

Gerencia y Negocios en La Era del Conocimiento



AGENDA ACADEMICA

III ENCUENTRO INTERNACIONAL AVANCES 2003

“ Los lideres frente a las tendencias del cambio y la transformación organizacional ”

19, 20, 21 de Marzo

Ponencia Presentada Por El Ingeniero Manuel de Leca

Agenda

- ➡ La Gerencia Hoy
- ➡ La Teoria del Negocio y el Modelo Estratégico
- ➡ Gerencia del Cambio
- ➡ El Recurso de la Información
- ➡ Gerencia del Conocimiento

La Gerencia Hoy

La Gerencia

“El ejecutivo eficaz tiene que aspirar a lo que es “correcto” mas que a lo que es aceptable, precisamente porque a la larga siempre es necesario un Compromiso.” Peter Drucker

Un ejecutivo eficaz toma las decisiones importantes como un proceso sistemático con elementos claramente definidos en una secuencia de etapas diferentes. En realidad (en virtud de su posición o **conocimiento**) se espera que tome decisiones que tengan un impacto significativo y positivo sobre toda la organización.

Evolución de la Gerencia de empresa

Elementos claves hoy, Monitoreo, Adaptación y Estrategia

	1945-1959	1960-1970	1973-1990	1990-
Hay que saber	Fabricar	Distribuir	Administrar	Reaccionar
Objetivo	Aumentar la Capacidad de Producción	Aumentar las Salidas Comerciales	Bajar el punto De Rentabilidad	Adaptarse a la Nueva Demanda
El Jefe es	Ingeniero	Vendedor	Administrador	Estratega
Función Del Lider	Producción	Comercializar	Control de Gestión	Gestión RH
Atención Sobre	La Técnica	El Mercadeo	Las Finanzas	La Vigilancia/ Monitoreo del Mercado

Esto solo es posible con TI

La Gerencia Hoy

- ✓ Tiene a la autonomía y autogestión como formas de pensar.
- ✓ Hace énfasis en la Visión y Misión empresarial.
- ✓ Iniciativas individuales y de grupo, entornos de red y niveles de comunicación.
- ✓ La labor gerencial está orientada a la ayuda, la capacitación y la autocapacitación.
- ✓ Elevados requisitos de desempeño.
- ✓ Información al Alcance de todos.
- ✓ Es estratégica

La Visión Gerencial

- ✓ Se desarrolla solo en aquellos individuos que asumen el compromiso de crecimiento, madurez y formación personal.
- ✓ Es responsable de la participación activa de todos, la integración al conjunto y el desempeño óptimo.
- ✓ Implica asumir responsabilidades de desempeño óptimo.
- ✓ Requiere de verdadera motivación para un desempeño óptimo.
- ✓ Por tanto la visión gerencial entendida desde una óptica amplia, compromete al individuo a ser mejor en todos los aspectos de su vida, mas alla del trabajo.

El Gerente Hoy

- ✓ Es responsable de personas, no tiene personas que le reportan. Sus decisiones buenas o malas afectan personas.
- ✓ Ser responsable implica entender que las personas precisan de ese trabajo para vivir o asumir los errores de una mala contratación.
- ✓ Mas que un administrador de recursos, es un lider y eso conlleva a asumir responsabilidades personales y sacrificar algunas cosas. (Nadie sigue a un flojo, un desordenado o un despota).
- ✓ Lideriza procesos, por tanto debe entender que estos a veces son dolorosos.
- ✓ Por tanto el gerente de hoy no es Dios, es el Lider de un proceso: Es un Estratega

Gerencia Estratégica

Menú de Definiciones:

- Conjunto de acciones integradas y coherentes para alcanzar determinados resultados en el tiempo.
- Posicionar a la organización en el largo plazo
- Conjunto de acciones para construir y mantener una posición estratégica y competitiva sólida.
- Formulación, ejecución y evaluación de acciones para que una organización alcance determinados resultados, toma en cuenta sus realidades internas y externas, como también los recursos disponibles.

Metodo del Proceso Estratégico

Las cinco P's de la Estrategia

- ✓ La estrategia como Patron
- ✓ La estrategia como Plan
- ✓ La estrategia como Pauta para la acción
- ✓ La estrategia como Posición
- ✓ La estrategia como Perspectiva

La Teoria del Negocio y el Modelo Estratégico

EL NEGOCIO HOY:

- ✓ Estamos ante un nuevo paradigma. Las circunstancias cambian a una velocidad infrecuente, altísima. Los procedimientos son un elemento obsoleto, debemos reconvertirlos en procesos dinámicos, tal vez: **hiperdinámicos**.
- ✓ Las posibilidades tecnológicas impactan fuertemente en el comercio que adopta una nueva forma: el negocio electrónico, dos de sus grupos son: Empresa - empresa (entre empresas) o BTOB Empresa - consumidor o BTOC Ambos universos están desarrollando el negocio electrónico en forma simultánea, aunque de manera diferente.

La Teoría del Negocio

El éxito de una organización depende de lo acertado de su modelo Estratégico; esto es, de lo atinado de sus interpretaciones y supuestos sobre su ambiente externo y su propia realidad interna

Las Tres Partes de una Teoría de Negocios

1. Los supuestos acerca del ambiente de la organización: La sociedad y su estructura, el mercado, el cliente y la tecnología.
2. Los supuestos sobre la misión específica de la organización.
3. Los supuestos acerca de las competencias centrales para que la organización realice su misión.

Especificaciones de una Teoría Valida de Negocio

- ✓ *Los supuestos sobre ambiente, misión y competencias centrales tienen que ajustarse a la realidad.*
- ✓ *Los supuestos de ambiente, misión y competencias tienen que concordar unos con otros.*
- ✓ *La Teoría del Negocio debe ser conocida y entendida por toda la organización.*
- ✓ *La teoría del Negocio tiene que probarse constantemente.*

EL MODELO ESTRATEGICO



**Elementos para una Teoría Valida de
Negocio**

Al Modelo Estratégico subyacen un conjunto de interpretaciones y supuestos sobre clientes y competidores; aliados y proveedores; la gente y el ambiente en general, incluyendo la tecnología y la economía

La Teoría del Negocio

Las Supociones, creencias, Hipótesis y postulados que sirven de base a una empresa, moldean su cultura y determinan su conducta, deben ajustarse continuamente a las realidades de sus tiempos

Teoría Válida de la Empresa

- *Supuestos sobre el ambiente.*



**Definen el
Producto**

- *Supuestos sobre Misión y Visión.*



**Definen los
Objetivos**

- *Supuestos sobre las propias competencias*



**Definen los
Procesos**

ELEMENTOS ESTRATEGICOS DEL SISTEMA

ENTORNO

VISION

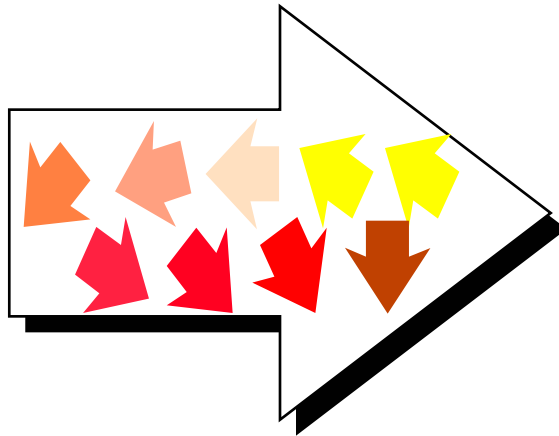
GESTION
DEL
SISTEMA

MISION

VALORES

EL ROL DEL LIDER

VISION / OBJETIVOS

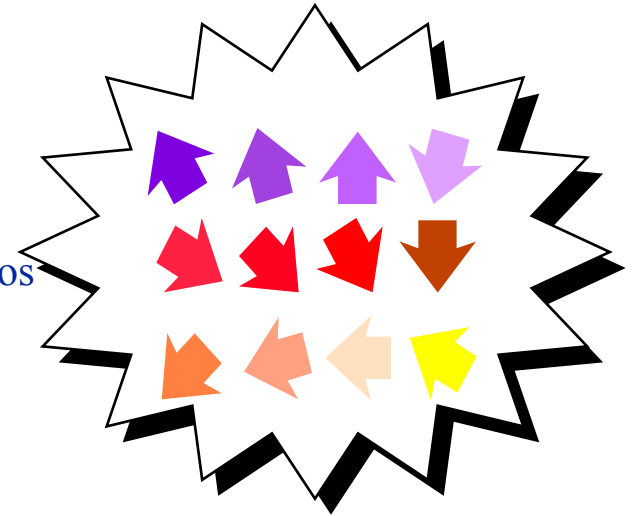


Existe Visión

No Hay Alineación de Objetivos

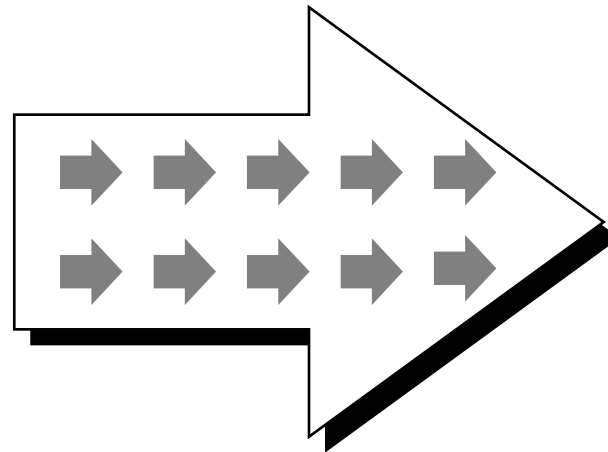
No Hay Visión

No Hay Alineación de Objetivos



Existe Visión

Existen Objetivos Alineados

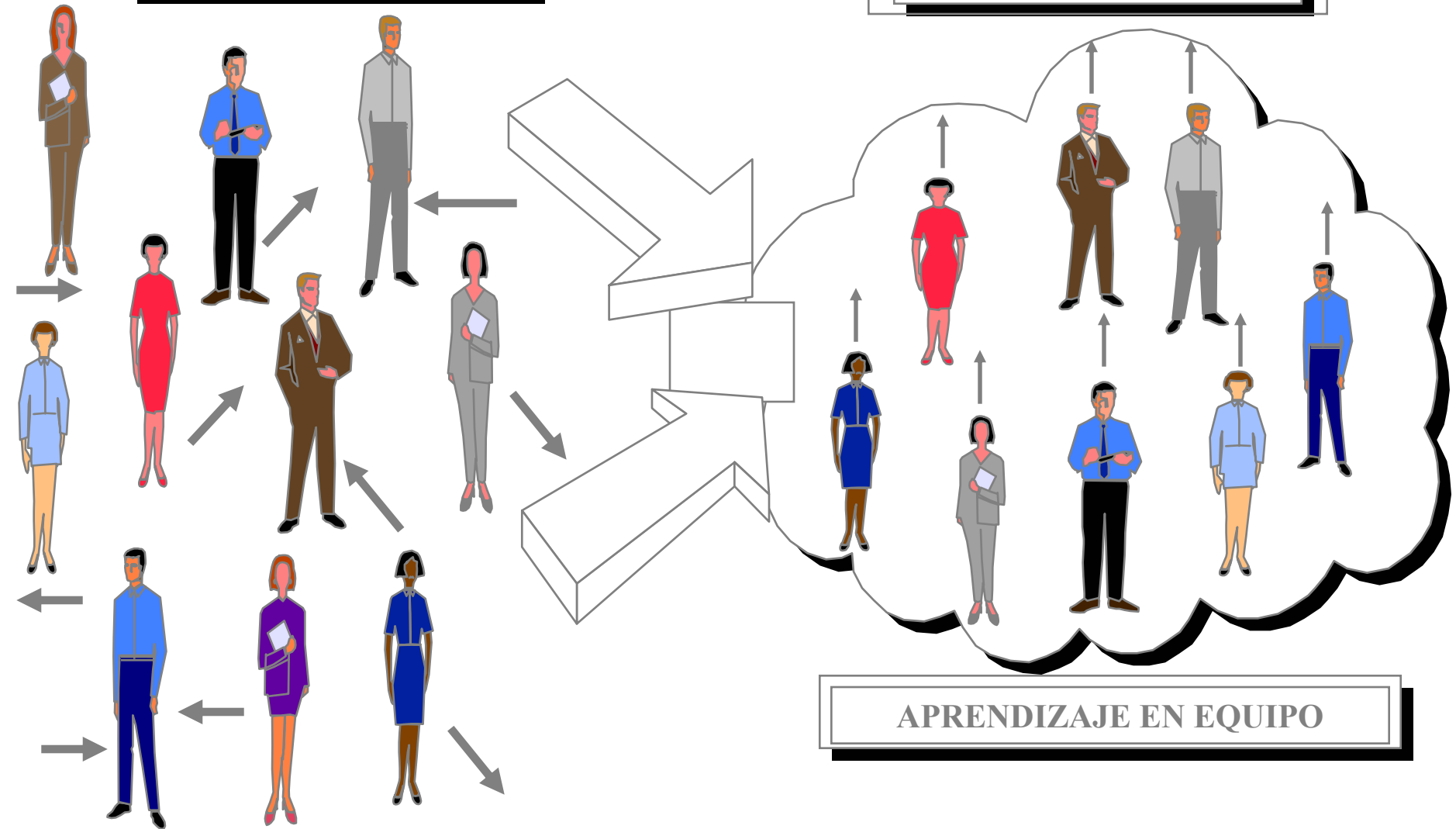


MAXIMA SINERGIA

VISION INDIVIDUAL

ORGANIZACION
VISION COMPARTIDA

APRENDIZAJE EN EQUIPO

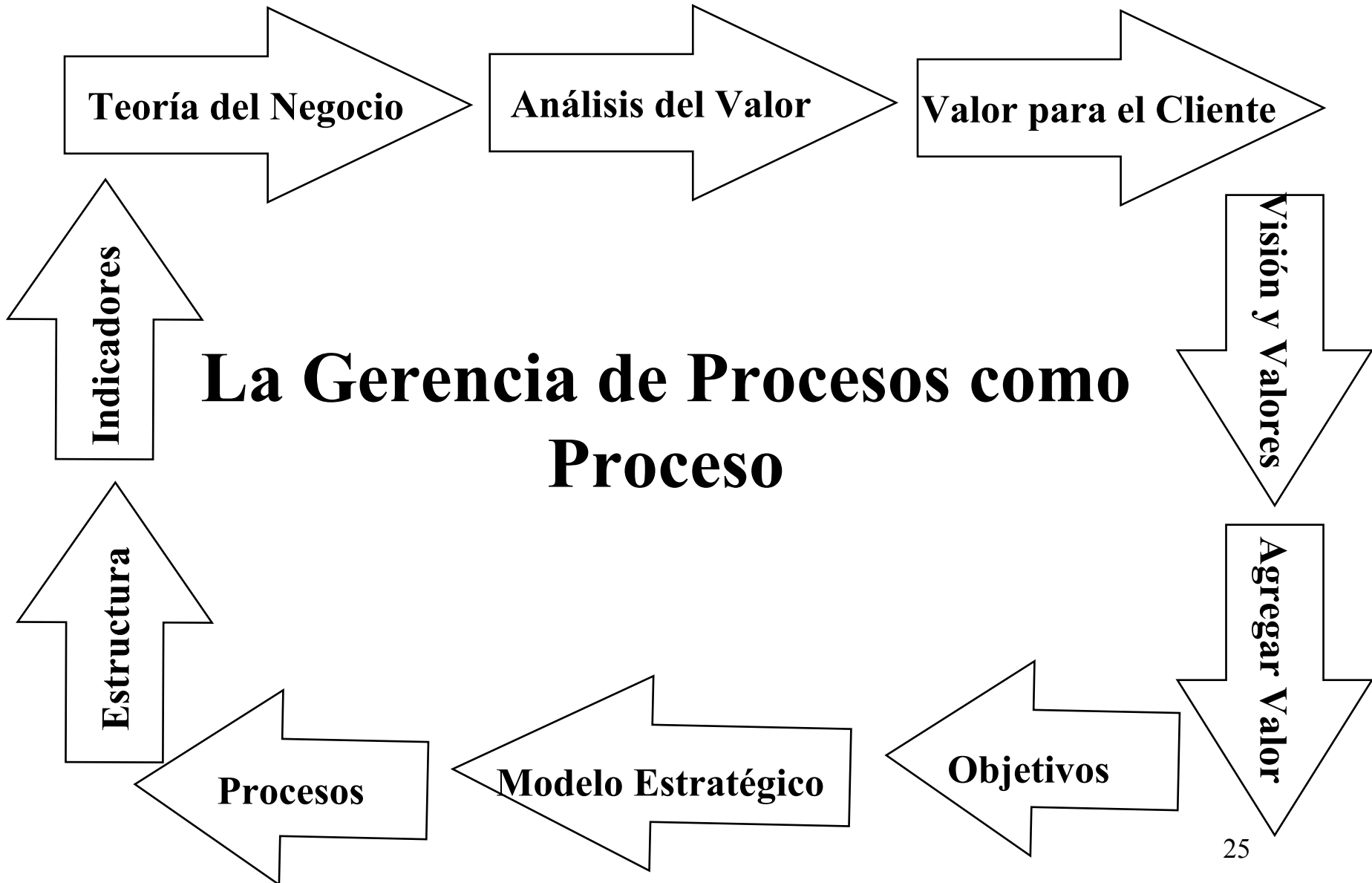


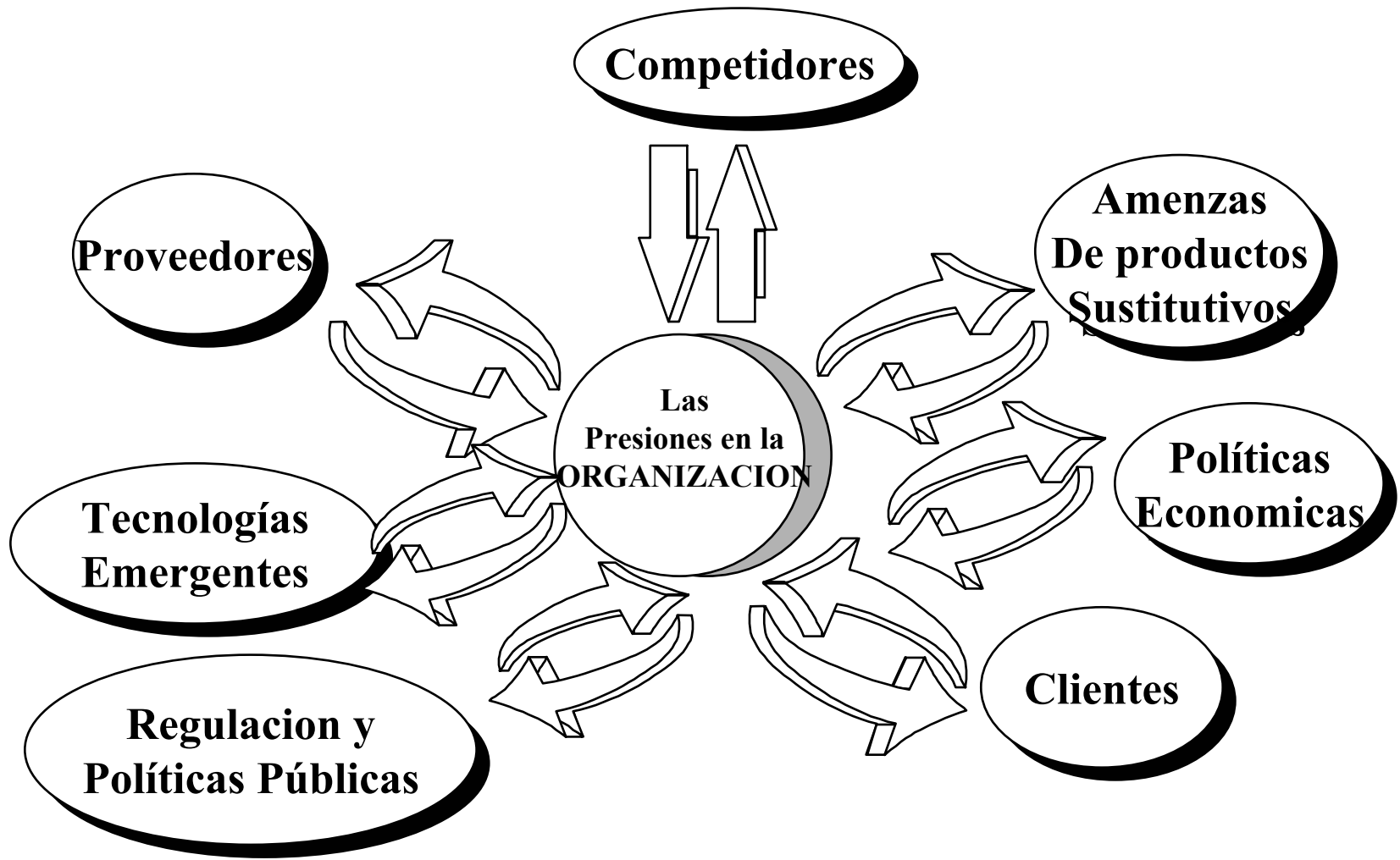
Proceso

Organización de personas, recursos de transformación, pautas y criterios de evaluación y control y una secuencia logica y metodica de actividades, para obtener un resultado predeterminado

Gerencia de Procesos

Enfoque de Gerencia, destinado al mejoramiento continuo e innovación de los procesos organizacionales, que basa su acción en una metodología sistemática y toma particularmente en cuenta los factores involucrados, sobre todos aquellos relacionados con las personas





Gerencia del Cambio

CAMBIO ES.....

- ✓*La diferencia dinámica que ocurre en una situación –un organismo, un sistema, una organización, un objeto- a lo largo del tiempo..... (R.D. Gilbreath)*
- ✓*Un proceso de búsqueda, procesamiento y utilización de información, con el propósito de logra percepciones, actitudes y conductas nuevas.....(E. Schein)*

CAMBIO ES.....

- ✓Cambio significa simplemente que algo es diferente. Eso puede parecer una definición trivial, pero es exacta. Manejar el cambio es manejar circunstancias diferentes.....(**J. Stewart**)
- ✓Un proceso de transformación que ocurre de manera inconsciente y no uniforme, como consecuencia de una serie indeterminada de relaciones causa-efecto interactivas e irreversibles, que actúan con resultados intermedios y finales..... (**R.D. Gilbreath**)

Razones del Cambio en la Industria de la Telecomunicaciones

David Shields, profesor del Tecnológico de Georgia, Comentaba, “La revolución de la informática y las telecomunicaciones, tendrá el desenlace que la sociedad quiera darle. Desde el punto de vista social todas las herramientas han sido forjadas“. Es decir la tradición, la política, los intereses económicos en competencia y la tecnología están generando efectos que combinados son difíciles de predecir”.

El cambio tecnológico se mueve más aprisa que los cambios de los seres humanos o las organizaciones. El poder del software o del hardware de las computadoras ha crecido mucho más aprisa que la capacidad de las organizaciones para usar esa tecnología

Laudon &Laudon

- ✓ **Este fenómeno de convergencia explica el proceso de cambio de muchas empresas, así como el gran auge que ha tenido la reingeniería de los negocios y el rediseño de las empresas.**
- ✓ **Peter Drucker expresa en su libro Gerencia para el Futuro “la revolución de la información esta transformando la naturaleza de las organizaciones y la forma de hacer negocios“.**

Causas Para Cambiar

- ✓ *La velocidad de la Información*
- ✓ *Los avances tecnológicos*
- ✓ *La Globalización*
- ✓ *Aparición de Nuevos Competidores*
- ✓ *El poder del Cliente*
- ✓ *Los nuevos esquemas de negocios virtuales y e-commerce*

TIPOS DE CAMBIO

El cambio puede ser

Voluntario ↔ **Impuesto**

Planificado ↔ **Inesperado**

Total ↔ **Parcial**

Sistemático ↔ **Asistemático**

Profundo ↔ **Superficial**

Las organizaciones con una actitud proactiva tenderán a prepararse planificadamente para los cambios, tratando de involucrar paulatinamente a todas las personas, a fin que el proceso se vuelva sistemático y profundo.

Sin embargo, muchas veces, el cambio sobreviene inesperadamente ante lo cual la organización y sus gerentes o líderes, deben estar preparadas para reaccionar adecuadamente.

¿Que es la Resistencia al Cambio?

- ✓ *La Resistencia al Cambio se define como la oposición pasiva o activa que muestran las personas ante la amenaza que perciben en situaciones de cambio.*
- ✓ *Las actitudes de rechazo, renuncia o indiferencia, no son mas que una “defensa” ante el cambio, para protegerse de las amenazas y hostilidades que frecuentemente se perciben en las dinámicas organizacionales*

Estratégias para el manejo de Resistencias en los procesos de Cambio

- 1. Motivar*
- 2. Informar*
- 3. Involucrar*
- 4. Entrenar*
- 5. Ser Empatico*
- 6. Estimular*
- 7. Negociar*

EL COSTO DEL NO CAMBIO:

La consecuencia de no adoptar nuevas tecnologías también dará que hablar. La posibilidad de conseguir mejores precios o mejores condiciones de entrega estarán dadas por la tecnología en un futuro no muy lejano, ello va a implicar:

- ✓ Rediseñar los mercados actuales y la manera de comercializar*
- ✓ Abrir nuevas formas de interactuar con clientes, proveedores y socios de negocios*
- ✓ Es una transformación radical de las reglas de negocio, precipitadas por la convergencia entre computadoras, comunicaciones y conocimiento.*

¿Que hacer ante el Cambio?

- ✓ Analizar capacidades
- ✓ Trabajar en la mejor idea
- ✓ Trabajar en base a escenarios
- ✓ Conocer los requerimientos del mercado
- ✓ Contemplar la posibilidad del fracaso
- ✓ Calcular costos y ganancias
- ✓ Diseñar un plan de negocios
- ✓ Diseñar el mejor esquema financiero

.....Recuerde

Las empresas emergentes no le temen a la crisis ni a a la incertidumbre. Atienden clientes que buscan productos y servicios al al mejor precio y cambian de línea justo a tiempo

.....¿Cómo logran el éxito?
Viendo en el cambio una oportunidad

Modelo de Leavit (1965):

La única manera de hacer que ocurra el cambio es cambiando simultáneamente a la tecnología, tarea, estructura y personas

Un Paradigma de Cambio en la Industria de la Información

Los gerentes de información deben comenzar entendiendo cómo la gente usa la información, no cómo la gente usa las maquinas

Davenport, 1994

*.....Solo quienes vean en el
cambio una oportunidad para
agilizar capacidades de respuesta
o para asumir nuevos riesgos
podran salir bien librados de una
mala época.....*

El Recurso de la Información

LA NUEVA ECONOMÍA:

- ✓ **El mundo se achica**
- ✓ **Aparecen nuevas tecnologías de comunicaciones dominantes en el mundo de los negocios vs las economías de escala**
- ✓ **Las viejas compañías se marchitan y mueren**
- ✓ **Emprendedores crean nuevos y vastos imperios de negocios.**

La diferencia es la velocidad de los cambios en la transmisión, la transformación y perfeccionamiento del sistema y la incorporación de los usuarios.

La información: Un recurso muy peculiar

- ✓ **La información no se devalúa con el uso.**
- ✓ **Su valor depende de quien la use**

Ello la hace importante: No se puede adquirir información para no usarla

¿QUÉ SUCEDE EN LAS EMPRESAS?

Todas las empresas perciben beneficios con el uso de las Tecnologías de la Información y los beneficios comprobados surgen de un mejor aprovechamiento de los recursos de la empresa. Las principales barreras para que la estrategia tecnologica sea exitosa son: la interacción de los distintos sectores de la empresa, la cultura de la empresa y los tipos de clientes.

.....El Presente

- ✓ Las Infraestructuras actuales de información se encuentran en diferentes etapas de evolución en cada país.
- ✓ Tenemos sistemas de comunicación inalámbrica, sistemas de información en línea, servicios básicos de telefonía tradicional, ambientes IP, acceso a Internet, el nivel de desarrollo y la masificación depende del desarrollo de las telecomunicaciones del país

NUEVA FORMA DE INTERACTUAR CON EL CLIENTE

Existe la necesidad de:

- ✓ Crear nuevos y más eficientes mercados.
- ✓ Hacer posible la aparición de nuevos productos y servicios.
- ✓ Rediseñar y ajustar los procesos, de modo que sean más eficientes al momento de interactuar con clientes y proveedores.
- ✓ Reducir el ciclo de vida de productos, innovando constantemente y permitiendo el rápido lanzamiento de nuevos productos y servicios.
- ✓ Asociarse con compañías que entreguen productos y/o servicios complementarios, de modo que el éxito en el negocio sea parte del contrato de asociación.

Las preguntas a contestar son:

¿Cómo determinar cuáles relaciones son rentables?

¿Le damos valor al cliente?

¿Cómo utilizar la información para fidelizar los clientes?

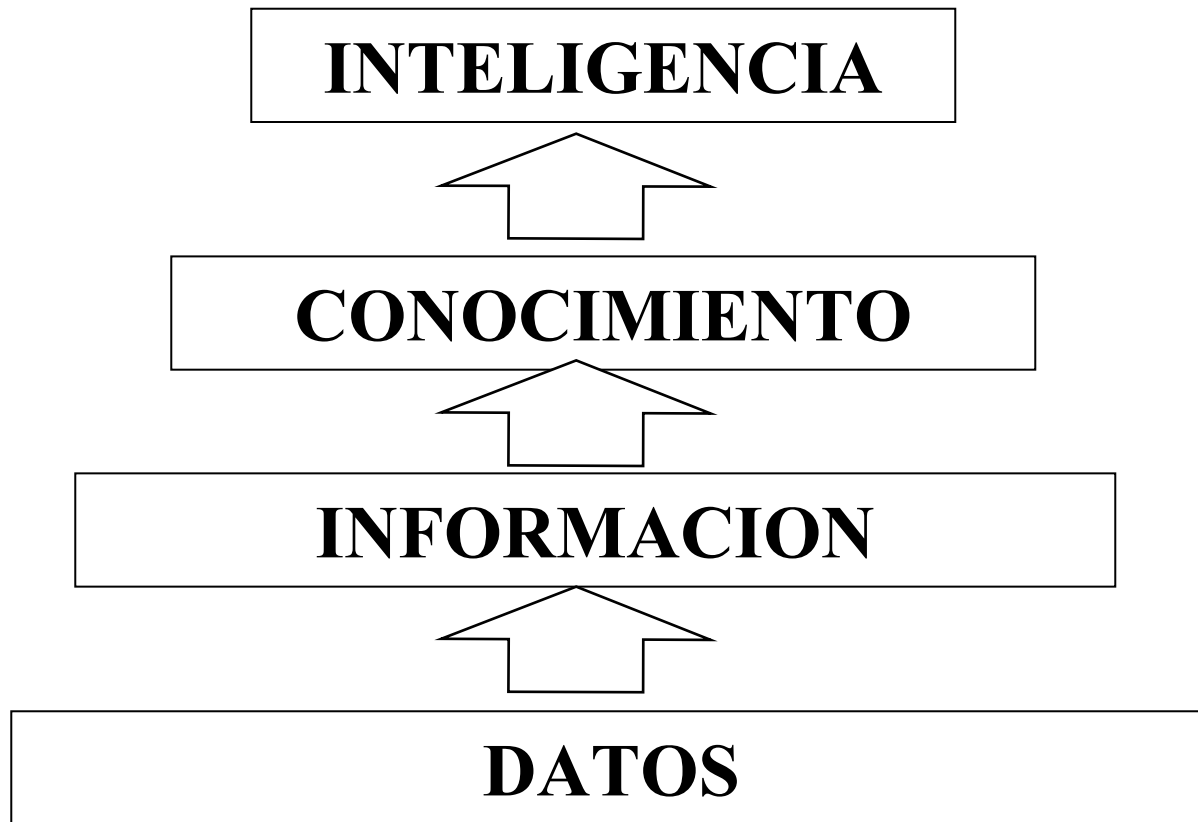
¿Les ayudara a los clientes la experiencia de otros clientes y la mía?

¿Estarémos en desventaja, si los competidores implementan este tipo de estrategias antes?



LA GESTION DE LOS RECURSOS DE INFORMACION

LA INFORMACION: No se devalúa con el uso



Las Nuevas Tareas del Mercadeo

Reclutar Nuevos Clientes
Retener Clientes Existentes
Recuperar Clientes Perdidos

Ambiente

**Competidores
Mas Agresivos**

**Cliente
Más exigente**

**Entorno
Incierto**

Requiere

Entender el comportamiento del Cliente

Predecirlo

Manejar cada aspecto de las relaciones con los clientes y extraer y analizar toda la información sobre ellos en cada contacto

Hacer que la empresa hable

Las empresas necesitan de sistemas de información que se constituyan en su sistema nervioso digital y le permita a los gerentes y accionistas tomar decisiones acertadas.

Esto no tiene que ver con los detalles técnicos de determinado software o hardware, sino mas bien con el valor de la solución que se les plantea y los beneficios que estan en capacidad de generarse

El hecho de que la información sea digital e inmaterial conduce a que la información pueda duplicarse y transmitirse muy rápidamente y con costos extremadamente bajos.

La Organización Tradicional

- ✓ *Corpocracia.*
- ✓ *Muchos niveles gerenciales*
- ✓ *Muchos empleados en la casa matriz*
- ✓ *Los sistemas de información están diseñados de acuerdo a la estructura organizacional, por tanto duplican la información y retardan el proceso de toma de decisiones*
- ✓ *Gerencia=Status*

La Organización Basada en Información

- ✓ *Los niveles gerenciales pueden ser sustituidos por una mejor información*
- ✓ *El flujo de información es el apropiado para la toma de decisiones*
- ✓ *Esta reestructurada alrededor de los procesos*
- ✓ *Los sistemas de información son independientes de la estructura organizacional*

El Reto

Organización basada en información.....

Crear una corporación basada en la información, sustituyendo jerarquía organizacional por tecnología de información

¿Por qué necesitan las empresas la tecnología de Información?

“La tecnología de información está estructurando la base del negocio. El servicio al cliente, las operaciones, las estrategias de productos y de marketing, y la distribución depende bastante o algunas veces por completo de la TI. Los computadores que respaldan estas funciones pueden encontrarse en el escritorio, en el taller, en las tiendas, incluso en maletines. La tecnología de información y su costo, se han convertido en un aspecto cotidiano de la vida empresarial ”

Peter Keen, Cambridge: Harvard Business School Press

"Sólo hay dos vías para ganar a los competidores.

Primero, preocuparse por los clientes.

Segundo, innovar". Tom Peters.

Sin duda las TI nos ayudaran en ambos casos.

"La innovación, como cualquier otro desempeño, requiere talento, ingenio y conocimiento. Pero si faltan la diligencia, la perseverancia y la entrega, las tres primeras características no sirven para nada".

Peter Drucker.

“Dentro de 20 años la gran organización tradicional no tendrá más de la mitad de los niveles gerenciales que tiene hoy y no mas de la tercera parte de los “gerentes”.

.....Será una organización basada en información

“Requerirá la modificación de:

- ✓ Sus procesos de toma de decisiones*
- ✓ Su estructura gerencial*
- ✓ Su manera de hacer negocios”*

Grado de Dominio de las Tecnologías

- ✓ *Redes se convierten en sistemas computarizados*
- ✓ *El software es determinante en el funcionamiento de las redes*
- ✓ *Se vive una convergencia de redes (técnica, funcional, institucional)*
- ✓ *El tiempo de desarrollo de los productos ha disminuido dramáticamente*

Las tecnologías disruptivas requieren aproximadamente 10 años para imponerse.

- ✓ *Existen varios ejemplos que ilustran este hecho. En el periodo entre 1920 y 1930 la industria adoptó la electricidad para la producción de movimiento, aumentaron simultáneamente el nivel de productividad y la higiene.*
- ✓ *La popularización del teléfono ha sido rasante.*
- ✓ *La computadora personal cambió el esquema del negocio tecnologico en los 80.*
- ✓ *Todos estos procesos estuvieron siempre acompañados de fuertes resistencias, al final se impusieron.*

La convergencia de las industrias de informática, telecomunicaciones son el punto de quiebre de la economía del futuro

El comercio moderno y globalizado está caracterizado por un incremento de la capacidad de los proveedores, de la competitividad global y de las expectativas de los consumidores, afectando esto la organización de los mercados y la forma de actuar de los agentes. Se están sobrepasando las estructuras jerárquicas antiguas y erradicando las barreras entre divisiones de empresas, así como las existentes entre las empresas, sus proveedores y clientes.

Una Reflexión Final:

Para alcanzar el éxito

El 99% del éxito, pasará más que nada por el cambio humano. La mejor herramienta tecnológica no funcionará nunca si no se ganó la confianza del trabajador que va a utilizarla. La experiencia es que la gente se adapta porque sabe cuándo una herramienta le permite hacer sus tareas mejor y más rápido que antes .

La torre de Babel

- Tenía entonces la tierra una sola lengua y unas mismas palabras.*
- Y aconteció que cuando salieron del oriente; hallaron una llanura en la tierra del Sinar, y se establecieron allí.*
- Y dijeron unos a otros: vamos, hagamos ladrillo y cozamoslo con fuego. Y les sirvió el ladrillo en lugar de piedra, y el asfalto en lugar de mezcla.*
- Y dijeron: Vamos edifiquemos una ciudad y una torre, cuya cuspide llegue al cielo; y hagamonos un nombre por si fuéramos esparcidos sobre la faz de toda la tierra.*
- Y descendió Jehova para ver la ciudad y la torre que edificaban los hijos de los hombres*
- Y dijo Jehova: He aquí el pueblo es uno y todos estos tienen un solo lenguaje; y han comenzado la obra, y nada les hara desistir ahora de lo que han pensado hacer.*
- Ahora, pues descendamos, y confundamos allí su lengua, para que ninguno entienda lo que habla su compañero.*
- Así los esparció Jehova desde allí sobre la faz de toda la tierra, y dejarón de edificar la ciudad.*

Gerencia del Conocimiento

“Conoce al enemigo y conócete a ti mismo y, en cien batallas, correrás jamás el más mínimo peligro.

Cuando no conozcas al enemigo, pero te conozcas a ti mismo, las probabilidades de victoria o derrota son iguales

Si a un tiempo ignoras todo del enemigo y de ti mismo, es seguro que estás en peligro en cada batalla”

Sun Tzu

"La Gerencia de Conocimiento... No es un producto de software o una categoría de software. La Gerencia de Conocimiento ni siquiera comienza con tecnología. Comienza con los objetivos y procesos del negocio y con el reconocimiento de la necesidad de compartir información. La Gerencia de Conocimiento no es más que administrar los flujos de información para dar la información correcta a la gente que la necesita, de tal manera que pueda usarla rápidamente" (Bill Gates)

“El conocimiento no conoce frontera”

Peter Drucker

No existe conocimiento domestico ni internacional. Al convertirse el conocimiento en el recurso clave, solo existe una economía mundial, aunque la organización individual opere en un escenario nacional, regional o local.

El conocimiento depende en gran medida del manejo de la información y este es facilmente accesible con las Tecnologías de Información

ANTES: LA EXPERIENCIA

**Mas sabe el diablo por viejo, que
por diablo.**

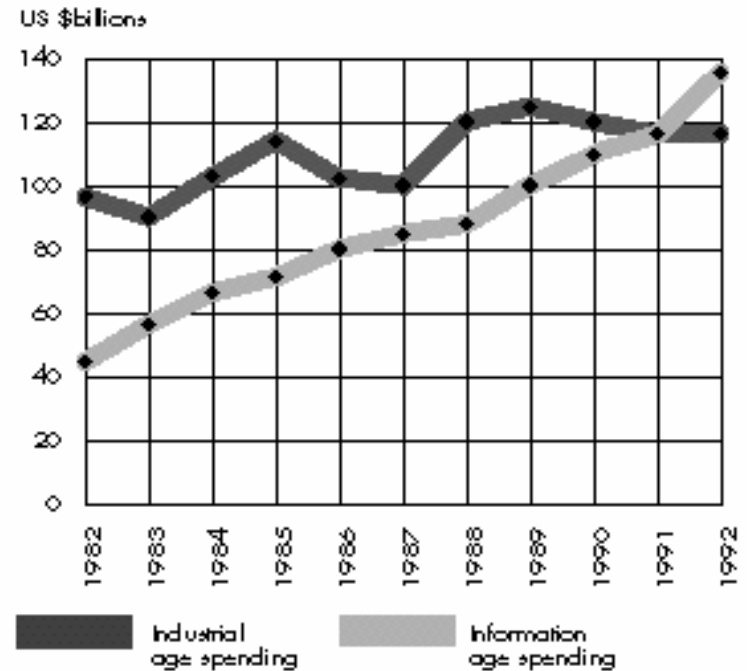
AHORA: EL CONOCIMIENTO

**Mas sabe el diablo por diablo, que
por viejo.**

La Sociedad de la Información y el Conocimiento (SIC) es real

Aumento de la Economía de la Información

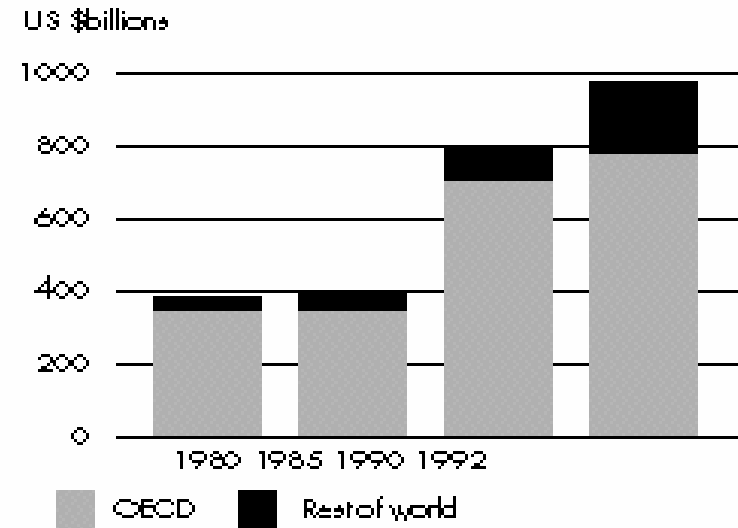
- 1. Incremento en la difusión de la TIC
- 2. No hay límites tecnológicos a la vista
- 3. Esta emergiendo una Infraestructura Global de Información



La SIC acelera las transformaciones económicas

Aumento del Comercio Global de Servicios

- 1. Las economías de mercado prevalecen a nivel mundial
- 2. El comercio global y las inversiones crecen rápidamente
- 3. La competencia global se intensifica
- 4. Las firmas compiten con **conocimiento**, redes y agilidad
- 5. Las industrias se transforman y nuevas emergen



Gerencia Financiera		Gerencia del Conocimiento	
Preguntas Claves	Herramientas de apoyo	Preguntas Claves	Herramientas de apoyo
¿Cuánto dinero necesitamos?	Formato de estructuración de presupuesto	Qué conocimiento e información se requiere para desarrollar este proyecto, o desempeñar este cargo?	Formato de requerimiento de conocimiento e información.
¿De dónde lo vamos a obtener?	Normas y mecanismos de asignación de presupuesto	Quién tiene el conocimiento para desarrollar el proyecto? Cómo adquirirlo? Cuál es y donde está la información requerida?	Mapa de Conocimiento, Intranet, sistema de administración de documentos, Internet, Consultores, Planes de desarrollo de personal
¿Cuánto vamos a ganar?	Modelo de evaluación financiera	Qué conocimiento va a quedar en la empresa cuando el proyecto termine?	Inventario de conocimiento adquirido y quién lo posee (Mapa de conocimiento)
¿Cómo lo vamos a repartir?	Normas y políticas corporativas sobre distribución de dividendos	Cómo se va a difundir el conocimiento ganado?	Documentos disponibles on-line. Actualización del mapa de conocimiento. Premio a los participantes y compromiso para que sirvan como mentores en proyectos similares

Características de la Gerencia Basada en Conocimiento

- ✓ *La misión de la organización es la aplicación y crecimiento de su base de conocimiento.*
- ✓ *Los procedimientos de administración del conocimiento son parte integral de los procesos organizacionales e individuales.*
- ✓ *Las herramientas de gerencia del conocimiento están altamente integradas y residen en una infraestructura tecnológica robusta.*
- ✓ *Permite a la organización definir al conocimiento como un elemento de misión crítica.*
- ✓ *La evaluación y mejoramiento del ambiente de conocimiento se realiza mediante procedimientos estandarizados continuos*

El valor del conocimiento para la organización se mide y se reporta a los accionistas, se refleja en el valor de la empresa y es manejado como el capital intelectual de la organización.

- ✓ *El conocimiento es poder y el poder proviene de transmitir la información para hacer la organización productiva*
- ✓ *La gerencia del conocimiento es la habilidad de un ejecutivo en liderizar especialistas y no especialistas y sintetizar las diferentes áreas de conocimiento de la empresa, para hacer productiva a la organización. En síntesis es hacer participar a todos, porque todos tienen algo que aportar*

- ✓ *El conocimiento se ha convertido en un recurso clave para el desarrollo de una organización y de un país*
- ✓ *Como recurso clave es distinto a cualquiera de los recursos claves tradicionales*
- ✓ *Es transnacional y portatil*
- ✓ *Es cambiante*
- ✓ *Es una ventaja competitiva, que constantemente es desafiada por los competidores*
- ✓ *Su adquisición es continuo, por eso depende del aprendizaje*

Por tanto el Conocimiento:

- ✓ *Crea un nuevo centro de formulación de estrategias y políticas*
- ✓ *Cambia totalmente las estrategias gerenciales*
- ✓ *Cambia la capacidad de funcionar de una empresa*
- ✓ *Al ser neutral es accesible a ambos sexos*

Bibliografía

“EI GRAN PODER DE LAS PEQUEÑAS IDEAS”, Drucker Peter, Sudamericana, 1999.

“DRUCKER SU VISION SOBRE: LA ADMINISTRACION, LA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA INFORMACION, LA ECONOMIA Y LA SOCIEDAD”, Drucker Peter, Artículos Varios, Norma, 1996.

“INTELIGENCIA EMOCIONAL EN PRACTICA”, Gil’Adi, Daniel, McGraw Hill, 2000.

“EXITO GERENCIAL Y CULTURA”, Granell Elena, IESA, 1998.

“MEDITACIONES GERENCIALES”, Barroso Manuel, Galac, 1999.
Apuntes Personales.

Articulos Varios de Información y Opinión tomados de Internet, WEB sites: www.degerencia.com; www.resumido.com; www.gestiondelconocimiento.com; www.gerencianet.com; www.Intermanagers.com .