

# Gestión del conocimiento como estrategia en el direccionamiento de los costos

*Management of knowledge as a strategy in the direction of costs*

DOI: <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5026>

*Idelfonso Reatiga Charris\**

## Resumen

El conocimiento es importante debido a que es uno de los sistemas integrados clave al interior de las industrias, contribuyendo a encarar los desafíos que traen la competitividad, la innovación, el desarrollo tecnológico y los procesos productivos, todas ellas variables que tienen relación con los costos que cualquier organización debe enfrentar hoy en día. De ahí procede el interés en diseñar una estrategia de tipo organizacional para el desarrollo de la adquisición, almacenamiento, transferencia y protección del conocimiento, que mejoraría el direccionamiento de los costos. Este trabajo está orientado a analizar la gestión del conocimiento como una estrategia para el direccionamiento de los costos en la industria.

**Palabras clave:** Gestión del conocimiento, direccionamiento de costo, capital intelectual.

## Abstract

The importance of knowledge has been one of the most important integrated systems within industries and how it contributes to face the challenges that bring competitiveness, innovation, technological development and production processes, variables that are related to the costs of any organization you have to face today. It is for this reason the interest of designing an organizational scope strategy for the development of Acquisition, storage, transfer and protection of knowledge that improves the targeting of costs. This work is aimed at analyzing knowledge management as a strategy in the management of costs in the industry.

**Keywords:** Knowledge management, cost steering, intellectual capital.

<sup>1</sup> Artículo de investigación resultado del proyecto "Gestión del conocimiento como estrategia en el direccionamiento de los costos". FECHA RECIBIDO: 20/enero/2018. FECHA ACEPTADO: 16/marzo/2018

\* Universidad Libre seccional Barranquilla. [idelfonso.reatigac@unilibre.edu.co](mailto:idelfonso.reatigac@unilibre.edu.co)

Como citar: Charris I. Reatiga (2018). *Gestión del conocimiento como estrategia en el direccionamiento de los costos*. *Dictamen Libre*, 1(22). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.22.5026>

## Introducción

Los cambios impulsados por las empresas generan grandes retos, para los cuales la aplicación de la gestión de conocimientos propicia una ventaja competitiva en el direccionamiento de la organizaciones. Este escenario obliga a las industrias a generar estrategias para el direccionamiento de costos, revisando el capital humano, así como también procesos, procedimientos y herramientas tecnológicas que permitan buscar, generar y utilizar la información de la mejor manera posible, todo ello con el fin de aumentar el valor de la organización.

Este trabajo busca reflexionar, por un lado, sobre la posible incorporación de la gestión del conocimiento como una estrategia para el direccionamiento de los costos, y por otro, sobre las formas en que ésta se realizaría en caso de ser posible. Para ello se darán algunas definiciones clave, por ejemplo la de conocimiento en el marco de la organización, que abarca un conjunto de acciones dirigidas a la administración, planificación y control de recursos. (Chang & lee, 2007). En ese mismo sentido, la industria Shank (2004) sostiene que entre mayor conocimiento se tenga de la estructura de costos, mayor posibilidad de ventajas frente a los competidores. Esta exigencia de conocimiento conduce hacia un mayor direccionamiento en los costos, así como hacia una búsqueda de calidad en los procesos productivos y una determinación precisa de dichos procesos, que permitiría competir de manera más eficaz.

La gestión del conocimiento como estrategia para el direccionamiento de los costos en las industrias resulta de gran relevancia porque la elección de un posicionamiento estratégico en los costos permite un mayor desarrollo de las actividades productivas y una garantía competitiva sostenible. La importancia del estudio también se relaciona con lo determinante del rol de la industria, que viene a ser soporte de franjas significativas de empleo intensivo de mano de obra calificada, en forma directa e indirecta, y que tiene un impacto en los diversos sectores a los que se vincula (Saint-Onge, 1996; Sarvary, 1999; Arian, 2009; Jasimuddin, 2016).

Al respecto, Gong y Wu (2009), Gai y Dang (2010) y Harris y Durden (2012), expresan que la gestión del conocimiento se entiende como el proceso dinámico que permite generar, controlar y mejorar el conocimiento empleado para la realización de actividades cotidianas organizativas, con la finalidad de lograr resultados organizados y estructurados. Para efectos de la presente investigación resulta de interés el estudio del proceso de la gestión funcional del conocimiento, así como también los respectivos mecanismos de transferencia de gestión del conocimiento mediante la socialización de la información, el trabajo en equipo, el uso de las TIC y la generación de valor al cliente.

Por otra parte, de acuerdo con Lavenport y Klark (1998), Rodríguez (2006), López *et al.* (2012) y Duque, Osorio y Agudelo (2012), el sistema de costos funge como una herramienta gerencial que tiene a su cargo el registro, la identificación, la clasificación, la acumulación, y el análisis e interpretación de la información; todo ello con el propósito de proveer informes tanto para la toma de decisiones relativas a los procedimientos de planeación y control de las operaciones, como para la evaluación de los recursos involucrados en un eficiente manejo administrativo del sistema.

Además, en el presente estudio se orientó el direccionamientos de los costos a partir de la base de la gestión del conocimiento en la industria metal-mecánica, lo que permite valorar en un caso concreto los diferentes procesos por los que pasa el conocimiento en las empresas y cómo es su expresión en ventajas competitivas. Esto sin mencionar la contribución para la organización mediante lineamientos teóricos de gestión funcional del conocimiento asociado a los costos.

Para esto, operacionalmente se analizaron varias dimensiones. En primer lugar se analizó la dimensión temática, o el proceso de gestión funcional del conocimiento, con los indicadores de adquisición del conocimiento, almacenamiento del conocimiento, transferencia de la gestión del conocimiento y protección del conocimiento. La segunda dimensión de interés se denominó "mecanismos de transferencia de gestión del conocimiento", con los indicadores de socialización de la información, trabajo en equipo, uso de las TIC y valor agregado al cliente; la tercera dimensión definida es el direccionamiento en los costos, con los siguientes indicadores: costo histórico o real, costos predeterminados, acumulación de costo por orden, acumulación de costos por proceso, coteo por absorción y costeo directo. La cuarta dimensión es la referida al capital humano como soporte de apoyo en los indicadores de recursos, producción, administración y venta.

Este trabajo se articula en tres partes, la primera presenta un marco metodológico. La segunda se dedica a la descripción de los resultados y su discusión, y la última a las conclusiones derivadas de los hallazgos.

## Metodología

Para la realización del presente trabajo se tuvieron en cuenta empresas medianas y grandes de la industria metal-mecánica de la ciudad de Barranquilla, en el Departamento de Atlántico, todas ellas registradas ante la cámara de comercio de la ciudad. La técnica para la recolección de datos empleada constó de cuestionarios estructurados con un muestreo no probabilístico. Además, se consideró la relación entre la gestión del conocimiento y los costos en el direccionamiento estratégico, así como su dependencia entre variables, que se cuantifican a través de un instrumento definido previamente: según un conjunto de reglas basadas en las operaciones prácticas de la estadística descriptiva -paramétricas y no paramétricas, como lo establece Chávez (2007) para la investigación cuantitativa.

Para efectos de la presente investigación el objeto de estudio está integrado por una población de veinticuatro empresas de la industria metal-mecánica ubicadas en el Distrito Industrial de Barranquilla en el departamento del Atlántico, todas ellas catalogadas como industria metal-mecánica de transformación de materia prima en productos finales listos para su utilización. A su vez, se empleó como unidad analítica a cada uno de los veinticuatro gerentes y jefes del área o analistas de costos de dichas empresas, pues ellos representan el total de la alta y media gerencia de las empresas mencionadas, y en ellos recae el manejo del conocimiento y los sistemas de costo, asumiendo la toma de decisiones y gestión en todos los procesos organizacionales de las empresas.

Se aplicó un cuestionario integrado por cincuenta y tres ítems relacionados con las cuatro dimensiones del conocimiento recientemente definidas; los ítems están basados en la escala tipo Likert, la cual, según González-Castro, López-Valeiras y Gómez-Conde (2014) y Ripoll y Urquidi (2010), consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos. Es decir, se va presentando la información y se va pidiendo al sujeto que transmita su reacción en una escala de hasta cinco puntos, cada uno asignado con un valor numérico: el sujeto va ofreciendo puntuaciones respecto a las afirmaciones. Para la presente investigación se empleó la estadística descriptiva y la inferencial a través de la aplicación del software SPSS 10.0, teniendo en cuenta el análisis de varianza (Anova) de un factor, el análisis de subconjuntos homogéneos a través de las pruebas Post Hoc HSD de Tukey, y un análisis de regresión lineal, todo ello para determinar la bondad de ajuste  $R^2$  entre las variables "gestión del conocimiento" y "sistema de costos".

Para determinar en qué nivel o categoría de análisis se encuentra la actividad estudiada se emplea la aplicación de categorías de análisis para la interpretación del promedio de las dimensiones de interés y sus respectivos indicadores; para ello se parte de un análisis estadístico inferencial, que relaciona los resultados de los promedios de sus variables con los rangos o categorías (tabla 1).

**Tabla 1. Categoría de análisis para la interpretación del promedio**

RANGO	INTERVALO	CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN
1	1,0 – 1,80	Muy Baja	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy baja.
2	1,81 – 2,60	Baja	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia baja.
3	2,61 – 3,40	Moderada	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia media o moderada
4	3,41 – 4,20	Alta	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia alta.
5	4,21 – 5,0	Muy Alta	Indica que la actividad que se está analizando se ubica dentro de una frecuencia muy alta.

Fuente: elaboración propia.

El coeficiente de Alfa de Cronbach obtenido para el cuestionario aplicado en la prueba piloto fue de 0.823; una vez eliminados los indicadores en el análisis discriminante y vueltos a calcular a través del coeficiente por HOYTH nuevamente fue 0.823. El contenido del cuestionario fue analizado y tomado en cuenta para su debida corrección; una vez validado el instrumento, se calcula la confiabilidad, se rediseña y se aplica el instrumento definitivo.

## Resultados y discusión

Los resultados revelan cómo es el comportamiento de las variables “gestión del conocimiento” y “sistema de costos (costos como direccionamiento estratégico)”, que es producto de las respuestas emitidas por los sujetos objeto de estudio. En este ámbito, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey revela las diferencias entre los diversos indicadores de la dimensión “procesos de gestión del conocimiento” de la variable “gestión del conocimiento”. Al mismo tiempo se destaca la homocedasticidad de las varianzas entre los distintos indicadores (tabla 2).

En la comparación establecida la prueba de múltiples rangos de Tukey ubicó dos subconjuntos basados en la similitud y diferencias de comportamiento entre sus medias; el indicativo de la dimensión “Gestión del conocimiento”, para la gestión del conocimiento como estrategia en el direccionamiento de los costos en la industria metalmecánica, se considera como el primer proceso.

La gestión del conocimiento ha sido alabada como un nuevo enfoque clave en relación con los problemas vinculados a la competitividad y la innovación, problemas a los que las organizaciones tienen que enfrentarse hoy en día. El argumento teórico a partir del cual se desarrolla la gestión del conocimiento como estrategia para el direccionamiento de los costos de la industria metal-mecánica se basa en un supuesto cambio de paradigma

en el entorno empresarial: el conocimiento es cada vez más imprescindible para el rendimiento organizativo (Harris y Durden, 2012; Ríos, Ferrer y Regalado, 2014). En general, lo que se destaca del direccionamiento de costos como estrategia de la gestión funcional del conocimiento es que capacita a las organizaciones no sólo para ser flexibles, sino para tener la capacidad de responder con mayor rapidez a las circunstancias cambiantes del mercado, de forma innovadora y ejerciendo una toma de decisiones acertadas. En definitiva, se considera que la gestión funcional del conocimiento aplicada en la industria metal-mecánica en la ciudad de Barranquilla se encuentra en un nivel moderado en promedio. Esto se contradice con el planteamiento expuesto por los expertos del área, quienes afirman que el conocimiento, antes de almacenarse, debe ser filtrado, de manera que sólo esté disponible aquél conocimiento valioso y necesario.

**Tabla 2. Dimensión “Gestión Funcional del Conocimiento”. Anova de un factor. Subconjuntos homogéneos**

HSD de Tukey			
FACTOR	N	Subconjunto para alfa = 0,05	
		1	2
Almacenamiento	48	2,5833	
Adquisición	48	2,7708	2,7708
Protección	48	2,8542	2,8542
Transferencia	48		3,0833
Sig.		,376	,250
Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.			
a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 48,000.			

Fuente: elaboración propia.

Respecto a la dimensión “mecanismos de transferencia de la gestión del conocimiento” de la variable “gestión del conocimiento”, al emplear la técnica estadística de comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey, se revelan las diferencias entre los indicadores de la dimensión (tabla 3).

**Tabla 3. Dimensión “Mecanismos de Transferencia de la Gestión del Conocimiento”. Anova de un factor. Subconjuntos homogéneos**

HSD de Tukey			
FACTOR	N	Subconjunto para alfa = 0,05	
		1	2
Socialización de la Información	48	2,56	
Trabajo en Equipo	48	2,83	2,83
Uso de las TIC	48		3,02
Valor Agregado al Cliente	48		3,08
Sig.		,157	,216
Se muestran las medias para los grupos en los subconjuntos homogéneos.			
a. Usa el tamaño muestral de la media armónica = 48,000			

Fuente: elaboración propia.

Se observa que un posicionamiento del indicador "valor agregado al cliente" que obedece a su preferencia por parte de los sujetos encuestados, y que representa un primer aspecto a considerarse para la descripción de la aplicación del valor agregado en el sector de la industria metal-mecánica. A su vez, el indicador de "uso de las TIC" se revela también importante, quedando relegado a un menor orden de importancia el indicador de "socialización de la información". Para el caso de la industria metalmecánica de menor dimensión a los anteriores. En general, las respuestas demuestran que dentro de las empresas entre los integrantes de los grupos de trabajo casi siempre se comparte una idea del conocimiento como estrategia, recurriéndose a procedimientos no escritos y mediante experiencias a través de entrenamientos prácticos.

Para entender el uso de las TIC se precisa lo señalado por Chang y Lee (2007) y Gilbert (2007), quienes manifiestan que la gestión del conocimiento en la organizaciones no se puede entender sin las tecnologías de la información y comunicación (TIC), por su importancia como medio facilitador y soporte en actividades tales como: representación y ubicación del conocimiento, transformación del conocimiento, toma de decisiones, o cedas de comunicación (Plataforma tecnológica colaborativa) . Además, con la ayuda de las TIC pueden construirse diversos tipos de espacios interactivos virtuales para el intercambio de conocimiento. Esto es acorde con lo conceptualizado por Stout y Propi (2011) y Radu (2013), quienes se refieren a la socialización como un proceso basado en compartir experiencias; en consecuencia a partir de ésta se crearía conocimiento tácito, como el de los modelos mentales compartidos y habilidades técnicas. La socialización produce conocimiento armonizado -también llamado por otros autores conocimiento compartido o acordado. En ese sentido Gilbert (2007) coincide con lo anterior cuando considera la socialización como un proceso donde se comparten conocimientos personales y competencias técnicas sociales; esta transmisión y asimilación, además, puede darse cara a cara.

Los resultados revelan coincidencias muy marcadas dentro del sector industrial metal-mecánico de la ciudad de Barranquilla: los sujetos informantes consideran que los mecanismos de transferencia de gestión de conocimiento en el sector metal-mecánico de la ciudad de Barranquilla se presentan en promedio en un nivel moderado, de acuerdo a avances significativos en los indicadores de aplicación en la transferencia de la gestión del conocimiento. Los resultados están asociados a potenciar un clima favorable para el aprendizaje y madurez de los trabajadores de la organización, lo cual se corresponde con las afirmaciones de Gilbert (2007).

Por otra parte, respecto a la dimensión "direccionamiento" de la variable Cotos, la comparación de la prueba de múltiples rangos Post Hoc de Tukey revela las diferencias entre sus indicadores y destaca la homocedasticidad de las varianzas entre estos (tabla 4).

En la tabla 4 se analizan con detalle las diferencias más importantes entre los indicadores y entre los grupos, lo que se refleja en las respuestas emitidas por los sujetos. A partir de dichas respuestas se establecieron tres subconjuntos, observándose diferencias muy fuertes entre los indicadores "costos predeterminados" y "acumulación de costos por orden", ambas en los puntajes más bajo, frente al puntaje más alto, correspondiente a los indicadores de la dimensión "direccionamiento de costos".

Las respuestas concretadas por la población encuestada en este sector industrial demuestran el origen de las diferencias de posicionamiento de los indicadores de interés, que a través del tratamiento estadístico revelan su orden de importancia para los actores. Resulta llamativo que la dimensión "direccionamiento", en la variable "costos predeterminados" tenga un nivel bajo de importancia en general; esto se contradice con aquello que afirman los autores del tema, quienes señalan que la función principal del direccionamiento de los costos es la planificación y control de todos los costos que se dan en un proceso productivo, a partir de la acumulación de costos en cada una de las fases del proceso de manufactura.

**Tabla 4. Dimensión "Direccionamiento en los costos". Anova de un factor**

HSD de Tukey				
FACTOR	N	Subconjunto para alfa = 0,05		
		1	2	3
Costos predeterminados	48	2,63		
Costeo directo	48	2,71		
Costos históricos	48	2,92	2,92	
Acumulación de costos por proceso	48		3,19	3,19
Costeo por absorción	48			3,44
Acumulación de costos por orden	48			3,54
Sig.		,329	,414	,139
Se muestran las medidas para los grupos en los subconjuntos homogéneos.				
Usa el tamaño muestra de la media armónica = 48,000. Subconjuntos homogéneos				

Fuente: elaboración propia.

En cuanto al indicador del elemento "acumulación de costos por orden", que compone el sistema productivo del sector, éste se presenta con la mejor puntuación o valoración promedio por parte de los sujetos informantes del presente estudio. Esto se relaciona con el hecho de que en la industria los procesos relativos a este indicador se han mantenido. La mayoría de estos procesos se encuentra estandarizada al interior de cualquier industria, pues el producto o lotes de productos van acumulando sus costos independientemente de los demás productos como unidad separada; además va manteniéndose registro por cada orden de producción (generalmente fabricada para satisfacer necesidad de clientes específicos). En esta línea, llama la atención que los indicadores "costeo directo", "costos histórico", "acumulación de costos por proceso" y "costeo por absorción", presentan en la industria metalmecánica el mismo nivel moderado que el indicador de "acumulación de costos por orden" en la implementación de estos, de acuerdo a las respuestas ofrecidas por los distintos sujetos de información de la presente trabajo.

Lo anterior se presenta tal y como lo afirman Shank y Govindarajan (1995): el gerenciamiento estratégico de costos es el análisis de costos; la combinación de estos indicadores de costos se utiliza para desarrollar estrategias con el objetivo de alcanzar ventajas competitivas que permitan mantener al sector en desarrollo productivo.

En cuanto a la dimensión "capital humano", es una de las variables clave de la gestión funcional del conocimiento para la obtención de ventajas competitivas en el sector industrial: este recurso es usado en las organizaciones para establecer estrategias, fijar precios a los bienes o servicios, controlar las operaciones productivas, y generar los estados financieros. Así mismo, en relación con el direccionamiento de los costos, mejora su control, pues proporciona información relevante sobre los hechos incurridos en los procesos, procedimientos, actividades y tareas realizados por cada manufactura (tabla 5).

**Tabla 5. Dimensión "Capital humano". Anova de un factor**

Tukey HSD			
Factor	N	Subconjunto para alfa = 0,05	
		1	2
Recurso de ventas	48	2,7083	
Recurso de administración	48	2,8542	2,8542
Recurso de producción	48		3,0417
Sig.		,506	,326
Se muestran las medidas para los grupos en los subconjuntos homogéneos.			
a. Usa el tamaño muestra de la medida armónica= 48,000.			

Fuente: elaboración propia.

El cálculo realizado permitió detectar diferencias significativas entre indicadores, y también entre los grupos. Así, a partir de la opinión expresada por los sujetos informantes en las encuestas, se establecieron dos subconjuntos: se revelaron diferencias altamente significativas entre los indicadores "recursos en ventas" y "recurso de producción", siendo el primero el de puntaje más bajo y viceversa. El posicionamiento del indicador "recurso de producción" es indicativo de que este recurso de apoyo impera en el sector industrial metal-mecánico; a su vez, la menor valoración obtenida para el indicador "recursos de venta", obedece al hecho de que una menor parte de la industria del sector está aplicando recursos de apoyo en las ventas.

En este sentido, se observa que el indicador con la mejor valoración en esta dimensión -que pone en relación el capital de apoyo con el direccionamiento de los costos- es el de "recursos de producción". Esto resulta coherente con lo expresado por Duque *et al.* (2012), pues él afirma que la subsistencia de las organizaciones depende del grado de esfuerzo de los trabajadores, y que, a la inversa, el éxito de la empresa permite alcanzar el éxito personal. Bajo este contexto es difícil establecer una separación entre el comportamiento de las personas y el de las organizaciones, pues las últimas operan a través de las personas que forman parte de ellas, tomando decisiones y actuando en su nombre.

Finalmente, en cuanto al indicador "ventas", este presenta el menor puntaje de valoración dentro de la dimensión "recursos de apoyo"; esto no es contradictorio con las afirmaciones planteadas por Yang, Xiao y Shen (2009) y Harris y Durden (2012), quienes señalan que las ventas son "todas las actividades, procesos y decisiones que abarcan la función de la administración de ventas, el marketing de una empresa". En este sentido para alcanzar fuerza en ventas es necesaria la comprensión de la complejidad de las actividades de venta, así como de las decisiones necesarias para administrar esas actividades. Así mismo, es esencial que la administración de ventas cuente con buenas políticas y prácticas para que la empresa pueda aplicar con éxito sus estrategias de marketing y de competencia. Es importante precisar que la venta solo conforma el pedido del cliente y no tiene relación directa con el costo del producto, siendo esta una de las razones por las cuales no se presenta un gran interés por parte de los sujetos de estudio para la aplicación masiva de esos recursos de apoyo en primera instancia.

Los hallazgos encontrados en este estudio revelan debilidades en el direccionamiento de costos en las empresas estudiadas, esto se debe a que los recursos de apoyo con que cuenta el sector no conducen hacia las tendencias más avanzadas, establecidas en el marco de los recursos de las ventas. Por otra parte el mejor desempeño se encuentra en el talento de producción, pero en forma moderada, sin alcanzar niveles altos o muy altos.

## Lineamientos teóricos

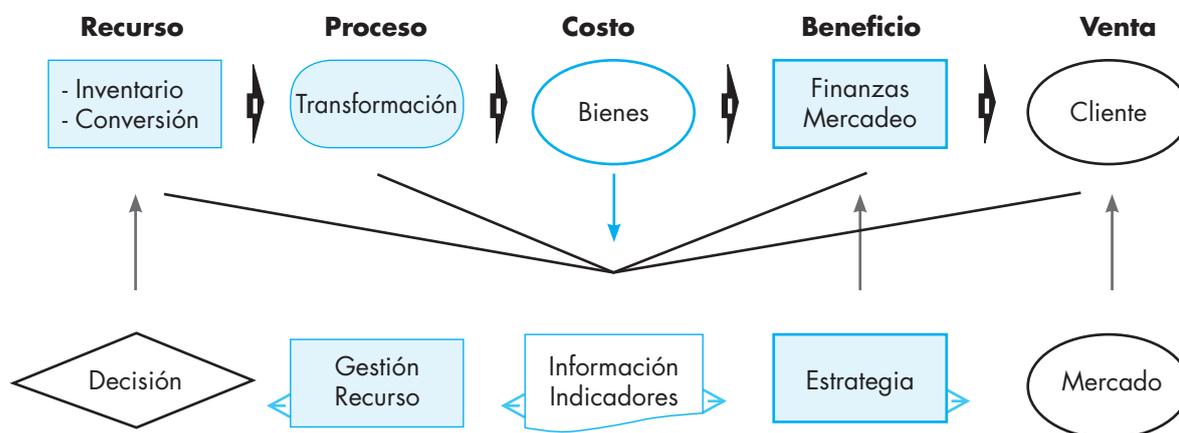
Los lineamientos en el marco de la gestión funcional del conocimiento como estrategia para el direccionamiento de los costos del sector industrial se plantean con el objeto de aprovechar tanto la ventaja competitiva que aportan dichas estrategias como la relación GFC-direccionamiento de costos, en cuanto a los colaboradores de empresa, generando competencias comunicativas adaptativas en los niveles de productividad y competitividad; y mediante la implementación de lineamientos teóricos de la gestión funcional del conocimiento, basada en los recursos humanos, que cubren las necesidades de la industria.

El capital intelectual, factor clave en las industrias, debe ser controlado y vigilado de manera efectiva, para que los procesos asociados al direccionamiento de los costos se generen con calidad. En ese sentido, existen acciones para que desde la gestión funcional del conocimiento se mantenga controlada y relacionada toda la información del sistema productivo. Los gestores del conocimiento deben ser capaces de estar bien comunicados con el resto de las dependencias y compartir la información útil y necesaria; dentro de las estrategias que se pueden implantar incluso es posible la obtención de fotografías en tiempo real de lo que ocurre en la industria.

Otro aspecto a considerar es la parte funcional y organizativa del flujo de información, asociado tanto a las funciones que debe cumplir la industria, como al sistema y procesos que ésta debe contemplar. En la ilustración se muestra el direccionamiento sobre el ciclo de información productiva en el sector industrial con el objetivo de reforzar la visión sobre los costos.

El entorno al que hoy se enfrenta la industria es diferente al de hace algunos años. Un cambio procede del desempeño en un nuevo entorno, de la mano de las TIC y la adopción de estándares internacionales de información financiera, o IFRS por sus siglas en inglés (*International Financial Reporting Standards*) y las normas internacionales de contabilidad, o IAS por sus siglas en inglés (*International Accounting Standards*). Sin duda alguna, estas políticas han incidido en la determinación del costo del producto fabricado desde el sector industrial metal-mecánico.

Figura 1. Direccionamiento del ciclo de la información de la industria.



Fuente: elaboración propia.

En la figura 1 vemos cómo, en relación con estas políticas, el costo es un factor clave en el direccionamiento de las estrategias, pues a partir de él se da respuesta a las necesidades planteadas; también es clave la optimización de la eficiencia de sus costos y alcanzar la competitividad.

La gestión del conocimiento en el contexto de elaboración de un producto manufacturado debe considerar el tratamiento que los Estándares Internacionales NIIF hace a los inventarios, que comprende todos los costos derivados de la adquisición y conversión de los mismos, así como otros costos en los que se ha incurrido para alcanzar su condición y ubicación actuales, sobre la base capacidad instalada de forma normal o real, contemplada por la IAS 2. Cualquier sistema de acumulación de costo, convencional o moderno, que sea adoptado por parte de este sector, debe contemplar el establecimiento de métodos de costeo, sobre la base histórico, o predeterminados en la manufactura del producto o servicio. En concordancia con esto, es clave la adaptabilidad por parte de los colaboradores, pues esta permite brindar un soporte para el mejoramiento en los procesos dirigidos a actualizar y compartir su conocimiento.

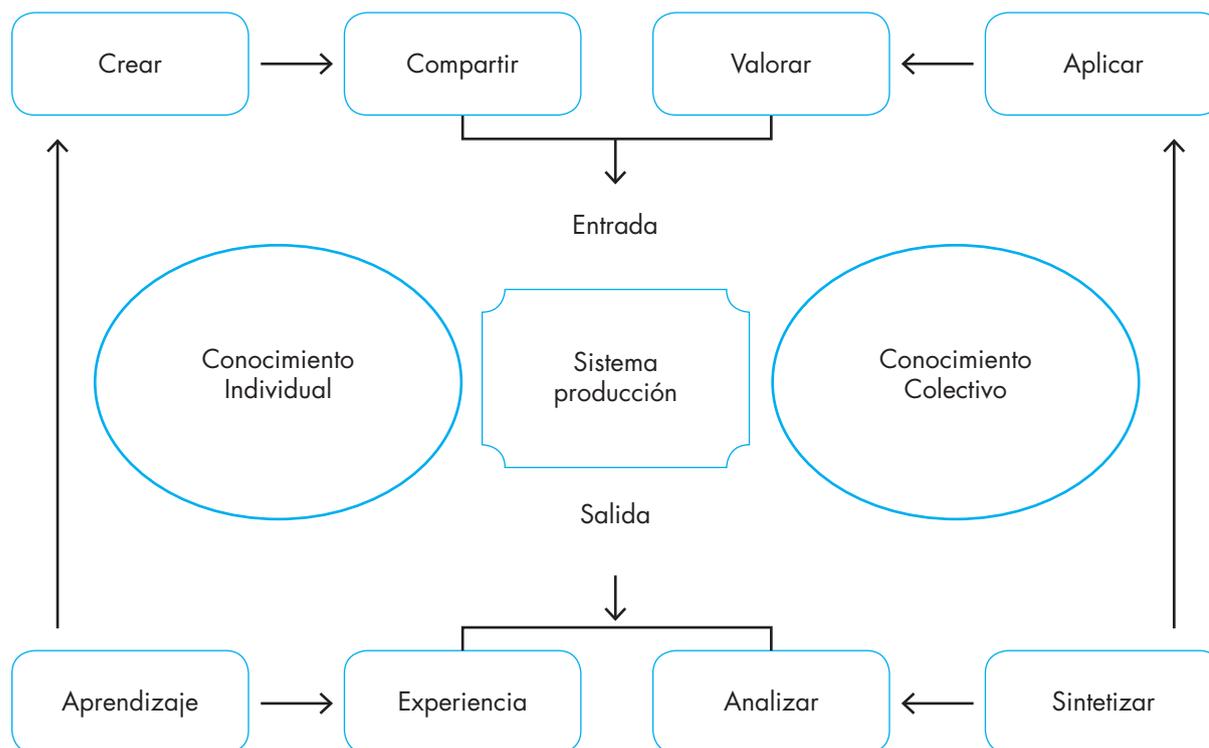
Una vez definido el direccionamiento de los costos como estrategia, se pone de manifiesto la presencia de la gestión funcional del conocimiento dentro de las actividades del día a día de la industria, con el objetivo de alcanzar un estado ideal. Algunas de estas actividades son:

- Identificar el proceso de gestión funcional del conocimiento para establecer criterios de acuerdo a las necesidades y las áreas que soportan el sistema productivo.
- Describir los mecanismos de transferencia de la gestión del conocimiento, que debe llegar hasta los niveles de desempeño en la aplicación del sistema productivo del sector.
- Identificar en los sistemas de acumulación de costos los aspectos estructurales: producción, tecnológicas, capital humano, documentación de cada parte del proceso industrial.
- Determinar el recurso de apoyo, catálogo digital del producto fabricado, mercados alcanzables a través de niveles de ventas y programas de cooperación, y alianzas estratégicas.

El objetivo propositivo del presente estudio es determinar, desde la teoría, acciones dentro la gestión del conocimiento como estrategia para el direccionamiento de los costos que permitan alcanzar calidad en la capacidad productiva y altos niveles de competitividad, esto mediante la implementación de lineamientos teóricos de gestión del conocimiento que permitan evaluar permanentemente los sistema de producción del sector al que la industria en cuestión pertenezca. Finalmente, y después haber revisados los diferentes modelos de gestión del conocimiento existente a partir de las entrevistas a los líderes del área gerencial -buscando conocer cuál era el grado de conocimiento sobre los sistema de costeo y la gestión funcional del mismo, así como su importancia en la aplicación- se seleccionó un propuesta, basada en cada una de las teorías expuestas anteriormente. Se seleccionó, pues, un modelo de gestión funcional como estrategia para el direccionamiento de los costos en la industria metal-mecánica, que cumpliera y contribuyera al logro de los objetivos propuestos tanto en la investigación como aquellos procedentes de la gerencia.

La figura 2 muestra el sistema de producción de manufactura del sector industrial concebido bajo dos formas, la gestión del conocimiento de manera individual y colectiva. Se refleja lo imprescindible de una buena gestión funcional del conocimiento, pues ésta es fundamental en un proceso sistemático de acumulación de costo productivo para crear, compartir, valorar y analizar la información a partir del aprendizaje o de la experiencia por parte de los colaboradores de la industria.

Figura 2. Modelo de gestión como estrategia en el direccionamiento de los costos en la industria metalmecánica.



Fuente: adaptado de Andersen (1999).

Esta propuesta tiene su base en la idea de favorecer la transmisión de la información al sistema productivo. Este movimiento de información irá desde los individuos al sistema, y desde allí viajará de vuelta a los individuos otra vez. El objetivo de la propuesta es agregar valor a la industria metal-mecánica. La propuesta acarrea novedades que se refieren tanto a los aspectos individuales como a los colectivos; en primer lugar existe la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento, y por otra parte, a nivel colectivo del sistema productivo, la gerencia debe apostar por liderar un clima que fomente la difusión del conocimiento tanto a nivel individual como colectivo.

El alcance de una nueva visión organizacional del sector de la industria metal-mecánica estará encaminado hacia la identificación de oportunidades dirigidas al uso de estrategias para el direccionamiento de los costos en los sistemas productivos; el rediseño de los procesos de acuerdo a las necesidades propias de la industria y las exigencias de la competencia; la ejecución del control necesario para la realización de las tareas propias del sector; y la generación de posibilidades para la estructuración de información útil y eficaz para la toma de decisiones.

El éxito de la implementación de los lineamientos en la gestión del conocimiento como estrategia para el direccionamientos de los costos de este sector inicia con una buena gestión de cambio: las partes deben reconocer cuáles son sus intereses. La gerencia es la encargada de la aplicación de este modelo de gestión

de conocimiento, que encaminará bajo su liderazgo y con una adecuada planeación del mismo, para así lograr de manera eficaz el desarrollo de la propuesta que se requiera implementar.

## **Conclusiones**

La gestión del conocimiento no es un tema nuevo en el pensamiento del desarrollo organizacional, pero es nueva la importancia de su gestión, que pasa a considerarlo como un activo estratégico para la supervivencia y competitividad de las industrias, en este caso del sector metal-mecánico. En esta perspectiva, los gerentes, jefes de área de costos, deben actuar encaminados a generar un sistema productivo eficiente que, basado en la gestión del conocimiento, sea capaz de crear valor y potenciar un desarrollo diferenciador de sus organizaciones.

Un buen direccionamiento de los costos como estrategia innovadora le aportará un factor verdaderamente novedoso a las industrias sólo en la medida en que se entienda su naturaleza dinámica. El reto no es acumular contenido o información, sino transformar el talento individual en inteligencia colectiva, como cultura organizacional: aprender no es suficiente, lo decisivo es crear valor y transmitir de forma clara y sucinta un nuevo paradigma productivo de modernización empresarial y del valor de las personas y su experticia.

Por su parte, desde la perspectiva de la gestión funcional, el conocimiento determina la intencionalidad y validez de los sistemas productivos de costos en la formalidad empresarial de las industrias, representando un reto a propósito de la compatibilización entre el individuo como herramienta y como ser conceptual, en la composición de sus competencias y en la generación de niveles de rentabilidad ocupacional al servicio de la industria. En la actualidad, sin embargo, la mayoría de las empresas en la industria metalmecánica no se comprometen contundentemente con programas consistentes de cambio organizacional -como uno de gestión del conocimiento-. Esto se debe a que aún existe en el sector un fuerte desconocimiento frente a la temática y un gran recelo frente al cambio y a la posibilidad del fracaso por lo inexplicable.

Determinar la intencionalidad y validez de las teorías propuestas de gestión funcional del conocimiento, aludiendo a todas las aportaciones que cada una de ellas presenta podría ser muy ambicioso. En el análisis realizado en este trabajo, sin embargo, se diferencian a las tendencias, poniéndose el énfasis en las funciones internas que debe tener un lineamiento para cumplir la función de puente sólido entre la teoría y la realidad.

La naturaleza del conocimiento y su nivel de desarrollo exige la distinción de modelos de gestión del conocimiento diferentes, pues se debe minimizar el riesgo empresarial y dinamizar el manejo de información; en últimas los modelos deben permitir eliminar las barreras a la modernización de las relaciones laborales y productivas de cualquier industria. Por lo tanto, intangibles como capital humano, organizativo, y relacional en el marco de los sistemas de gestión funcional del conocimiento, proporcionan indicadores de medida, que permiten la modernización empresarial, sin aumentar por fuerza, su número, de ahí lo valioso de este tipo de investigaciones.

## Referencias Bibliográficas

- Chang, S. y Lee, M. (2007), "The effects of organizational culture and knowledge management mechanisms on organizational innovation: An empirical study in taiwan". *The business review, cambridge*, 7(1), 295 .
- Chávez, N. (2007), *Introducción a la investigación educativa*. Maracaibo, Venezuela: Gráfica González.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2005) Cadenas productivas. Estructura, comercio internacional y protección. Bogotá: DNP.
- Departamento Nacional de Planeación [DNP]. (2007). Agenda interna para la productividad y la competitividad, documento regional Atlántico. Bogotá: DNP.
- Duque, M., Osorio, J. y, Agudelo, D. (2012). "Análisis de la aplicación del sistema de costeo estándar en las empresas manufactureras colombianas", *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, Extra 1. 2012. pp. 98-123.
- Gai, Y. y Dang, Y. (2010), Process-oriented Knowledge Mangement: A Review on Strategy, Content, Systems and Processes. *Proceeding of International Conference on Management and Service Science*, 1-4.
- Gong, J. y Wu, K. (2009). The Incentive Mechanism of Knowledge Management in Financial Industry. *Proceeding one of Second International Conference on Knowledge Acquisition and Modeling*, 265-268.
- González-Castro, R., López-Valeiras, E. y Gómez-Conde, J. (2014). Sistemas de contabilidad y control de gestión y género: una revisión bibliográfica. *Contabilidad y Negocios*, (9) 18, 2014, 27-40. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/contabilidadyNegocios/article/viewFile/11610/12145>
- Harris, J. y Durden, C. (2012). Management accounting research: an analysis of recent themes and directions for the future. *Journal of Applied Management Accounting* .
- Jasimuddin, S. M. (2016). Guest Editorial Preface. *Management Journal*, 29 (1), vi.
- Lavenport, T. H. y Klahr, P. (1998). Managing customer support knowledge. *California Management Review*. 40(3), 195-207.
- López, C., Quintero, J. y Zea, F. (2012). La contabilidad de costos en las empresas del valle del Cauca, Colombia realidades, impactos e inferencias. *Revista Digital del Instituto Internacional de Costos*, 10, 86-106.
- Radu, M. (2013). Modernizing Management Accounting By The ABC Method. *Internal Auditing & Risk Management*, 8(4), 1-11.
- Ripoll, V. y Urquidi, A. (2010). Herramientas de contabilidad de gestión utilizadas en la práctica empresarial: una revisión crítica de los trabajos de investigación. *Academia. Revista Latinoamericana de Administración*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/716/71614355002.pdf>

- Ríos, M. S., Ferrer, G. J. y Regalado, H. R. (2014). *Análisis comparativo de factores Competitivos de las pymes del estado de Colima, Durango y Veracruz*. Recuperado de <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v2n2-2014/RGN-V2N2-2014-9.pdf>
- Rodríguez, D. (2006). Modelo para la gestión y gestión del conocimiento. Una aproximación teórica. *Educar*, 37. 25-39.
- Shank, J. (2004). *Gerencia estratégica de costos*. México: Editorial McGraw Hill.
- Shank, J. y Govindarajan, V. (1995). *Gerencia estratégica de costos. La nueva herramienta para desarrollar una ventaja competitiva*. Bogotá: Editorial Norma.
- Saint-Onge, H. (1996). Tacit knowledge: the key to the strategic alignment of intellectual capital. *Strategy and Leadership*, 24(2), 10-16.
- Yang, D., Xiao, T. y Shen, H. (2009). Pricing, service level and lot size decisions of a supply chain with risk-averse retailers: implications to practitioners. *Production Planning & Control: The Management of Operations*, 20(4), 320-331.