



Ministerio de Producción
Presidencia de la Nación



UNIVERSIDAD
DE CHILE

Global Services Forum

in association with REDLAS Conference 2018:

Knowledge-based services for sustainable development

13–14 September 2018, Buenos Aires, Argentina

Session I

presentation by

Mr. Diego Gilberto Ferber
Federal University of Mato Grosso do Sul
Brazil

**Global Services Forum (UNCTAD) – REDLAS
Conference 2018
Knowledge-based Services for Sustainable
Development**

**MECANISMOS DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO:
PROPUESTA DE UN MODELO PARA EL SECTOR DE
SERVICIOS DE LA INDUSTRIA DE CELULOSA**

**Prof. Diego Gilberto Ferber Pineyrua
Universidad Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS / Brasil**

I. Introducción

- * Nonaka e Takeuchi (1997), crearon la "Teoría de la Creación del Conocimiento" que consiste en un proceso, donde el conocimiento sólo es creado por personas, lo que significa que la creación del conocimiento organizacional es entendida como un proceso que amplía organizacionalmente el conocimiento creado por las personas.
- * Los autores distinguen el conocimiento tácito del conocimiento explícito. "El conocimiento tácito es personal, específico al contexto y así, difícil de ser formulado y comunicado. El conocimiento explícito o codificado, se refiere al conocimiento transmisible en lenguaje formal y sistemático "

- * La gestión del conocimiento para la organización tendría, como principal desafío, la adquisición y la transferencia del conocimiento personal del trabajador (tácito) y del declarativo (explícito) en un proceso de transformación interactiva.
- * Las adquisiciones de empresas y la creación de una nueva empresa sin "know-how, el conocimiento tácito (NONAKA, 1991), puede generar un complejo conjunto de interdependencias entre los ambientes interno y externo que determinará cómo se creará un nuevo conocimiento
- * El objeto de estudio investigado fue el sector de servicios de la industria de celulosa en Brasil.
- * **Objetivo:** identificar y comparar los mecanismos del proceso de creación del conocimiento de dos empresas de celulosa, siendo una nueva empresa en el sector y una empresa que surgió por un proceso de fusión.

II. Fundamentación Teórica

1 - Teoría de Creación del Conocimiento

- Modelo SECI de conversión de conocimientos (Nonaka e Takeuchi, 1997)
- Socialización: de conocimiento tácito en conocimiento tácito
- Externalización: de conocimiento tácito en conocimiento explícito
- Combinación: de conocimiento explícito en conocimiento explícito
- Internalización: de conocimiento explícito en conocimiento tácito

2 – La industria de celulosa en Brasil

- La cadena productiva de celulosa se caracteriza por un alto grado de inversión y su larga maduración. Tiene una economía de escala. Dentro de la cadena, las empresas actúan integrando todas las etapas del proceso productivo desde la explotación del bosque, hasta la comercialización de celulosa.
- Los sectores de servicios de apoyo contribuyen en el almacenamiento de la celulosa en almacenes de las fábricas y en la distribución para el mercado consumidor.
- El sector de celulosa es caracterizado por la gran concentración productiva por medio de fusiones y adquisiciones entre grandes empresas, lo que hizo en aumentar el grado de concentración de la producción de celulosa como estrategia para competir internacionalmente.

III. Metodología

- * Investigación exploratoria cualitativa

- * Propositiones de investigación

Pr 1: Se aprovechan los insights, las intuiciones y las opiniones en la creación de nuevos conocimientos. (Nonaka, 1991)

Pr 2: La creación del conocimiento en la organización se produce con la conversión del conocimiento tácito en conocimiento explícito. (Angeloni, 2010; Nonaka et al, 2000).

Pr 3: La conversión del conocimiento en una organización, lleva a un contenido de conocimiento diferente, identificado como socialización, externalización, combinación e internalización, así como, a un conocimiento experimental, conceptual, de rutina y sistémico. (Nonaka e Takeuchi, 1997).

Pr 4: En la creación del conocimiento, es importante el ambiente físico, virtual y mental de la organización. (Nonaka e Konno, 1998).

Pr 5: El proceso de creación del conocimiento de una organización, está formado por el intercambio de conocimiento tácito, creación y justificación de conceptos, construcción de un arquetipo y nivelación del conocimiento. (Takeuchi e Nonaka, 2008).

Pr 6: La experiencia compartida es la forma utilizada para la adquisición del conocimiento tácito por la organización industrial. (Nonaka e Takeuchi, 1997)

❖ **Recogida de datos**

- ❖ El proceso de recogida de datos fue ejecutado a través de una entrevista presencial grabada, incluyendo las anotaciones realizadas manualmente por el investigador.
- * Las empresas investigadas están ubicadas en la ciudad de Três Lagoas, Departamento de Mato Grosso do Sul.
- * La empresa Z fue inaugurada en 2012. La empresa Z no tenía el conocimiento tácito ni el explícito para iniciar sus operaciones, con lo que fue necesario adquirir el conocimiento de los profesionales de las empresas competidoras.
- * La entrevista fue realizada con el Gerente de Personas y Servicios, que esta hace 3 años en la empresa Z y tiene 20 años de trabajo en el sector de celulosa como gestor de recursos humanos.

- * La empresa W fue originada a través del proceso de fusión entre dos empresas de celulosa brasileñas en el año 2009.
- * Con la fusión, la empresa W se convirtió en la empresa líder mundial en la producción de celulosa de mercado y alcanzó 5.177 mil toneladas en 2009, lo que correspondía al 38,9% del total de la producción brasileña.
- * La entrevista fue realizada con la Coordinadora de Desarrollo Humano y Operacional, sicóloga de formación y esta 4 años en la empresa.

IV. Resultados

* Se identificaron nuevas nomenclaturas propuestas para los modos de conversión del conocimiento y en el modelo de creación del conocimiento propuesto.

- a) **Adaptación** (Socialización): del conocimiento tácito en conocimiento tácito;
- b) **Revelación** (Externalización): del conocimiento tácito en conocimiento explícito;
- c) **Disposición** (Combinación): del conocimiento explícito en conocimiento explícito;
- d) **Internalización** (Internalización): del conocimiento explícito en conocimiento tácito.

**Compartir el
Conocimiento Tácito**

ADAPTACIÓN

- Mecanismos**
- Participación individual o equipo de colaboradores.
 - Análisis de los problemas / causas.
 - Diagnóstico de causas
 - Brainstorming
 - Práctica de la observación

**Creación y
justificación de
conceptos**

REVELACIÓN

- Mecanismos**
- Reciclar Conceptos
 - Decisión de la mejora necesaria
 - Manual de Procedimientos
 - Información sobre habilidades

**Construcción de un
arquetipo**

DISPOSICIÓN

- Mecanismos**
- Registros de situaciones similares.
 - Evaluar las competencias
 - Instrucciones de trabajo
 - Reuniones
 - Uso de hojas de cálculo, documentos

**Difusión interactiva
del conocimiento**

INTERNALIZACIÓN

- Mecanismos**
- Evaluar resultados
 - Desarrollar Nueva Habilidad
 - Comprobar y divulgar mejoras
 - Información de expertos
 - Lecciones aprendidas

V. Conclusiones

- * Se produce el aprovechamiento del conocimiento tácito de nuevos colaboradores y de los que participaron de eventos externos, en la creación del conocimiento, por el hecho de que en las empresas de celulosa la contratación de nuevos colaboradores venidos de una competidor o incluso de proveedores, es una práctica aceptable por el segmento . Los métodos utilizados buscan tanto el conocimiento compartido interno como el externo.
- * Se puede concluir que las empresas incentivan la interacción social entre los colaboradores mediante la creación de equipos, en programas de aprendizaje y encuentros, cuando sea necesario para solucionar un problema. No se observó la continuidad y dinámica de esas interacciones, pues ellas ocurren más de forma puntual, cuando de la necesidad de entrenamiento.

- * La experiencia compartida de los colaboradores es de fundamental importancia en el proceso de creación del conocimiento. Esto concluye que las empresas buscan registrar las experiencias de los colaboradores, así como las mejores prácticas en documentos, aplicaciones electrónicas o bibliotecas sectoriales.
- * En el proceso de Creación del Conocimiento en las empresas investigadas, la **adaptación y la internalización** son los modos de creación del conocimiento que más se destacan.

Referencias Bibliográficas

- ANGELONI, M. T. (2010). *Gestão do Conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas privadas*. Qualitymark Editora.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CELULOSE E PAPEL – BRACELPA. (2013). *Relatório estatístico da BRACELPA*. São Paulo.
- DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. (2003). *Conhecimento empresarial: como as organizações gerenciam seu capital intelectual*. Rio de Janeiro: Campus.
- JAKUBIK, M. (2011). Becoming to know. Shifting the knowledge creation paradigm. *Journal of Knowledge Management*. v. 15, n. 3, p. 374-402.
- NONAKA, I. (1994). A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. *Organization Science*. v. 5, n. 1, p. 14-37.
- NONAKA, I. KONNO, N. (1998). The concept of “ba”: building a foundation for knowledge creation. *California Management Review*. v. 40, n. 3, p. 40-54.
- NONAKA, I.; UMEMOTO, K.; SENOO, D. (1996). From Information Processing to Knowledge Creation: a paradigm shift in business management. *Technology in Society*. v.18, n. 2, p. 203-218.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. (1997). *A Criação de Conhecimento na Empresa*. Rio de Janeiro: Campus.
- NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. (2000). Seci, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. *Long Range Planning*. v. 33, n. 1, p. 5-34.
- PRESUTTI, M.; BOARI, C.; MAJOCCHI, A. (2011). The Importance of Proximity for the Start-ups’ Knowledge Acquisition and Exploitation. *Journal of Small Business Management*. v. 49, n. 3, p. 361-389.

* Colaboración

- Universidad Federal de Mato Grosso do Sul – UFMS

Gracias por la atención

Prof. Diego Ferber – dferber15@hotmail.com