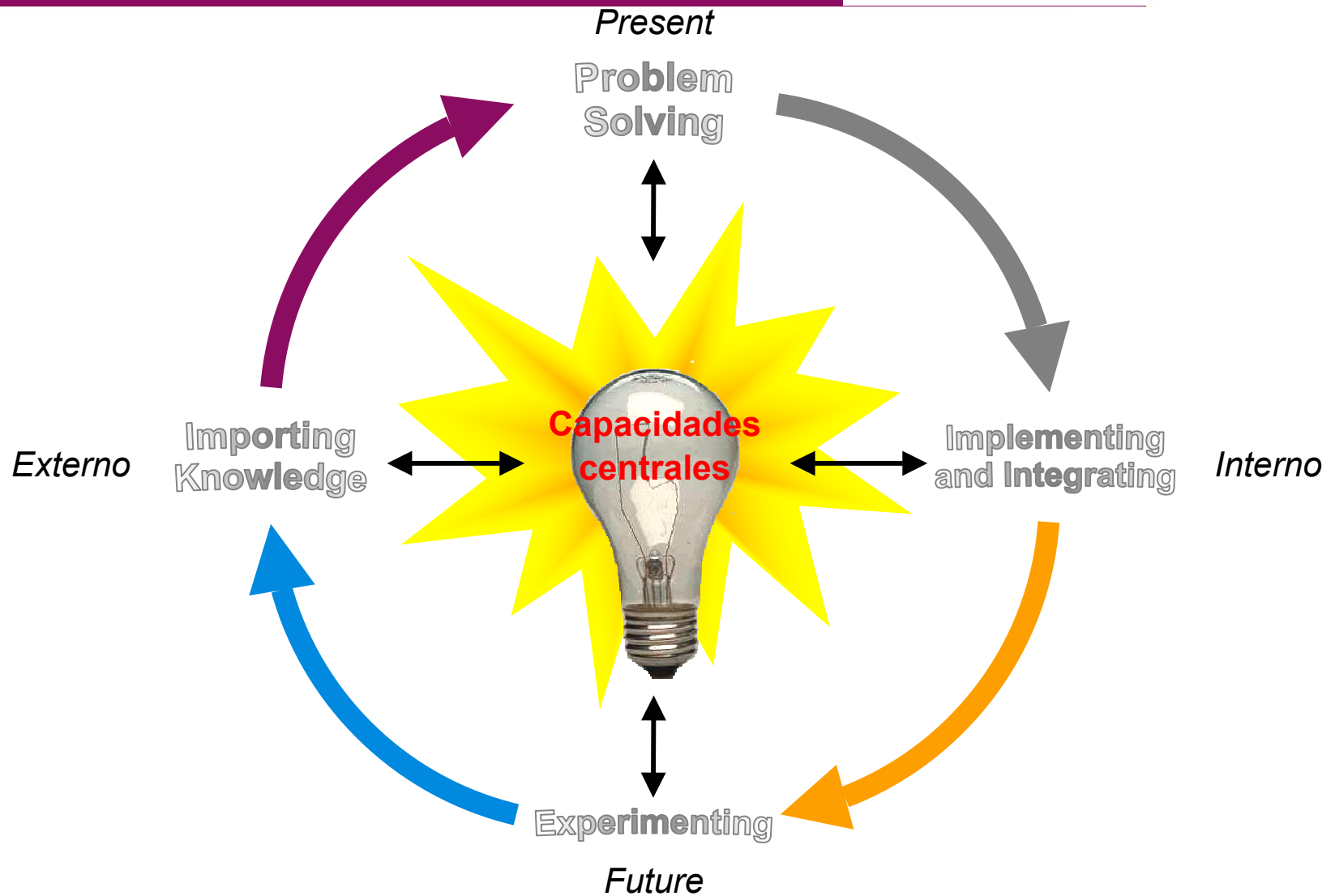
*Las organizaciones **acumulan una gran cantidad de conocimiento en sus procesos y métodos**, como resultado de hacer explícito el conocimiento tácito del capital humano presente en ella durante un período determinado.*

# » Espiral del Conocimiento

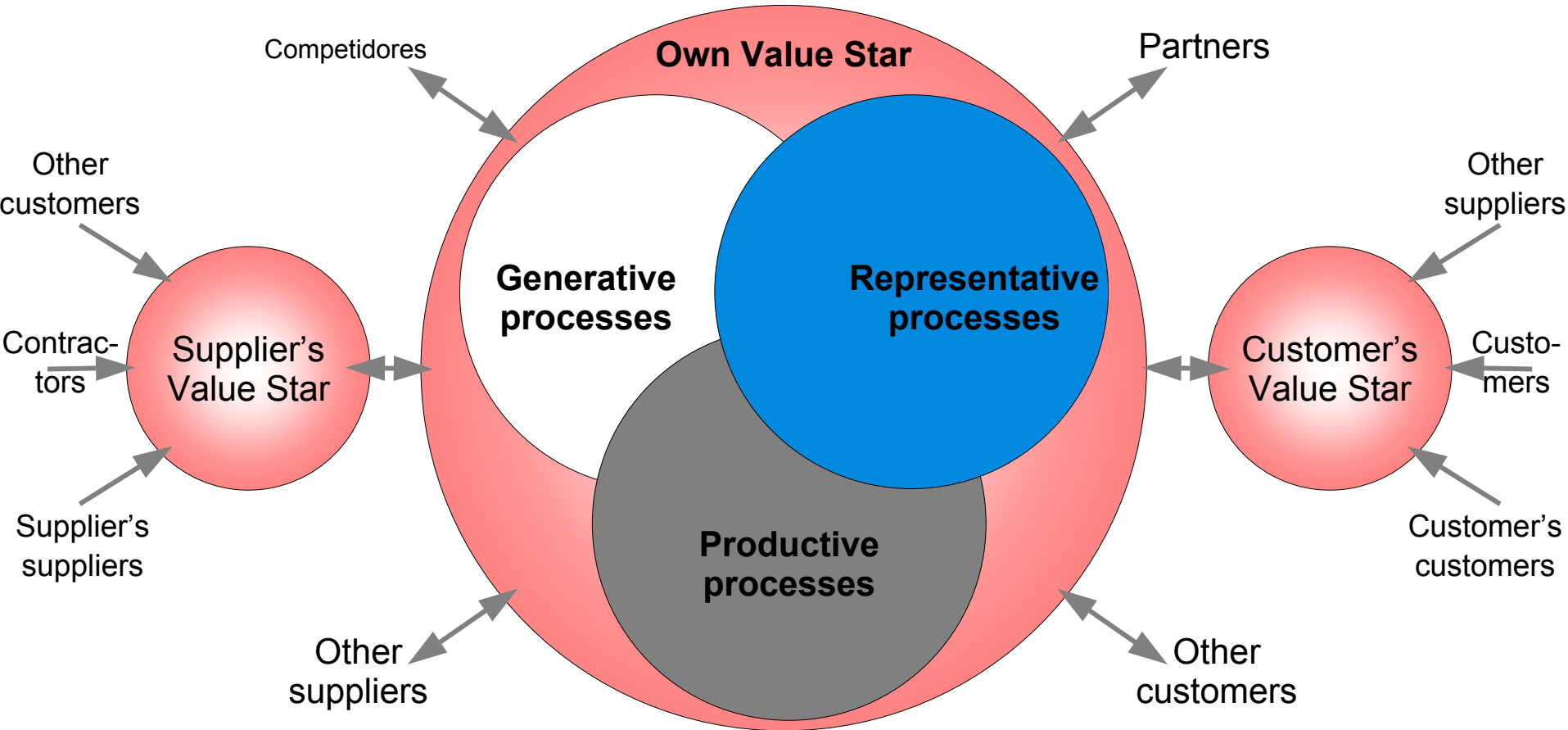
- **De conocimiento tácito a tácito:**
  - una persona comparte con otra directamente cierto conocimiento
- **De conocimiento explícito a explícito:**
  - una persona combina piezas discretas de conocimiento explícito y las recrea
- **De conocimiento tácito a explícito:**
  - es posible expresar o articular los fundamentos del conocimiento tácito
- **De conocimiento explícito a tácito:**
  - El conocimiento explícito es compartido e internalizado en la organización y genera en las personas otros conocimientos tácitos más profundos.

Aportes de Ikujiro Nonaka – “The knowledge creating company”

# Construcción del conocimiento (Dorothy Leonard 1995, 1999)



# Conocimiento vinculado (Wikström and Normann 1994)





CAMPUS DEL

**CONOCIMIENTO**



Gracias!

