



MULTIMETODOLOGÍAS Y LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LAS ORGANIZACIONES

MÓNICA CECILIA GÓMEZ
monica.gomez@arnet.com.ar

MARIA DEL ROSARIO ASTINI
roastini@gmail.com

Universidad Nacional de Córdoba. Facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales. Centro de Estudios Avanzados. Córdoba. Argentina.

RESUMEN

Esta exposición aborda el problema de la utilización de multimetodologías en los ámbitos organizacionales para la toma de decisiones. Se encuadra en la temática de la gestión del conocimiento afirmando la necesidad de considerar la investigación operativa como un campo multidisciplinario. Se resalta la importancia de este enfoque a nivel estratégico en las organizaciones y sus principales factores. Luego se plantea el interrogante de cuán permeables son las mismas, en su dirección, a la incorporación de herramientas para la toma de decisiones y qué peso específico le atribuyen a estas metodologías. Se incorpora un estudio realizado sobre empresas del medio donde se realizan apreciaciones acerca de la forma en que toman decisiones, para permanecer en el mercado. También se incorpora la visión desde el asesoramiento de empresas respecto a la incorporación de métodos para fortalecer la estrategia empresarial en Pymes. La intención es poder reflejar la necesidad de interacción entre distintas disciplinas y ámbitos para favorecer el desarrollo organizacional y el rol fundamental que juega la universidad como puente entre el conocimiento científico y la experiencia, para poder también formar futuros profesionales que sepan articular estos aspectos del conocimiento.

PALABRAS CLAVE

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO – TOMA DE DECISIONES – EQUIPOS
MULTIDISCIPLINARIOS – GESTIÓN DE PERSONAS



ABSTRACT

This presentation deals with the usage of multi methodologies in organizational areas for decision-making. It focuses on the knowledge management area to affirm the need to consider operational research as a multidisciplinary field. It highlights the importance of this perspective at a strategic level in organizations and their main factors. Thereafter, it questions how permeable organizations are, in their management, to the incorporation of tools for decision-making and which specific weight is attributed to this methodology. It is hereby incorporated a study on companies that are related to the place where the appreciations about the way in which decisions to remain marketable are made. It is also incorporated a view from company counseling regarding the incorporation of methods to strength the company strategies in Pymes. The intention is to reflect the need to blend different disciplines and areas to strength the organizational development and the main role played by the university as a bridge between scientific knowledge and experience; moreover, there is also the intention of training prospective professionals to know how to articulate these aspects of knowledge.

KEYWORDS:

KNOWLEDGE MANAGEMENT – DECISION MAKING – MULTIDISCIPLINARY TEAM – PEOPLE MANAGEMENT

1. INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento (GC) es un movimiento que en los últimos años ha adquirido gran relevancia y se ha introducido en la vida de las empresas y en la sociedad en general... aunque la GC no es un tema nuevo sí lo son sus alcances, su significado y su impacto que abarcan todas las dimensiones sociales: los centros de producción de saberes, los negocios, las familias, los puestos de trabajo, las economías y las formas de construir grupos y culturas. (Riesco González, 2003)

Así es como en Europa se han creado los Espacios Europeos para la Enseñanza Superior, presentándose como una oportunidad única para desarrollar la innovación en la empresa y en las universidades creando de esta forma el Espacio Europeo del Conocimiento. Muchas iniciativas no han tenido buenos resultados porque se han centrado más en los aspectos disciplinares que en la cultura y las personas.

Las organizaciones, sean instituciones privadas o públicas, comienzan a utilizar esta expresión de “gestión del conocimiento” NO como una conceptualización liviana sino como una necesidad para diferenciar información y conocimiento, entendiendo por INFORMACIÓN: datos organizados (como la minería de datos) y por CONOCIMIENTO: conjunto de ideas, valores y



experiencias, procesados e internalizados, que sirven de guía para la toma de decisiones.

La decisión más importante para el director de una organización es encontrar el mejor modo de producir sus bienes y servicios. Este objetivo será posible de alcanzar sólo si los procesos se diseñan para tal fin.

En función de la estrategia de procesos (enfoque de proceso, enfoque repetitivo, enfoque de producto o personalización a gran escala siguiendo a Heizer y Render) elegida por la organización es que podremos determinar su tipo y así contribuir a su desarrollo, generando valor en sus productos que satisfagan las expectativas y requerimientos del cliente teniendo en cuenta el costo y otras limitaciones de la gestión.

El proyecto de investigación de Secyt, de la facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales, “Aportes Metodológicos para la Gestión de sistemas en Organizaciones” (Boaglio, 2012), dentro del que se enmarca el tema desarrollado en el presente trabajo, “se orienta a investigar, analizar, desarrollar, aplicar y verificar metodologías con la finalidad de proporcionar herramientas concretas para el tratamiento de las distintas dimensiones (social, administrativa, tecnológica,...) que hacen a la gestión de sistemas organizacionales”, por lo que resulta importante un acercamiento a la experiencia diaria de las empresas al momento de la toma de decisiones.

El objetivo principal de toda organización es desarrollar una ventaja competitiva, una característica o atributo que la diferencie y posicione ante el resto de sus competidoras.

Según Heizer y Render (2007) el diseño de la organización debe tener en cuenta lo siguiente:

- Ñ Mayor aprovechamiento del espacio, equipo y personas.
- Ñ Mejorar el flujo de la información, materiales y personas.
- Ñ Mejorar la moral y la seguridad de las condiciones de trabajo.
- Ñ Mejorar la interacción con el cliente.
- Ñ Flexibilidad: adaptarse a los cambios!!

Observamos que en todas estas consideraciones uno de los factores principales y que se repite en todas ellas es el factor humano: “las personas”. Queda así en evidencia que las organizaciones NO funcionan sin personas, no funcionan bien sin gente competitiva y motivada. De aquí que Universidades como Stanford University, tengan proyectos y grupos de investigación como el de Howard Gardner (inteligencias múltiples) enfocados en las personas para el desarrollo de sus habilidades, también de esta universidad el Prof. Jeffrey Pfeffer afirma que “Es posible conseguir permanente ventaja competitiva dirigiendo adecuadamente a las personas”.

Con esta introducción se quiere destacar la importancia de la gestión de personas y la gestión del conocimiento en una organización, actividades que se pueden convertir en la ventaja de la misma. Por lo tanto será de vital



significación la planificación y la determinación de la medición de la gestión, a decir de Peter Drucker no se puede gestionar lo que no se mide.

Pero para llegar a este punto podemos analizar, cuán permeables son las empresas, en su dirección a la incorporación de herramientas para la toma de decisiones y qué peso específico le atribuyen a las mismas.

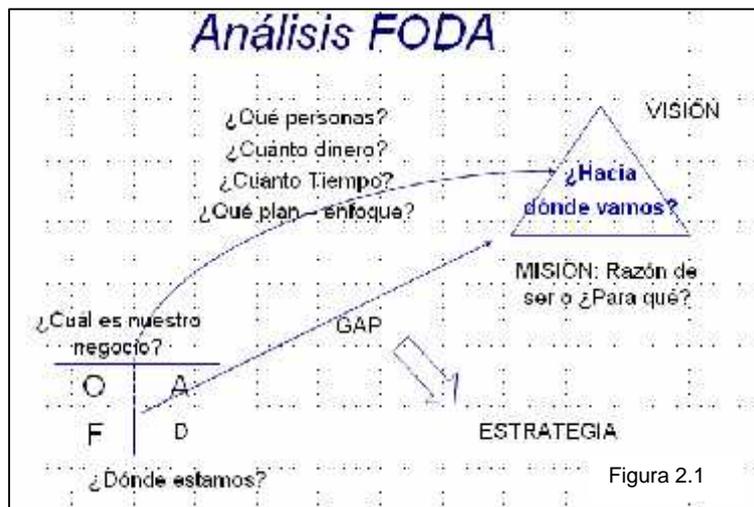
2. DESARROLLO

Del mismo programa de investigación de Secyt, en el proyecto denominado “Toma de decisiones a través de la aplicación de métodos y modelos multicriterio discretos en el sector público y empresarial” (Churchod, 2012) los investigadores afirman que *con respecto al ámbito privado, existe una brecha significativa entre la alta producción académica de modelos y métodos de toma de decisiones y la exigua aplicación de ellos en el sector empresarial, por esta razón las decisiones aún en ambientes altamente competitivos responden, en la mayoría de los casos, a criterios estrictamente subjetivos, intuitivos y basados en la experiencia.*

El concepto de organización engloba a muchos tipos de instituciones, nos queremos ubicar ahora en empresas privadas de nuestro medio. La información con la que contamos fue obtenida a través de actividades prácticas en la Cátedra de Mercadotecnia de la Carrera de Ingeniería Industrial de la UNC. Todos los años los alumnos en grupos estudian una empresa del medio en aspectos generales de gestión y particularmente de marketing. En la experiencia de 11 años realizando estos trabajos, en más de 70 empresas, decidimos tomar los correspondientes al año 2012, ante la inquietud generada a través de las presentaciones de los análisis FODA y las respuestas obtenidas sobre preguntas referidas a la toma de decisiones en la empresa y las estrategias de la misma ante situaciones de incertidumbre y cambios de mercado. En el análisis se percibe que las decisiones se toman en función de la experiencia y la intuición adquirida en los años de presencia en el mismo y de haber tenido buenos resultados. Favoreciendo la apreciación de muchas de ellas que se enorgullecen de decir “hace 30 años que hago lo mismo y me va bien” en los nuevo tiempos donde la globalización afecta todos los ámbitos del conocimiento y la tecnología.



Partiendo del esquema global de la gestión del cambio de García y Dolan (2001) presentado en la figura 2.1, identificamos en la visión, misión y valores las perspectivas a futuro de una empresa, y cómo se propone llegar.



Durante el año 2012, se realizaron distintos trabajos prácticos en las empresas donde se abordaron temas como:

- Estrategia y situación: se consultó a las empresas acerca de su situación actual en el mercado para determinar la utilización de herramientas, como el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ¿cuál es el negocio? ¿dónde se encuentran posicionados hoy?, para lo que se desarrollaron preguntas como ¿hacia dónde va el negocio y cuál es su razón de ser?, la intención de estas preguntas era poder determinar visión, misión y valores como actividades fundamentales de los procesos estratégicos de una empresa, ya que estas respuestas determinan la utilización de recursos económicos y materiales.
- Persuasión: medios para persuadir a los clientes potenciales o existentes para que elijan los productos de la compañía. Tipos de promoción y publicidad y las funciones de difusión de la organización (identidad corporativa)
- Gerenciamiento de ventas y métodos de cobertura de cuentas y prácticas de manejo de la fuerza de ventas
- Incentivos: estímulo en precio para revendedores y clientes
- Canales de distribución: si la empresa recurre a mayoristas o minoristas, para ayudar a su propio sistema de ventas a satisfacer la demanda y desarrollar el mercado
- Medición de la satisfacción del cliente e
- Investigación de mercado.

Para presentar la información recopilada hemos desarrollado un cuadro, figura 2.2, con las respuestas obtenidas de estas empresas a diferentes preguntas referidas a la estrategia de negocio. El cuadro de doble entrada agrupa por un lado las empresas analizadas por rubro, donde tenemos el



industrial: empresas destinadas a la producción de bienes tangibles (materiales y equipos eléctricos, montajes, producción de autopartes, fabricación y comercialización de ropa de trabajo, embalajes de cartón, equipamiento médico), el rubro comercial: empresas que realizan la comercialización de bienes tangibles (intermediación en la compra de maquinaria control numérico, cosmética, alimentos y bebidas) y el rubro servicios: para el diseño y comercialización de bienes intangibles (medios audiovisuales). Y por otro lado los parámetros que se compararon son:

- Visión, misión y valores.
- Desarrollo de análisis FODA
- Persuasión (Medición del impacto de la publicidad y la promoción).
- Gerenciamiento de ventas.
- Incentivos.
- Canales de distribución.
- Medición de la satisfacción del cliente e
- Investigación de mercado.

Para poder interpretar mejor la información obtenida de manera que refleje el objetivo de esta exposición, es decir sobre qué bases toman decisiones las empresas, utilizamos las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton (2008) para la construcción de cuadros de mando integral (CMI). Este modelo integra los indicadores financieros (de pasado) con los no financieros (de futuro), en un esquema que permite entender las interdependencias entre sus elementos, así como la coherencia con la estrategia y la visión de la empresa. Se organizó el cuadro, primero con los parámetros estratégicos y luego se enmarcó cada uno de los restantes parámetros, en alguna de las perspectivas presentadas. A continuación se presenta el cuadro donde se vuelcan las respuestas esgrimidas por los dueños o gerentes de las empresas visitadas:



La Perspectiva **Financiera** trata del crecimiento y diversificación de ingresos, reducción de costos y mejora de la productividad, y utilización de activos/estrategia de inversión, aspectos relevados en los parámetros denominados gerenciamiento de ventas e incentivos de las empresas analizadas. En la Perspectiva de **Ciente** encontramos la identificación de los valores relacionados con los clientes, que aumentan la capacidad competitiva de la empresa. Los indicadores son el conjunto de valores del producto / servicio que se ofrece a los clientes (indicadores de imagen y reputación de la empresa, de la calidad de la relación con el cliente, de los atributos de los servicios / productos. Cuota de mercado, nivel de lealtad o satisfacción de los clientes, aspectos que fueron relevados en el sistema de persuasión y en la medición de la satisfacción del cliente. En la Perspectiva de **Procesos Internos**: Analiza la adecuación de los mismos a través de la calidad, tiempo de respuesta, coste e introducción de nuevos productos, aquí se trabajó el desarrollo de la investigación de mercado y los canales de distribución de estas empresas. Por último en la Perspectiva del **aprendizaje y crecimiento** se proporciona la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos ambiciosos en las restantes tres perspectivas.

La perspectiva de formación y crecimiento con variables como: las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información, motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos (clima laboral), no se ha detallado en el cuadro ya que la vemos impregnada en muchas de las respuestas, atravesando las otras perspectivas y como también se refiere a la disponibilidad de sistemas de información podemos apreciar que en la mayoría de las empresas se cuenta con bases de datos o registros que pueden tomarse como punto de partida para la toma de decisiones, pero que en un alto porcentaje de los casos sólo se utilizan para contadas actividades.

Se puede observar una línea de crecimiento en el pensamiento hacia una visión estratégica desde el rubro industrial hacia el rubro de servicios donde más se encuentra desarrollado. Otro elemento que resalta es que las empresas comerciales son más propensas a la rotación de personal, pero muestran un comienzo de un mínimo desarrollo estratégico donde se destacan fortalezas y debilidades.

La intención de transcribir las respuestas obtenidas es a los efectos de mostrar evidencia empírica de cómo se manejan las empresas a la hora de decidir, sobre la base de qué elementos fundamentan la toma de decisiones para acciones en pos de objetivos. Como podemos apreciar la perspectiva más desarrollada es la financiera, aquella con indicadores basados en el pasado.

En el artículo “La Investigación de operaciones: un campo multidisciplinario” del Dr. Vidal (2006) se desarrolla la historia de los avances en Investigación Operativa (IO) para propiciar una perspectiva de esta disciplina en combinación con otras cuyo objetivo es mejorar las prácticas decisorias basadas en métodos que incluyan situaciones complejas como las de la vida real de una organización. A la luz de la Teoría de Habermas sobre



los “intereses cognitivos” enmarca su trabajo para reforzar la necesidad de nuevas áreas de desarrollo de la investigación operativa como la combinación de métodos, la IO participativa, el pensamiento sistémico y la IO creativa. En su artículo presenta la necesidad de que en los grupos de trabajo en organizaciones se cuente con el apoyo de “grupos de investigadores operacionales durante el proceso de resolución de la situación problemática”, refuerza la figura de un facilitador cuyo rol es el puente entre el conocimiento técnico (métodos y herramientas) y el grupo tomador de decisiones.

Aquí surge la pregunta acerca de cómo se hace para lograr esta función en una organización, ya volviendo a cualquier tipo de ella, (pública o privada), cuando el tiempo que requiere este facilitador para interactuar no es compatible con los tiempos en los que deben operar las organizaciones. Esta situación se ve reflejada cuando nos adentrarnos en las percepciones de aquellos directores de instituciones ante la necesidad de tomar decisiones y en tiempos que no permiten análisis para sopesar si las mismas son las más acertadas, a pesar de contar con enormes bases de datos. Esta inquietud en el ámbito empresario ha calado tan hondo que en los foros internacionales de negocios se torna un tema ineludible de tratar, así tenemos el World Business Forum de WOBI (World Business Ideas) que presenta disertantes de la talla de Nando Parrado, Parag Khanna o Nouriel Roubini, en un eje temático que es una constante en todos sus encuentros “Estrategia y escenarios”: qué roles y responsabilidades asumen gobiernos, empresas, organizaciones en general e individuos. Es aquí que consideramos importante la necesidad de retroalimentación del medio para determinar si los talentos que provee la universidad están a la altura de las nuevas sociedades del conocimiento.

El análisis de la competencia actual y potencial que podemos ver en la siguiente figura 2.3 nos lleva a la necesidad planteada por Valqui Vidal de la multidisciplinariedad del abordaje de las organizaciones. En esta figura se representa la complejidad de elementos a tener en cuenta para la toma de decisiones según el enfoque de cinco fuerzas de Michael Porter: rivalidad entre competidores, poder de negociación de clientes, poder de negociación de proveedores, amenaza de servicios y productos sustitutos y amenaza de nuevos competidores.



Figura 2.3. Fuente: <http://empresamontijo.blogspot.com.ar/2010/02/abengoa-empresa-innovadora.html>

Para cerrar este bloque planteamos la necesidad de llegar a un punto de equilibrio en la toma de decisiones entre la razón y la intuición, también citamos dos autores que reflejan esta necesidad. La primera es del medio local y plantea que *para hallar la solución a un problema, generalmente se representa el mismo como un modelo matemático, que es analizado y evaluado previamente. Es una metodología de naturaleza multidisciplinaria, para su aplicación se requiere de objetividad, racionalidad, creatividad y una actitud de cuestionamiento crítico permanente.* (Alberto et al, 2007) y el segundo conocido globalmente concluye que *El pensamiento estratégico también se relaciona con dilemas esenciales. Inevitablemente, uno de los factores que entorpece el cambio es el conflicto entre objetivos contradictorios: deseamos distribuir el poder y la autoridad, pero también deseamos mejorar el control y la coordinación. Queremos que las organizaciones respondan mejor a los cambios del contexto pero que sean más estables y coherentes en su identidad, propósito y visión...*(Senge, 2009). Ante estas dos afirmaciones se refuerza la urgencia para generar cambios a nivel organizacional y que una de las formas más importantes para llevarlos a cabo es preparar profesionales que puedan lograr ese equilibrio y acercar a la empresa, generando puentes entre ella y el ámbito académico, para una eficiente utilización de estos métodos



3. CONCLUSIONES

Si el cambio en las tendencias desde los '90 ha sido hacia:

- orientación a la información y resultados
- enfoque orientado al cliente
- enfoque hacia la interacción
- enfoque sobre las personas

del análisis realizado sobre las empresas visitadas se desprende que ya se ha tomado conciencia de la importancia del enfoque al cliente y sobre las personas, pero que todavía falta profundizar el enfoque hacia la interacción y la orientación a la información y resultados. Podemos ver reflejado en estas empresas y las del medio el siguiente pensamiento *el grado de estructuración o formalización del conocimiento debiera estar directamente relacionado con su nivel de acceso y utilización. Una empresa puede tener personas y recursos con grandes potencialidades pero con escasa utilidad* (Riesco González, 2009:136), con lo cual queremos inferir que las organizaciones han crecido mucho en tecnología dura (maquinarias y sistemas) y captación de talentos, pero que todavía no han logrado una integración de los mismos en la búsqueda de resultados a través de una gestión eficiente. Todavía no han tomado conciencia de que *las condiciones de competitividad en que las empresas actualmente desarrollan sus actividades, así como los mayores niveles de complejidad, fruto de la realidad económica del mundo en general, dieron lugar a que el proceso de toma de decisiones ya no pueda desarrollarse aisladamente y con base intuitiva solamente. Los métodos cuantitativos en este sentido, resultan una poderosa herramienta para ayudar al decisor racional en la difícil tarea de tomar decisiones.* (Alberto et al, 2007).

Fundamentamos aquí la necesidad de profundizar el vínculo de las organizaciones con la Universidad para desarrollar y probar metodologías, a la vez que formar los recursos que las operen, a fin de propiciar el rol del facilitador que propone Valqui Vidal, como el puente para el desarrollo de la toma de decisiones con ese punto de equilibrio entre la razón y la intuición.



4. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALBERTO C. Y CARIGNANO C. (2007): *Apoyo cuantitativo a las decisiones*. Asociación Cooperadora de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNC. Córdoba, ARGENTINA.

GARCIA S. Y DOLAN S.(2001): *La dirección por Valores*. Mc Graw – Hill. Madrid, ESPAÑA.

GÓMEZ M. (2009): *Las pasantías como medio de participación en actividades profesionales*. V FORO DE EXTENSIÓN UNIVERSITARIA. Córdoba. ARGENTINA.

HEIZER J. Y RENDER B. (2007): *Dirección de la Producción y de Operaciones: Decisiones Estratégicas*. Pearson Educación. Madrid, ESPAÑA.

KAPLAN R. Y NORTON D. (2008): *Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000. Barcelona, ESPAÑA.

NONAKA I. Y TAKEUCHI H.(1999): *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press. México, MEXICO.

NOVAK J. (1998): *Conocimiento y aprendizaje*. Alianza Editorial. Madrid, ESPAÑA.

PORTER M. (1999): *Ser competitivo*. Deusto. Bilbao, ESPAÑA.

Riesco González M. (2006): *El negocio es el conocimiento*. Edebé. Barcelona, ESPAÑA.

SENGE P. (2009): *La quinta disciplina en la práctica*. Granica. Buenos Aires, ARGENTINA

VALQUI VIDAL R.V. (2010): *La Investigación de Operaciones: un campo multidisciplinario*. ECIPERU Número Especial pp 47-52.

ZANAZZI J., BOAGLIO L., PONTELLI D., CONFORTE J., DIMITROFF M., CABRERA G. (2011): *Estabilidad en procesos de toma de decisiones con reducción de variabilidad (DRV)*. Congreso EPIO. Río Cuarto. ARGENTINA