

# Gestión de conocimiento

*Cómo las organizaciones aprenden  
y se benefician en la nueva Sociedad  
de la Información y el Conocimiento*

**Ing. Justo Miranda**

- 1) Antecedentes y desencadenantes de la gestión del conocimiento
- 2) Aproximación a una noción de gestión del conocimiento
- 3) Siete factores para maximizar beneficios de la gestión del conocimiento

# **1) Antecedentes y desencadenantes de la gestión del conocimiento**

**1.1 Sociedad de la Información y el Conocimiento**

**1.2 Cambios en las organizaciones**

**1.3 Cambios en la concepción del conocimiento**

# 1.1 Sociedad de la Información y el Conocimiento

- ⦿ Nueva época histórica caracterizada por el papel fundamental de la información y el conocimiento.
- ⦿ Derivada de la acción combinada de tres revoluciones: **Tecnológica, Económica y Sociocultural**
- ⦿ Con cambios profundos en:
  - Las formas de producción, distribución y comercio
  - Las relaciones de poder
  - La experiencia humana
  - La cultura

## 1.2 Cambios en las organizaciones

La aparición paulatina de los cambios en la sociedad provocó respuestas en las organizaciones:

1. Consideración y análisis del entorno
2. Adecuación de la estructura organizacional
3. Cambio de enfoque sobre el componente humano
4. Atención a la cultura organizacional
5. Uso de las TIC's

## 1.3 Cambios en la concepción del conocimiento

La concepción del conocimiento ha ampliado sus fronteras.

- De poseer un valor primordialmente ético o espiritual a incluir el “saber aplicado”
  - a la producción
  - al desarrollo de la productividad
  - a la creación de nuevo saber práctico
- De ser creado exclusivamente por el método científico tradicional a valorar también su construcción social mediante el aporte de diversas perspectivas
- De ser fruto de la inspiración “caprichosa” a la posibilidad de fomentar voluntariamente su desarrollo mediante ambientes e instrumentos apropiados

## **2) Aproximación a una noción de gestión del conocimiento**

### **2.1 Instrumentos**

### **2.2 Modelos**

### **2.3 Qué valoran hoy los líderes**

## 2.1) Instrumentos para la gestión de conocimiento

- Compra (licencias de uso, capacitación externa, fusiones)
- Alquiler (empleados, consultorías)
- Tutoría o adscripción
- Transferencia interna de buenas prácticas
- Capacitación interna
- Vigilancia (competidores, necesidades de clientes, novedades tecnológicas)
- Mejora continua
- Narrativas e historiales de aprendizaje
- Redes de conocimiento y transferencia espontánea (Interna o Externa)
- Comunidades de Práctica
- Dinámicas de grupo, pensamiento crítico, pensamiento sistémico
- Mapas de conocimiento
- Almacén de conocimiento
- Web 2.0

## 2.2) Modelos

- Modelos conceptuales
  - Nonaka y Takeuchi (1995)
  - Davenport y Prusak (1998)
  - Tejedor y Aguirre (1998)
- Modelos de Capital Intelectual
- Modelos de Maduración de Conocimiento
- Modelos de innovación tecnológica
- Modelos específicos para PYMES

## 2.3) ¿Qué valoran hoy los líderes en GC?

Aspectos valorados por el **2010 Global Most Admired Knowledge Enterprises** (IBM, Apple, Ernst & Young, General Electric, Google, HP, McKinsey & Company, Microsoft, Royal Dutch Shell, Samsung, Siemens, Tata Group, Telefónica, etc.)

1. Crear una **cultura corporativa** de conocimiento.
2. Gestionar la **formación de trabajadores** de conocimiento.
3. Crear un **ambiente de colaboración**, donde se comparta el conocimiento.
4. Crear una **organización que aprende**.
5. Desarrollar **nuevos productos o servicios basados en Conocimiento**.
6. Entregar valor, a partir del **conocimiento del cliente**.
7. **Maximizar el capital intelectual** de la empresa.
8. Transformar el conocimiento de la empresa, en valor para el accionista.

### **3) Siete factores para maximizar beneficios de la gestión del conocimiento**

- 3.1) Flexibilizar la estructura organizacional.
- 3.2) Reconocer el nuevo significado del componente humano y construir un clima laboral propicio.
- 3.3) Adecuar la cultura organizacional.
- 3.4) Instrumentar procesos para desarrollar el conocimiento organizacional desde una perspectiva de colaboración.
- 3.5) Cambiar la finalidad principal de las TIC's de instrumento de automatización a medio para viabilizar nuevos productos y servicios.
- 3.6) Trascender el uso de Internet como instrumento de comunicación y comercialización y utilizarlo como forma de participación en la nueva economía del conocimiento.
- 3.7) Reconocer la situación actual como transición hacia una nueva época histórica.

## 3.1 Flexibilizar la estructura organizacional

- ⦿ Las estructuras más jerárquicas y centralizadas producen organizaciones menos flexibles.
- ⦿ La falta de flexibilidad frena las posibilidades de aprendizaje organizacional sostenido, pues dificulta la implantación de soluciones y mejoras.
- ⦿ Sin aprendizaje sostenido no se maximiza el aprovechamiento del conocimiento.

## 3.2 Reconocer el nuevo significado del componente humano y construir un clima laboral propicio

- ⦿ Sin climas laborales que propicien el desarrollo humano parece cada vez más difícil que una organización pueda atraer, retener y motivar a personas talentosas y comprometidas.
- ⦿ Sin contar con este tipo de personas no parece posible que se pueda aprovechar al máximo el potencial del conocimiento.

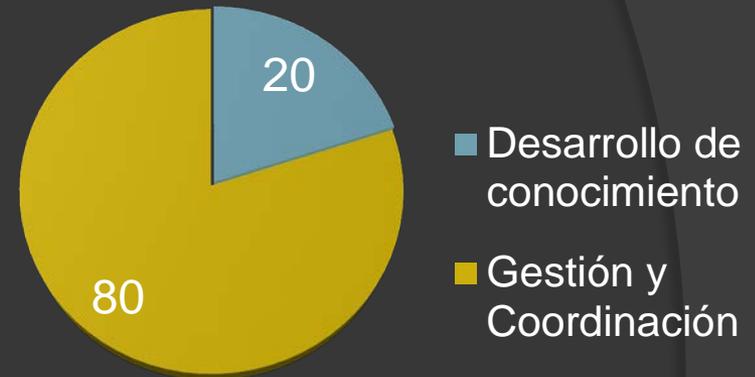
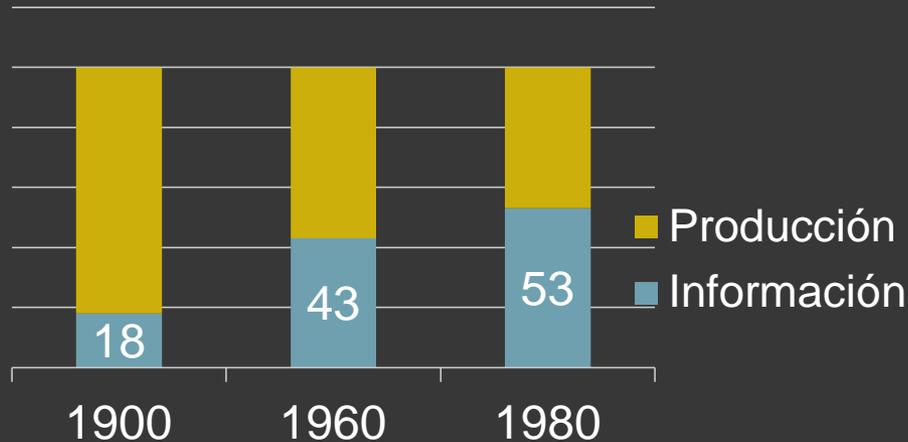
### 3.3 Adecuar la cultura organizacional

- El factor crítico de éxito más mencionado en una encuesta realizada a 104 empresas europeas que lograron éxito en la implantación de gestión de conocimiento, fue la cultura corporativa.
- Barreras para el flujo de conocimiento en las organizaciones: **“diferencias de poder, falta de confianza, falta de incentivos, culturas inapropiadas, y el ajetreo general de los empleados de hoy”** (T. Davenport)
- En un estudio presentado en Conferencia Internacional sobre Trabajo en Grupo de ACM (2009), se concluye que el fracaso de la implantación de una wiki para gestión de conocimiento en una organización de la industria aeroespacial se debió a: **“problemas de preferencias culturales, ocupacionales, generacionales o meramente personales”**

## 3.4 Instrumentar procesos para desarrollar el conocimiento organizacional desde una perspectiva de colaboración

- ⦿ Se maximiza beneficios cuando se procura
  - resolución y anticipación de problemas
  - y/o búsqueda de oportunidades
  - mediante procesos:
    - integrados sistemáticamente al trabajo habitual
    - participativos y que propician la colaboración.

## 3.5) TIC's para viabilizar nuevos productos y servicios



- Hasta la década del 90 automatización de tareas de oficina.
- 90 empieza declive de rentabilidad de automatizar
- **TIC's para nuevos productos y servicios**
  - 1995 se crea amazon.com  
En 1997 vende 148 millones de dólares.
  - Desarrollo de nuevos canales: Banca Telefónica, Pagos por Internet, Banca por Internet

## 3.6 Internet como instrumento de participación en la nueva economía del conocimiento

- Aprovechar nuevas formas de hacer negocios posibles gracias a la comunicación fluida y constante de internet.

Por ejemplo:

- Sinergia entre empresas mediante las cadenas de suministros. Especialización de las empresas en procesos, productos y servicios cada vez más eficientes y con mejores prestaciones.
- Empresas virtuales organizadas en red
- “Glocalización” como forma de conjugar intereses y potencialidades locales y globales.
- Teletrabajo

## 3.7 Reconocer la situación actual como transición hacia una nueva época histórica

- ⦿ La Sociedad de la Información y el Conocimiento implica no sólo el cambio de algunas reglas de juego, sino que ahora el juego es otro.
- ⦿ Entender cual es el rol de la información y el conocimiento en ese nuevo juego y aprovecharlo al máximo es el fin esencial de la gestión del conocimiento.

# Muchas gracias

**Ing. Justo Miranda**

Versión resumida y bibliografía en

<http://justomiranda.blogspot.com/2011/08/siete-factores-para-maximizar-los.html>