

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

AUTOR: LICDA. NANCY RAMÍREZ C.
OCTUBRE : 2020



San Marcos

PREGUNTA DISPARADORA

¿Por qué resulta la gestión del conocimiento un imperativo para las organizaciones de hoy?

RESUMEN

La gestión del conocimiento es una cultura empresarial, una forma de salvaguardar el conocimiento que poseen los colaboradores, las habilidades claves de estos y los resultados de la aplicación en los procesos y servicios que ofrecen las empresas.

El objetivo principal es identificar, capturar y compartir el conocimiento en una organización de forma que pueda convertirlo en valor para la compañía, para lograr los objetivos estratégicos.

El conocimiento ha evolucionado desde la era agrícola luego a la era industrial y hoy día llegando a la era del conocimiento, en la cual las organizaciones establecen un plan de transmisión de conocimiento logrando una competitividad real en las sus operaciones.

Las relaciones e interacciones de los integrantes de la organización hacen que la transmisión del conocimiento sea más exitosa, donde el aprendizaje y la experiencia juegan un papel importante, por cual el aprendizaje es el proceso de crear, retener y transferir y utilizar el conocimiento dentro de la organización donde a su vez otros elementos juegan un papel trascendental como la curva de experiencia que permite medir el éxito de ese aprendizaje y los réditos en producción viendo la reducción de costes

PALABRAS CLAVES

Gestión del conocimiento, capacitación, Formación, Colaborador, Globalización, Capital Intelectual, Cadena de Valor; Talento, Competencias, Habilidades, Capital Humano, Aprendizaje.

INTRODUCCIÓN

A finales del siglo pasado la Gestión del Conocimiento comenzó a tener fuerza en las organizaciones, como el mejor camino para consolidar uno de los activos más relevantes que poseen; el conocimiento colectivo de las personas que la integran al inicio solamente empresas transnacionales eran las que realizaban esta práctica, no obstante conforme el tiempo ha ido pasando en la actualidad las todo tipo de organizaciones alrededor del mundo están tomando conciencia del valor de “gestionar lo que saben”.

En este primer módulo el estudiante encontrará lecturas que lo llevaran a analizar el tema desde sus inicios y su transición por los modelos económicos sociales, lo cual es importante contar con estas bases para estudiar el tema y como futuro profesional aplicarlo de forma consiente y correcta en la organización que le contrate sus servicios.

Este primer módulo pretende que el lector asuma la gestación del conocimiento como factor diferenciador en la gestación del talento de una organización. Con esta expectativa el lector deberá realizar tanto las lecturas que se ofrecen, como las sugerencias de referencias bibliográficas indicadas en cada apartado, sin dejar de lado el análisis y la interpretación de videos y documentos anexados.

Como formadores de formadores se desea que para cada uno de ustedes también inicie aquí esa Gestión del Conocimiento a través de la experiencia como profesionales y docentes.

Contenido

PREGUNTA DISPARADORA	2
RESUMEN	2
PALABRAS CLAVES	3
INTRODUCCIÓN	3
Gestion del Conocimiento.....	5
Importancia de la Gestión del Conocimiento.....	14
Justificación estratégica	17
Aprendizaje Organizacional.....	22
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25
Anexos.....	26

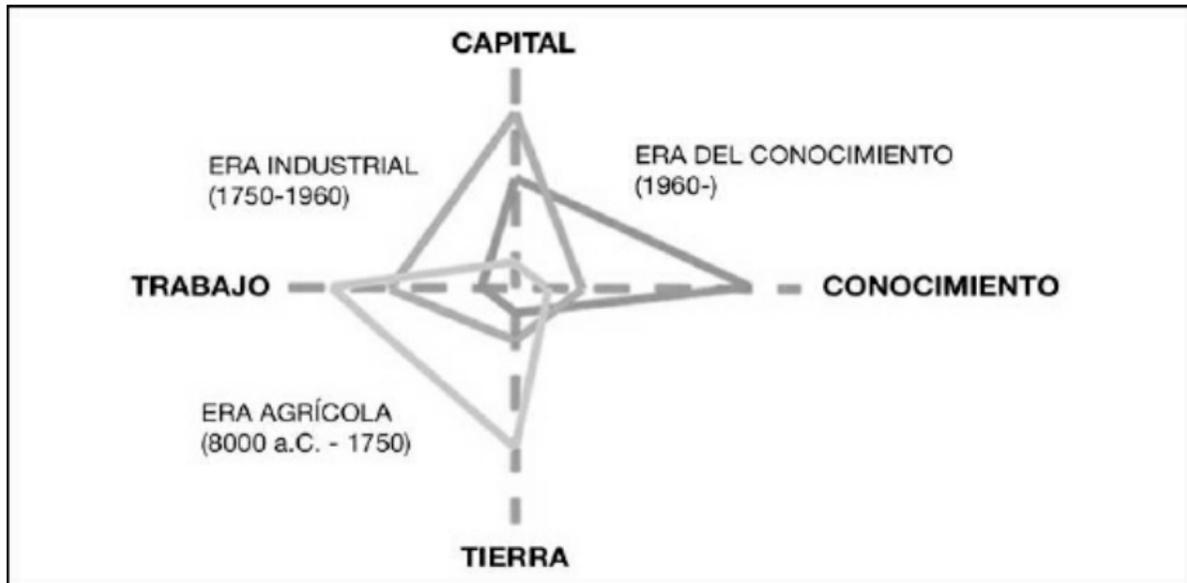
Gestión del Conocimiento

Hoy día el valor real de una empresa no solamente se complementa balanceando los pasivos y los activos, también hay otros componentes de carácter intangible, en este caso se refiere a el conocimiento que recibe la organización. El conocimiento no es algo nuevo; a través de la historia, siempre ha existido y ha sido usado para desarrollar y mejorar las organizaciones y como efecto domino, también la sociedad ha sido desarrollada a través del conocimiento.

El conocimiento ha evolucionado desde la era agrícola luego a la era industrial y hoy día llegando a la era del conocimiento. En la siguiente figura1 se puede observar la evolución que se describe, la cual se interpreta como los diferentes modelos económicos – sociales que lo largo del tiempo han ido sucediendo, de acuerdo con su nivel de importancia en cada uno de estos modelos los referidos recursos o factores productivos.

Figura N° 1

Modelos Económicos Sociales



Fuente Gorey (citado en Cegarra y Martínez 2017; p18)

De esta forma el modelo economía agraria, se fundamenta en tierra y trabajo; los aspectos financieros, físicos y el conocimiento no eran tan significativos. No obstante, el modelo de economía industrial su base se fundamentó en los elementos capital y trabajo, dando menor importancia a la tierra y al conocimiento. Es trascendental destacar que el conocimiento tiene mayor peso que el modelo agrario.

Finalmente, el modelo del conocimiento; se basa en los factores conocimiento y capital, teniendo un menor peso los factores de trabajo y tierra. El factor capital es menos relevante que en una economía industrial (Cegarra y Martínez, 2017; p18)

GLOBALIZACIÓN: ES UN PROCESO HISTÓRICO DE INTEGRACIÓN MUNDIAL EN LOS ÁMBITOS ECONÓMICO, POLÍTICO, TECNOLÓGICO, SOCIAL Y CULTURAL QUE HA CONVERTIDO AL MUNDO EN UN LUGAR CADA VEZ MÁS INTERCONECTADO. ESTE PROCESO HA HECHO DEL MUNDO UNA ALDEA GLOBAL. (Imaginario, 2020; párr.1)

La globalización ha provocado cambios y acciones importantes en el mundo afectando el entorno y por ende el desarrollo; un ejemplo de ello son un cantidad de empresas consultoras y otras multinacionales que prestan atención a que el conocimiento que poseen sea aplicable de forma sencilla en otros lugares donde tienen intereses o bien en cualquier lugar del mundo, logrando que el conocimiento no lo posea a una sola persona, si no que deba ponerse a disposición de la organización y que este proceso se tenga gestionar de una forma u otra para trasladar el discernimiento adquirido.

Los miembros de las organizaciones requieren no solamente un aprendizaje del conocimiento organizativo, sino también la utilización de este; dentro del cual es muy frecuente que, como producto de esto, se den la innovación y el pensamiento creativo de los colaboradores.

La relevancia del conocimiento en las empresas y la gestión del mismo toma protagonismo en el siglo XX a pesar de que en los años 60 y 80 hubo grandes aportes teóricas al análisis del conocimiento con relación a la inclusión en las empresas. La gestión del conocimiento cobra importancia en las organizaciones a partir de los años noventa, época en la cual, las organizaciones convierten el movimiento de la gestión del conocimiento en un elemento medular no solo para crecer sino también para sobrevivir.

Las empresas adquieren conciencia de la información y conocimientos son un intercambio entre sus colaboradores y entre quienes componen su estructura organizativa. Esto se da a través de reuniones, medios de comunicación, la creación de comités técnicos con medios y dispositivos tecnológicos u otros que permita el intercambio de la información.

El conocimiento con que cuenta las organizaciones puede convertirse en una ventaja competitiva sostenible mediante la realización de una razonable estrategia de gestión del conocimiento, que permita organizar acciones innovadoras para generar productos, servicios o procesos y sistema de gestión que optimicen los recursos y capacidades de la empresa.

Las empresas que son conscientes de lo anterior, nace en la mayoría de ellas la inquietud de crear formas institucionalizadas en la compañía orientados a crear, desarrollar transferir y compartir de forma asertiva el conocimiento. Con ello las organizaciones buscan ser más eficaces y eficientes para alcanzar sus objetivos empresariales, también buscan la innovación en los productos y servicios que ofrecen a sus clientes. Es evidente que las empresas se inquietan por gestionar y distribuir el conocimiento que poseen y crear y utilizar nuevos conocimientos en su interior.



La globalización ofrece a las empresas nuevas oportunidades de negocio y con ello las compañías deben innovar de forma permanente en todos los aspectos, no solo en el producto o servicio que ofrecen; por tanto, el desempeño de una gestión del conocimiento eficiente y eficaz es un antecedente básico que debe estar presente en el ADN de la empresa actual, por cuanto el reto a la que la expone la globalización es una competencia abierta y las organizaciones deben estar preparadas para ello.

Los autores Cegarra y Martínez, (2017) afirman que:

(...) las empresas se ven obligadas a incorporar el conocimiento a través de diferentes actividades, mediante sus programas de aprendizaje organizativo para que se vea reflejado en sus diferentes subsistemas empresariales, todo ello envuelto en una gran competencia, además de tener la puerta abierta a nuevas oportunidades que vienen de la mano de la globalización. (p.20)

De acuerdo con los autores es necesario desarrollar mecanismos que permitan a todas las colaboradoras a disponer de todo el potencial, del conocimiento esparcido en la organización. Entender las necesidades y oportunidades del conocimiento; construir con conocimientos selectos para la acción; organizar y distribuir el conocimiento de la empresa; crear condiciones para la aplicación de la empresa y aprovechar el conocimiento son acciones que se deben tener en cuenta para una efectiva gestión del conocimiento.

Un aspecto fundamental en el aprovechamiento del conocimiento corresponde a la utilización de este en la generación de procesos de innovación de manera sistemática. Esto permite desplegar el potencial del conocimiento como fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles que aseguren la viabilidad y perdurabilidad de la empresa. (Nagles, 2007;p 77)

ADICIONALMENTE, EL LECTOR DEBE CONSULTAR EL SIGUIENTE ENLACE DONDE ENCONTRARÁ DE FORMA AMPLIADA INFORMACIÓN PARALELA A LOS DESAFÍOS DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IDABERTO CHIAVENATO; (2009; PP. 42-58)

La construcción de conocimiento permite a las organizaciones percibir sus formas y estrategias de actuación y como realizan los procesos de innovación, formación aprendizaje indagación y demás acciones, por tanto, para efectos de estudio y de este primer modulo es relevante tener claro los conceptos y métodos necesarios en torno al tema en estudio, las barreras y transferencias del conocimiento, así como las acciones para una efectiva gestión

del conocimiento.

¿Qué se debe entender cómo conocimiento?

El conocimiento que es todo el conjunto de cogniciones y habilidades con los cuales los individuos suelen solucionar problemas, comprende tanto la teoría como la práctica, las reglas cotidianas al igual que las instrucciones para la acción, el conocimiento se basa en datos e información, pero a diferencia de éstos siempre está ligado a las personas; forma parte integral de los individuos y representa las creencias de éstos acerca de las relaciones causales (Probst, Raub y Romhardt, 2001, p. 24).

¿Qué es gestión del conocimiento?

La gestión del conocimiento es un término que se refiere a la labor que muchas organizaciones realizan para trasladar el conocimiento desde el lugar donde se produce hasta donde va a ser utilizado. El llevar a cabo esta gestión implica desarrollar al interior de la organización diversas competencias, con la finalidad del conocimiento se comparta y se utilice según corresponda entre los colaboradores.

De este modo, la gestión del conocimiento debe cumplir con el concepto, comprendiendo como recursos al conocimiento. Hoy día el termino es reciente, existen muchas definiciones no obstante es necesario conocer algunas de ellas para establecer el significado del término.

Para Chiavenato (2009) El término “gestión” lo define como “El proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales” (p.42)

- “Es el proceso sistemático de buscar organizar, filtrar y presentar información con el objetivo de mejorar la comprensión de las personas en una específica área de interés” Lavenport y Klahr (citado en Pereira; 2011; p 1).
- Es la habilidad de desarrollar, mantener, influenciar y renovar los activos intangibles llamados capital conocimiento o Capital Intelectual” Sarvary (citado en Pereira; 2011; p1)

Dentro de este contexto lo que la empresa sabe sobre sus productos, procesos, mercado, clientes y su entorno general; así como los directivos y gerentes cautos actuarán de forma acertada para combinar estos elementos con la meta de desarrollar una empresa competitiva.

Siendo las cosas así, resulta comprender que Gestión del Conocimiento también se puede definir como el proceso sistemático de detectar, seleccionar, organizar, filtrar, presentar y usar la información por parte de los participantes de la empresa, con el objeto de explotar cooperativamente el recurso de conocimiento basado en el capital intelectual propio de las organizaciones, orientados a potenciar las competencias organizacionales y la generación de valor” Havard Bisnes Review (citado en Pereira; 2011; p1)

Este proceso permite identificar el conocimiento previo que poseen personas y organizaciones, para crear un nuevo conocimiento que cubra las necesidades descubiertas y cerrar las brechas existentes también entre el perfil del colaborador y los requerimientos de la organización de acuerdo con los perfiles de cada puesto.

Así mismo algunos expertos la describen como un proceso para compartir información, otros manifiestan que se trata de una capacidad para generar conocimiento. En ambos casos, se menciona siempre un mismo fin: crear valor para la organización.

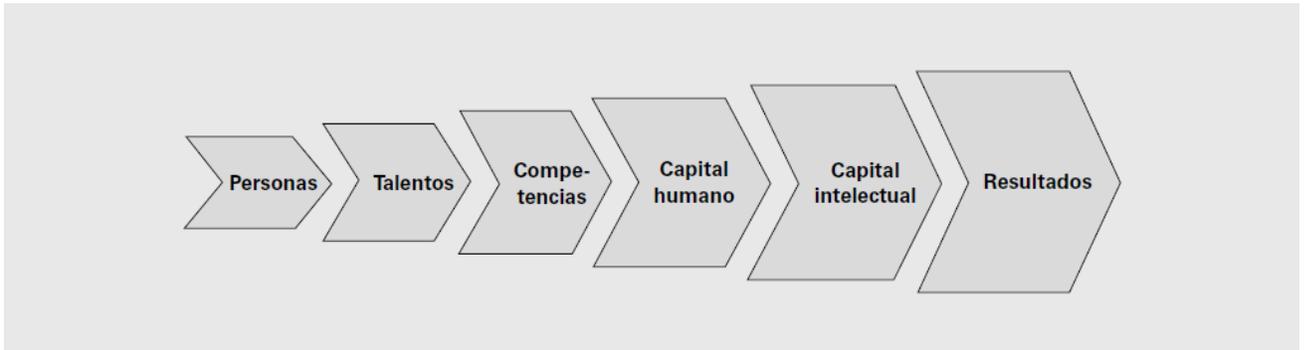
¿Qué se debe entender por capital Intelectual en una empresa?

Es uno de los conceptos de mayor polémica recientemente, las compañías con éxito e inteligentes no se basan en factores tradicionales de producción necesarios para sobrevivir, las fuentes más significativas y seguras para conseguir una ventaja competitiva, es el conocimiento sin dejar de lado la buena relación con los clientes y proveedores y otros factores conexos que logran que la empresa se organice.

Dicho de otro modo, en términos actuales y sencillos se entiende el capital Intelectual como el valor del conocimiento de los colaboradores de una organización, también se considera todo tipo de información de propiedad que posea la empresa y que genere una ventaja competitiva para ella misma. Al respecto el capital intelectual es invisible e intangible y de ahí la dificultad de administrarlo y contabilizarlo de forma correcta, sin embargo, el capital intelectual como se ha mencionado anteriormente está compuesto por capital interno, capital externo (Chiavenato, 2009; p.56). En la siguiente figura 3 se aprecia de forma gráfica lo antes expuesto.

Figura N° 2
La cadena de Valor a partir de las personas





Fuente: (Chiavenato, 2009; p56)

Personas: Las personas en una organización son las que hacen y colaboran en el logro de los objetivos de estas, siempre y cuando se cuente con un adecuado diseño organizacional, por cuanto es medular maximizar su valor, para lo cual es importante asegurarse que las personas en la organización hagan lo que deban hacer, sean las correctas para trabajar en la compañía y muy importante sepan lo que deben saber, y permanezcan en la organización. El factor humano, el ser humano, es el eje de fundamental de todo, siendo las empresas exitosas porque tienen personas exitosas, de tal forma que es claro entender cómo se observa en la figura 2 que las personas están de primeras porque su importancia en las empresas es vital, la calidad del equipo y el talento permiten definir el futuro de la empresa, con una buena dirección las personas mejoran los procesos y las rentabilidades sostenidas en las compañías a las que pertenecen.

Las personas son todas y cada una que trabajan en la organización, es el personal de esta, independientemente del nivel que ocupen dentro de la jerarquía organizativa. Cada persona constituye una diferencia eso también la hace importantes.

Talento De acuerdo con el diccionario de la lengua española, talento es el conjunto de dotes intelectuales de una persona. Para desempeñar un puesto de trabajo se requieren una cierta cantidad de conocimientos y competencias, siendo la unión de estos dos subconjuntos forman el talento requerido para un desempeño superior, no obstante, también para definir el desempeño se requiere un elemento adicional: la motivación.

El talento es considerado como una prioridad en las empresas. El talento es escaso, no es sencillo encontrarlo, siempre será una buena idea incrementar el que ya existe en las filas de la propia organización. El talento es necesario para obtener el desempeño superior en un determinado puesto de trabajo, de cualquier índole, será considerado como una combinación de conceptos: conocimientos, competencias, valores, experiencia. Una mezcla adecuada de estos elementos permitirá a una persona en particular tener talento o ser considerada con talento. Un solo de estos aspectos a un grado superlativo, será insuficiente para alcanzar la denominación de “talento”, por lo que es importante en los planes de desarrollo de las



organizaciones es importante trabajar todas las partes que conforman el concepto talento. (Alles, 2006; p11)

El desarrollar los conceptos expuestos por la autora citada en el párrafo anterior permite ámbito empresarial y sobre todo en el departamento de Gestión de Talento Humano, apostar más por el talento de los colaboradores, el descubrir aquel para que los colaboradores puedan poner al servicio de la forma adecuada, satisfaciéndoles con la ejecución de las tareas que se les asigna, beneficiando la organización con la obtención de los mejores resultados y excelentes beneficios.

La siguiente figura 3 muestra la composición del Talento Humano

Figura N° 3

Composición del Talento Humano



Fuente: (Chiavenato, 2009; p53)

Competencias: El concepto competencias es medular en los departamento de Gestión de Talento Humano de las organizaciones, por cuanto es una vinculación estrecha a la idea del desempeño exitoso de las empresas, como se menciona en párrafos anteriores está muy

relacionada con la Gestión del Conocimiento por cuanto es la capacidad, real y demostrada de un colaborador para realizar con éxito una actividad de trabajo específica, y que en un equipo de trabajo logran alcanzar los objetivos y metas de la compañía.

El concepto de las competencias no es nuevo, pero la gestión por competencias crece en importancia en el mundo empresarial. Su aplicación ofrece la novedad de un estilo de dirección que prima el factor humano, en el que cada persona, empezando por los propios directivos, deben aportar sus mejores cualidades profesionales a la empresa. (Ramos, 2012;P.12)

De acuerdo con el concepto del autor y a la experiencia en Gestión de Talento humano, las competencias son propias de cada individuo, no obstante, se pueden desarrollar la capacidad para llevar a cabo de forma exitosa la labor plenamente identificada. También se puede interpretar las competencias como la capacidad productiva de los colaboradores lo cuales se miden por desempeño en el ambiente laboral y no solamente en desde el punto de vista de habilidades, destrezas y actitudes

Capital humano: Situando la expresión “capital” como se observa en la figura 2 se asocia la idea de “valor” y de una forma real se traduce algo que se obtiene con esfuerzo, por lo que debe contener valía para que las organizaciones o empresarios deseen o estén dispuestos a pagar por ello. Al igual que el capital intelectual como se menciona en párrafos anteriores también genera beneficios tangibles e intangibles y es mucho más valioso cuando es escaso. Su carácter tangible e intangible es pensar en algo tan material como el dinero, hasta algo tan inmaterial como las capacidades y conocimientos de las personas, a partir de lo cuál se originan las distintas definiciones conceptuales que se ofrecen sobre Capital Humano, hoy ya con presunciones incluso de “teoría” sobre el tema.

El autor (Navarro, 2015) define el capital humano como

(..) el valor que generan las capacidades de las personas mediante la educación, la experiencia, la capacidad de conocer, de perfeccionarse, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. Boisier (citado en Navarro,2015) precisa más el concepto y agrega que éste corresponde al stock de conocimientos y habilidades que poseen los individuos y su capacidad para aplicarlos a los sistemas productivos. (p4)

Secundando las palabras del autor es relevante marcar que el capital humano se ha caracterizado por un uso permanente en los sistemas productivos, las habilidades, conocimientos y destrezas de las personas se forma a través de procesos de formación general, que se desarrolla en el sistema educativo formal y, una vez logrado, se constituye en un patrimonio intangible del trabajador, cuyos costos no son naturalmente imputables a la empresa, sino al trabajador mismo, a su familia, al estado o a quiénes contribuyeron directamente a financiarlo. De esta manera, el contrato de trabajo es un acuerdo en que la empresa o la organización "compra" la fuerza de trabajo que significa el trabajador por una

parte y, por otra, compra la formación y los conocimientos que el trabajador ha logrado desarrollar y la posibilidad futura que tiene de seguir perfeccionándose. Posteriormente esos conocimientos son interpretados por las empresas como la mayor riqueza oculta con que cuentan, siendo este un activo intangible indispensable para la compañía y a su vez muy valorado al cual están actualizando para maximizar su valía.

Resultados Las organizaciones contratan el personal y desarrollan el conocimiento de estas para obtener buenos resultados, cumplir sus objetivos estratégicos, su misión y su visión para la cual fue creada la organización. Es por ello por lo que para efectos de este curso se define o interpretan los “resultados” como el aseguramiento que pretende alcanzar la empresa en sus productos, servicios y sobre todo en sus procesos mismos que contribuyen alcanzar los resultados esperados, mejorando en el camino aspectos de aprendizaje y de responsabilidad.

Importancia de la Gestión del Conocimiento

Como se ha venido desarrollando en lecturas anteriores en el este módulo 1, las empresas actuales están en medio de un mundo convulso, cambiante, apresurado y cada vez más estas organizaciones se enfrenta a un entorno un tanto agresivo, que demanda de ellas adaptarse de forma acelerada y acertada, para. Para poder hacerle frente y adaptarse de forma eficiente y eficaz debe potencializar el conocimiento que ella tiene permitiéndole enfrentar mejor esos cambios que se van presentado. Aquí radica la importancia de la Gestión del conocimiento organizacional, a pesar de que el tema no es relativamente novedoso ha transformado la forma en la que muchas empresas trabajan, como respuesta a los retos competitivos de las empresas.

Desde una perspectiva más general la Gestión del conocimiento es importante primeramente porque ofrece un valor a la organización; aquí es significativo resaltar que este valor no solo lo ofrece la información financiera también es valioso el capital intelectual, mismo que la posiciona por encima de sus competidores. El gestionar de forma correcta el conocimiento permite a la institución crear una estructura innovadora y eficiente ratificando alcanzar el plan estratégico definido.

Por consiguiente, el conocimiento es uno de los activos que crece con el tiempo y para aprovecharlo de forma efectiva, se debe saber transmitir. No obstante, la evolución tecnológica y el contar con herramientas digitales han permitido que esta transmisión de información sea de una forma eficiente.

El contar con una gestión del conocimiento en las organizaciones generan un beneficio de forma integral a lo interno de la empresa, pero principalmente para emprendedores y

colaboradores que actúan dentro de las misma.

Consultoría de Organización estratégica (CEDEC), (2019) afirma que:

En este momento, todas las empresas están acumulando cantidades ingentes de datos, algo que se ve favorecido por los avances tecnológicos. Pero cuando se habla de gestión del conocimiento, no se hace referencia únicamente a la organización del big data o al uso de herramientas para almacenar determinados datos, sino que va mucho más allá, y su objetivo es poder utilizar toda la información existente sobre productos, procesos, clientes, empleados, proveedores o el entorno empresarial en beneficio de la empresa (información que, como decíamos, en mucho caso está presente únicamente en la mente de los trabajadores, y de forma desestructurada). (párr3)

Las ventajas y beneficios son muchos, pero entre los más sobresaliente se mencionan los siguientes:

Ventajas de la gestión del conocimiento para emprendedores y las empresas

- Los emprendedores que están al frente de la empresa, así como la propia empresa, ganan con la gestión del conocimiento porque ese proceso no es específico de un área o sector, sino que abarca a toda la organización.
- Tal vez el principal beneficio para la empresa sea la creación de valor. Pero no se trata de valor financiero o de mercado, sino de valor agregado.
- El conocimiento generado, compartido y mantenido dentro de la empresa se convierte en productividad, perspectivas más humanas y procesos cada vez mejores.
- Consumidores, clientes, socios y sociedad en general pasan a ver a la empresa como una organización diferenciada. Es decir, su valor interno gana destaque.
- Las organizaciones están formadas por personas, espacios físicos, procesos, herramientas y la propia cultura de la organización (pensamientos, creencias y desafíos).
- La gestión de conocimiento busca trabajar todos estos aspectos de forma simultánea.



- No se trata de aprendizaje organizacional (con foco en los colaboradores), sino del uso y aplicación efectiva del conocimiento empresarial.

Ventajas de la gestión de conocimiento para los colaboradores

- Cuando es aplicada la gestión del conocimiento, todo el potencial individual de los empleados es optimizado y aprovechado de la mejor manera posible.
- Cada una de las personas que trabajan en una empresa posee saberes y conocimientos útiles para el desarrollo de los procesos empresariales.
- Sin embargo, muchas veces, ese conocimiento no es utilizado y termina incluso pasando desapercibido por los gestores.
- Los ambientes en los que el conocimiento es trabajado e incentivado constantemente tienden a ser más creativos, con generación de valor para quien aprende algo nuevo y principalmente para compartir experiencias.
- Los colaboradores que se insertan en organizaciones y se preocupan por la gestión del conocimiento logran trabajar mucho mejor y crecer junto a la organización.

Adicionalmente de las ventajas antes mencionadas las empresas invierten tiempo y recursos en desarrollar de forma integral a sus colaboradores, con lo cual también se logra realizar un calce de brechas entre la disposición del colaborador y los requerimientos de la organización, logrando con esto un mejoramiento continuo en las funciones que se ejecutan, permitiendo por ende un mejoramiento de la clima de trabajo y de la cultura organizacional, evidentemente un clima y una cultura positiva en una organización, logra que los colaboradores se encuentren satisfechos y realizados como personas y profesionales, lo cual como efecto conexo se disminuye la rotación del personal y el talento clave se retiene, colaborado con el alcance de metas y objetivos de la empresa de forma satisfactoria.

El autor Nagles, (2007) justifica que:

La creación de condiciones para la aplicación del conocimiento en la empresa es una acción enfocada hacia la generación de ventajas competitivas sostenibles, mediante la utilización del conocimiento empresarial para resolver problemas, tomar decisiones, agregar valor a los productos y servicios, enriquecer los puestos de trabajo y empoderar a los trabajadores para asegurar la creación de capacidades que permitan explotar en forma efectiva y

productiva todo el potencial del conocimiento y los recursos disponibles en la organización(p.81).

Por tanto, las empresas actuales deben abandonar el enfoque tradicional, en los grupos de trabajo que respondían a distintas áreas de la compañía; actualmente deben optar por un enfoque colateral, en la que los profesionales deben agruparse en función de sus capacidades y habilidades generando una sinergia en equipo de alto impacto que permita trabajar multidisciplinariamente y flexibles con un nivel de conocimiento elevado. Es importante creer que esta práctica lleva al éxito de las organizaciones logrando posicionarlas en lugares sobresalientes sobre otras empresas.

La compañía debe garantizarse una cultura que favorezca el aprendizaje colectivo y la colaboración de sus miembros de forma tal que para lograrlo debe iniciar por tener claro entre otros, como llevar a cabo el aprendizaje organizacional.

Para complementar este tema se le invita a escuchar el Video Importancia de la Gestión del Conocimiento en el siguiente enlace
<https://www.youtube.com/watch?v=k5YIX8g6t-E>

Justificación estratégica

Después de entender la importancia de la gestión del conocimiento tanto para la organización como para los colaboradores, sin dejar de lado para quienes emprenden es indispensable que para gestionar existen herramientas que justifican la estrategia puesta en práctica.

Entre ellas Hotmar (2018) menciona las siguientes:

- **Gestión de la información:** Partiendo del hecho de que las empresas físicas o virtuales cuentan con diversas informaciones día con día, deben estar consientes y alertar de cual de esa información es más relevante, cuál debe ser filtrada y cuál debe ser descartada y cuál debe ser trasmitada el personal. Deben estar claras como distribuye la información para reducir errores, reprocesos y potenciar los resultados, así mismo el conocimiento se transmite juntamente con la información compartida, en la cual se garantiza la calidad del conocimiento. (s.p)

Esta información dentro de la organización está vinculada con el control de información dentro de la empresa para no solamente distribuirla sino también para analizarla; si esta información se extravía dentro de la empresa y llega a destinatarios equivocados causa confusión operacional; por lo que se debe



tener el cuidado de su distribución, también porque la información y el conocimiento son conceptos aproximados pero diferentes que muy frecuentemente se confunden. Por tanto, garantizar la calidad de la información que se comparte es garantizar la calidad del conocimiento. (s.p)

- **Educación Corporativa:** Los gestores de Talento humano deben comprender la educación como un proceso más amplio que la simple realización que la simple realización de los entrenamientos (aunque son fundamentales para garantizar el nivel de calidad dentro de la organización) y calificación profesional de los colaboradores.

La educación corporativa va más allá en la cual las potencialidades de los colaboradores son explotadas. Todo esto debe hacerse junto al crecimiento de la empresa como un todo.

Diplomas profesionales y horas de entrenamiento son buenos indicadores de mercado, pero no son suficientes para medir el nivel de conocimiento y valor agregado.

En líneas generales la educación corporativa es el resultado de la gestión de conocimiento junto a la gestión de personas. Cuando estos dos procesos se trabajan, los objetivos a largo plazo de la empresa se pueden lograr de forma más eficiente.

La educación es pensada para permitir la continuidad de la empresa a lo largo del tiempo, con elevación continua de los niveles de calidad internos.

Por eso, el foco debe estar en la aplicación de estrategias completas que sobrepasen el mero entrenamiento de los colaboradores. Incluso el entrenamiento debe ser repensado para permitir el crecimiento real de todos los colaboradores, con optimización para la misión y objetivos de la empresa. (s.p)

- **Inteligencia corporativa** La inteligencia corporativa está representada por la suma de todas las inteligencias individuales.

El potencial intelectual dentro de las empresas es inmensurable. Poner en práctica estrategias que apunten a utilizar ese potencial en favor de la misión empresarial es siempre deseable.

En términos conceptuales, la inteligencia corporativa representa la integración entre personas, herramientas, prácticas y procesos.

Tener buenas herramientas, actualizadas, procesos ricos y bien estructurados es importante. Pero también lo es el saber integrar todos estos aspectos,

generando lo que llamamos inteligencia corporativa.

Se trata del nivel de compatibilidad entre todas las áreas de la empresa.

La inteligencia de una organización puede ser medida en base a la capacidad de integración entre las más variadas partes que la componen. Sin esa integración, sin un correcto intercambio de informaciones y de saberes, la inteligencia se pierde. (s.p)

- **Gestión de conocimientos organizacionales**

Para realizar la gestión del conocimiento organizacional es imprescindible poner en práctica técnicas y estrategias variadas.

Entre ellas está la creación de canales de comunicación claros y eficientes, descentralización de los procesos de formación de ideas, presentación de soluciones y estimulación del perfeccionamiento individual.

Dentro de la organización existen saberes infinitos, una gran masa creativa y energía productiva. Estas son dimensiones muy ricas que pueden contribuir al crecimiento de la empresa no solo en el sentido financiero, sino también personal.

- **Gestión de competencias**

Hay competencias que son útiles para el contexto empresarial. Para cada modelo de negocio, se requieren diferentes competencias. ¿Cómo hacer la gestión de esas competencias, para crear un ambiente productivo, rico y creativo? La respuesta está en la gestión de los empleados, centrándose en el potencial de cada uno de ellos.

Todas las características positivas deben ser estimuladas, mientras que pequeños errores deben ser solucionados. La gestión del conocimiento pasa necesariamente por la mejora de las competencias individuales, para que se transformen en competencias globales, de la propia empresa.

Esta transformación del potencial individual en valor agregado es fundamental para el crecimiento de la organización en el mercado. Profesionales competentes hacen empresas competentes.

- **Mejores prácticas**

Todas las prácticas internas de una institución pueden mejorarse y perfeccionarse con el tiempo.

La gestión del conocimiento nos muestra que el nivel de calidad, en todos los sectores, no presenta un límite máximo. Por el contrario, es posible crecer y mejorar cada vez más.

Para llevar a cabo mejores prácticas empresariales es necesario el seguimiento, el análisis de la información y los experimentos.

Para que los cambios sean abrazados por todos los colaboradores – y no rechazados, como sucede en muchas empresas – las prácticas deben ser analizadas con la ayuda de todos los involucrados.

Hacer que los destinatarios de los cambios se sientan partícipes en el proceso de transformación es fundamental para garantizar la aceptación.

Siempre que sea posible, los gestores deben consultar a su equipo, entender qué prácticas necesitan ser mejoradas y cómo hacerlo para optimizar las experiencias y procesos.

- **Gestión de talentos**

Tener buenos talentos dentro de la empresa es un gran diferencial.

Sin embargo, ocurre que, a menudo, los talentos existen, pero no son conocidos por los gestores, entrenadores y emprendedores.

El potencial desperdiciado es un serio riesgo para el crecimiento de la organización, que, a pesar de contar con buenos profesionales, no logra extraer lo mejor que ellos tienen que ofrecer.

Para solucionar este problema, la gestión de talentos es indispensable.

Se trata de la implementación de estrategias que permitan identificar los talentos existentes dentro de la empresa, potenciando y explotando cada uno de ellos. Todo sobre la base de los valores y la misión de la empresa.

Además, la gestión de talentos permite desarrollar habilidades que tal vez estén dormidas, lo que contribuye al aumento del nivel de conocimiento organizacional.

- **Desarrollo de personas**



Por último, pero no menos importante, el desarrollo y la capacitación de personas, una de las grandes estrategias de gestión del conocimiento para las empresas.

Los empleados de cada empresa – y aquí estamos hablando de todos ellos, desde los técnicos, al soporte, pasando por el personal administrativo y los servicios generales – deben recibir atención continua.

Cuando las personas que actúan en una empresa crecen, el negocio también crece.

Este es el resultado lógico de la buena gestión de personas, que debe ser hecha de forma completa y orgánica. El sector de recursos humanos de la empresa es muy importante en este proceso.

La gestión del conocimiento es uno de los varios procesos que deben implementarse en un negocio para lograr el éxito y crecer en el mercado.

Sin embargo, hay muchos otros procesos igualmente importantes, todos con sus características y peculiaridades.

Si eres un emprendedor o trabajas con la gestión de personas en una empresa y quieres saber más sobre este tema, lee nuestro post que te muestra todo sobre la capacitación empresarial y piensa cuál es la mejor para tu negocio.(sp)

La página calidad y tecnología muestra nueve de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento, por lo para complementar la lectura y contar con justificantes reales el estudiante debe acceder el siguiente enlace: <https://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional dentro de las empresas es una función de la experiencia, permitiendo a la empresa mantenerse competitiva en el entorno de constante cambio, mejorando los procesos que puede aumentar la eficacia y los beneficios. Permite mejorar las acciones de está desarrollando nuevos conocimientos y capacidades, Las empresas que están en constante crecimiento se debe a que también están en un aprendizaje permanente.

Partiendo desde experiencias organizaciones actuales, se evidencia que las empresas presentes tienen la necesidad de diseñar un modelo adaptativo, que permita llegar, a que el personal que está activo en las organizaciones evolucione en el manejo de las herramientas que se les da; al mismo tiempo de ser una persona integral completamente dentro de la organización, teniendo en cuenta las curvas de aprendizajes.

Estas sanas prácticas, buscan en las organizaciones la identificación de un aprendizaje integral de la formación, así como del entrenamiento y la capacitación, orientada a influir en el ser, el hacer y saber de las personas que la conforman.

El aprendizaje organizacional también busca un modelo de inducción dentro de las organizaciones para que su personal este con bases de conocimiento claras y necesarias para desempeñarse de forma exitosa en sus quehaceres, porque al tener un personal capacitado, las mismas compañías darán prioridad a la misma e invertirán más recursos, permitiendo que estas sean parte fundamental del trabajador dentro de las organizaciones.

Por consiguiente, crear una buena formación de sus competencias también aporta buenas prácticas que a su vez traen réditos, como por ejemplo crear una buena comunicación organizacional, facilita el desarrollo de las competencias de los colaboradores, el talento y el saber hacer es uno de los factores más importantes para el aumento de la productividad porque claramente desarrolla la innovación y el mejoramiento de cada sección de la empresa.

En párrafos anteriores se explica el concepto “aprendizaje organizacional como tal donde se pretende que el lector pueda entender que cada individuo puede adquirir el conocimiento de diferentes formas y para poner un ejemplo colaborador absorbe el conocimiento a través de cada experiencia o cada vivencia en la organización o fuera de ella. Dicho lo anterior es claro que el proceso de aprendizaje se da de forma continúa desarrollando en quien lo recibe nuevas habilidades despendiendo de como cada persona enfrente su día a día uy aproveche las oportunidades que se le presenten. Como consultora una de las interrogantes que con frecuencia se hacen los ejecutivos a cargo del aprendizaje organizacional es ¿Cómo se da el aprendizaje organizacional?



La respuesta a esa interrogante es sencilla se da de varias formas directa o indirectamente, también va a depender de la cultura de la empresa es relativo, pero dentro de este contexto y en experiencia se pueden mencionar algunos tipos que ayudaran a responder un poco más claro la interrogante.

- **Benchmarking:** Esta forma de aprendizaje colectivo es mediante la observación de mercado preferiblemente de empresas homólogas, en la cual se analizan y se observan prácticas de la competencia para ser imitadas e implementadas y mejorar procesos internos de la empresa.
- **Aprendizaje por compartir:** Se da cuando el administrador, líder o colaborador conocen o aprenden una habilidad o técnica y la transmiten al resto del grupo, es un aprendizaje muy provechoso porque se unifican criterios en los procesos y las personas aprenden diferentes formas o maneras de realizar una tarea.
- **Aprendizaje activo:** Es la forma de aprendizaje más común de cualquier ser humano, mediante la ejecución de la tarea diarias se va adquiriendo experiencias y a través de las experiencias se descubren nuevos conocimientos que van agregando valor a su perfil.
- **Aprendizaje a partir de líderes:** Esta forma de aprendizaje se da a través del ejemplo, cuando el líder es un líder transformacional, porque este tipo de líderes son abiertos crean oportunidades de aprendizaje. Se da en relaciones con los mismos líderes, puestos gerenciales y colaboradores.
- **Aprendizaje sistémico:** Este tipo de aprendizaje pretende eliminar falencias de los procesos, porque se da a partir de la observación colectiva únicamente, donde se entiende dónde y como se desarrollan las actividades.
- **Aprendizaje a partir de experiencias profesionales:** Bajo este tipo los colaboradores aprenden a partir de las experiencias ya sean positivas o negativas, dentro del mismo ambiente de trabajo, generando conciencia en el individuo de sus acciones y desarrollando un fin en la mente para crear estrategias que le permitan reaccionar y cambiar su forma de actuar evitando caer en nuevamente en los errores experimentados.

En el ambiente organizacional el colaborador siempre se asocia al desempeño de sus tareas, lo cual es un error que comenten tanto empresario como el departamento de gestión de talento humano, si bien es cierto uno depende del otro, pero su significado es totalmente diferente. En este sentido es importante comprender que mucha veces se le da a un colaborador un entrenamiento sobre alguna función que se le asigne para que en poco tiempo aumente su desempeño, pero el aprendizaje es la suma de conocimientos que



permite que los funcionarios tengan una mayor fundamentación para desarrollar sus tareas, es aquí donde se entiende que el aprendizaje en la organización está más afín con las funciones que se desempeñan y con los beneficios a largo plazo.

El aprendizaje no se da de forma lineal y como profesionales este aprendizaje organizacional coadyuvar en que quienes los reciben se desarrolle de una forma relevante en las relaciones tanto personales como profesionales. Es importante tener claro que no todas las personas aprenden igual, unos aprenden más rápido y otros llevan más tiempo, esto depende de la voluntad y disposición de cada colaborador.

Cuando se piensa en aprendizaje organizacional se debe pensar también en tres pilares del aprendizaje a tomar en consideración y quien tenga la responsabilidad en una organización de asumir y liderar este proceso debe ser consciente de que el aprendizaje se da a partir un conjunto de prácticas para que se comparta el conocimiento de forma efectiva. La empresa debe preocupar que sus colaboradores salgan de la zona de confort, ofreciendo al mismo situaciones adversas que le permitan cambiar su mentalidad, forjando una capacidad de auto conocimiento, absorbiéndolo de forma natural, comprometiéndose más y confianza más en lo que se desempeñan sitiándose más seguros y motivados.

Los tres pilares por considerar son:

- Clima organizacional agradable: especialmente en ambiente y relaciones.
- Estructura definida y clara: Manual de puestos desarrollado.
- Políticas y acciones gerenciales: Apoyo y convencimiento de las gerencias y procedimientos e instructivos claros.

El aprendizaje Organizacional es un universo, que se debe comprender de forma detallada lógica y estructurada, por lo que los autores Andreu Baiget, han desarrollado un capítulo completo en su libro Gestión del Conocimiento y competitividad para comprenderla.

El lector debe realizar las lecturas del Capítulo 3 Aprendizaje del libro Gestión del conocimiento y competitividad de los autores Andreu y Baiget, (2016) de la página 61-78. Lo puede realizar accedando el siguiente enlace XXXXXXXXXXXXXXXX o bien en la biblioteca virtual de la Universidad San Marcos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias* . Granica S.A.
- Andreu, R., & Baiget, J. (2016). *Gestión del conocimiento y competitividad* . Universidad de Navarra, S.A (EUNSA) .
- Cegarra, J., & Martínez, A. (2017). *Gestión del Conocimiento una Ventaja competitiva Priemra edición*.
Obtenido de ISBN: 978-84-17129-90-3
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Hmano*. Mc Graw Hill .
- Consultoría de Organización estratégica (CEDEC). (03 de Octubre de 2019). *Importancia de la Gestion del Conocimiento*. <http://cedecpymes.org/la-importancia-la-gestion-del-conocimiento-la-empresa/>
- Imaginario, A. (25 de Agosto de 2020). *Significados. com* . Obtenido de <https://www.significados.com/globalizacion/> Consultado: 21 de octubre de 2020, 10:50 pm
- Nagles, N. (2007). La Gestión del conocimiento como fuente de nnovación . *Revista escuela administración de Negocios, num.61 , 77*.
- Navarro, I. (2015). Capital Humano : Su definición y Alcances en el Desarrollo Local y Regional . *Archivos Analiticos de Politicas EducativasVol. 13N°35, 3-4*.
- Pereira, H. (2011). Implementación del al Gestión del Conocimiento en la Empresa . *Éxito Empresarial, 1-2*.
- Probst, G., Raub, S., & Romhardt, K. (2001). *Administre el conocimiento* . Prentice Hall .
- Ramos, P. (2012). *Gestión por competencias 2da ed.* . Editorial ICB.

Anexos

Anexo 1 Empresas que mejor han gestionado el conocimiento

viernes, 16 de mayo de 2014

9 de las empresas que mejor han gestionado el conocimiento

Aunque la Gestión del Conocimiento es una disciplina a la que cualquier empresa debería prestar la suficiente atención, existen tres grandes grupos de organizaciones para las que constituye un objetivo estratégico:

- Empresas cuyo principal activo es el **Capital Humano** (servicios profesionales, consultoras, algunas ingenierías, empresas especializadas en recursos humanos, etc): aquí es fundamental una correcta **gestión de las competencias** que permita localizar rápidamente los mejores recursos para incorporarlos a los nuevos proyectos y servicios. También la creación de **Redes de Expertos** se muestra vital para poder ofrecer un correcto soporte a los clientes y grupos de trabajos internos. La gestión de las **Lecciones Aprendidas**, las **Buenas Prácticas** y el establecimiento de mecanismos para facilitar la **transferencia de conocimiento** entre los diferentes sectores donde opera la compañía son también aspectos críticos.
- 
- Empresas cuyo principal activo es el **Capital Intelectual** (empresas centradas en la innovación, principalmente, tecnológica): son organizaciones cuya supervivencia parte de un profundo conocimiento de las tendencias tecnológicas (**Vigilancia Tecnológica**) y de la evolución del mercado (**Análisis de la Competencia**). Conocer las **necesidades de los clientes** es otro aspecto fundamental cuando se plantea la definición de un modelo de gestión del conocimiento en este sector aunque con ciertas salvedades. Basta

recordar lo que decía Henry Ford: *"Si hubiera preguntado a mis clientes me habrían pedido caballos más rápidos"* o Steve Jobs: *"Escuchar a los clientes es aceptable para impulsar la innovación gradual, pero difícilmente genera adelantos sin precedentes"*

- Empresas en donde **optimizar los costes de producción, mantenimiento o reparación** es crítico. Las técnicas para el **análisis de las causas** de los problemas y el registro de las **mejores prácticas** aplicadas en su resolución son procesos fundamentales al igual que la **transferencia de conocimiento** entre las diferentes unidades e individuos.

Aquí el tamaño sí importa. Es evidente que las necesidades en cuanto a Gestión de Conocimiento de una empresa de 50 empleados que opera en un nicho de mercado son muy diferentes de las de una con miles de empleados con negocio en sectores industriales dispares. No obstante, es en las pequeñas empresas donde es más fácil establecer una cultura que fomente la colaboración y la transferencia del conocimiento. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la organización, esta cultura se irá consolidando y aumentando en madurez, facilitando así la implantación de procesos de gestión del conocimiento más ambiciosos (el cambio cultural es siempre el principal escollo en las grandes organizaciones).



Establecer un ranking de las empresas que mejor gestionan el conocimiento es complicado pero no imposible. Existen diferentes análisis entre los que destaca el premio **Most Admired Knowledge Enterprise** (premios MAKE como se les conoce popularmente). En 2013 han ganado este galardón las siguientes empresas: Accenture, Amazon, Apple, Philipps, Deloitte, EY, Flour, Google, IBM, Infosys, McKinsey, Microsoft, POSCO, PWC, Samsung, Schlumberger, Tata, Toyota, Vale y Wipro.

Aunque podría centrarme en los modelos implantados por estas empresas, he preferido ofrecer una referencia a las organizaciones que, a lo largo de las últimas décadas, han guiado la evolución de la Gestión del Conocimiento, buscando aquéllas que han implantado modelos diferentes para destacar los diferentes enfoques que podemos plantearnos a la hora de definir un sistema de este tipo.

Es, por tanto, una lista sesgada, de ésas en las que "son todos los que están pero no están todos los que son"

LAS 9 EMPRESAS



Es una empresa de seguros e inversiones a largo plazo de origen sueco que comenzó su actividad en 1885. Es también una de las pioneras en cuanto a Gestión del Conocimiento y, en particular, en la **Gestión del Capital Intelectual**.

A principios de los 90 nombró a [Leif Edvinsson](#) como CKO (Chief Knowledge Officer) bajo cuya dirección se publicó el primer **Informe de Capital Intelectual** del que se tiene noticia. En su libro, publicado en 1997, "*Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*" fijó las bases para determinar el verdadero valor del Capital Intelectual en el seno de una organización.

Los principios fundamentales del modelo diseñado por Edvinsson ([más información...](#)) pueden resumirse en:

- Identificar y optimizar la **visibilidad** de los activos intangibles y no materiales de la organización

Los principios fundamentales del modelo diseñado por Edvinsson ([más información...](#)) pueden resumirse en:

- Identificar y optimizar la **visibilidad** de los activos intangibles y no materiales de la organización
- Capturar y empaquetar estos activos y **transferirlos** a los usuarios
- Cultivar y desarrollar los activos identificados a través de la **formación** y el establecimiento de **redes de conocimiento**
- **Capitalizar y dar valor** de negocio a los activos a través del reciclado rápido del conocimiento y el aumento en la comercialización

Quizás el aspecto en el que más destaca Skandia está relacionado con la **medida del valor de activos** de Capital Intelectual, una de las disciplinas más complejas en la Gestión del Conocimiento. Su modelo conocido como "*Skandia Value Schema*" y las herramientas que lo soportan: "*Skandia Navigator*" (para ofrecer de forma estructurada información sobre los activos), "*Dolphin*" (un cuadro de mando de indicadores basado en la herramienta anterior) e "*IC Index*" (mediciones del valor de los activos a lo largo del tiempo) están completamente integradas en el negocio, un logro del que pocas organizaciones pueden presumir.



Si hay una empresa mítica en cuanto a gestión del conocimiento, ésta es, sin duda, Xerox. A principios de los 90, [Jonh Seely Brown](#), director del PARC (el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto), creó un grupo de especialistas (con antropólogos entre ellos) para intentar mejorar el servicio de reparaciones de impresora que ofrecía a sus clientes. El grupo descubrió que los técnicos lograban

una gran efectividad gracias a la información que compartían mientras conversaban junto a la

máquina de caté.

Este hecho anecdótico ha pasado a la historia como el impulsor del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Xerox. Ciertamente, ya en 2001 esta empresa tenía implantado un sistema (Eureka!) capaz de acreditar y compensar a los empleados (reconocidos ya por aquel entonces como "Knowledge Workers") que compartieran su conocimiento, un modelo ahora bastante de moda al estar ligado con la [Gamificación](#).

El esfuerzo se centró en desarrollar una plataforma en donde los técnicos pudieran registrar los problemas detectados y las soluciones aplicadas (se enorgullecen de disponer de más de 50.000 de estas soluciones documentadas) así como en desarrollar sistemas expertos para la **Resolución de Problemas** capaces de sacar partido a la ingente cantidad de información disponible. La consecuencia: una mejora del 10% en la productividad en los primeros dos años que se ha mantenido en el tiempo (en 2010 se estimaba en torno al 5-10%, cerca de 10 millones de dólares).

Por cierto, la capacidad para evaluar el **Retorno de la Inversión** de la Gestión del Conocimiento, consecuencia de una correcta integración con los servicios financieros, es otro de los aspectos diferenciales de esta compañía

Las **Comunidades de Práctica** han sido siempre otro de los puntos fuertes de Xerox junto con los mecanismos para asegurar la **motivación de los empleados**. Este aspecto es crítico en una organización que reconoce la interacción entre las personas como la principal fuente de conocimiento y otorga a la máquina de café poderes casi divinos. Para conseguirla han implantado sistemas de **retribución económica** y de **reconocimiento** y se ha puesto especial atención en el compromiso de los responsables, siempre reacios a que sus equipos dediquen demasiado tiempo en tareas alejadas de su trabajo diario.

Os dejó aquí algunos de los objetivos que Xerox persigue con su modelo:

- Hacer que el conocimiento de los empleados emerja para poder codificarlo
- Localizar los medios más adecuados para decodificar el conocimiento que es compartido por toda la organización
- Permitir un acceso sencillo y rápido al conocimiento
- Motivar a los empleados para que consideren al conocimiento como una ventaja exclusiva para su desarrollo personal, lo compartan y promuevan la creación de nuevas soluciones y estrategias para mejorar el negocio

Un último apunte, Eureka hace ya tiempo que se ha subido a la nube apoyada en los [Xerox Cloud Services](#), un producto comercial de Xerox desarrollado por CISCO

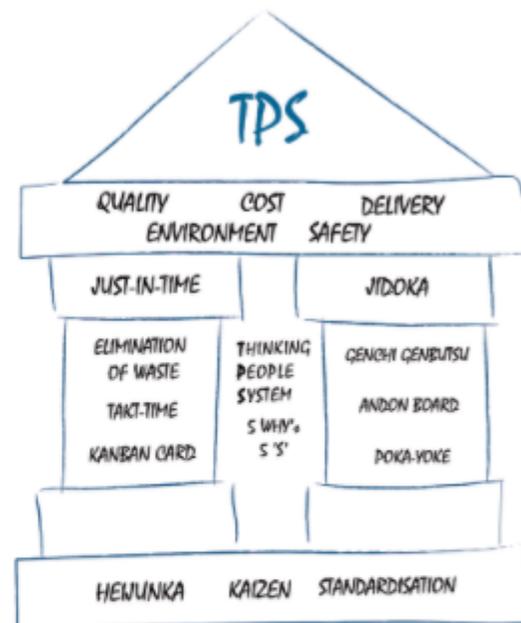


Toyota es líder del sector del automóvil (adelantó a General Motors en 2007) siendo referente desde hace décadas en aspectos como la **Calidad Total**, la **Innovación**, el lanzamiento al mercado de nuevos productos y, especialmente, en **Productividad** (se piensa que utilizan cuatro veces menos ingenieros en el desarrollo de un producto que sus competidores americanos y europeos).

En 1984, General Motors creó una empresa junto a Toyota (NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc.) con el fin de aprender las técnicas de producción de su alterego, transfiriendo a las nuevas instalaciones una buena parte del personal de la planta de Fremont, quizás la de peores resultados de toda la organización. Dos años después, la nueva planta era ya la más productiva y llegó a alcanzar niveles de calidad comparables con los obtenidos en Japón. Este experimento único demostró la importancia de gestionar **equipos de alto rendimiento** y fomentar la **cooperación** entre ellos.

Tolerancia cero a los defectos y al incumplimiento en las fechas de entrega (**Producción Ajustada** para asegurar el Just-in-Time en las entregas) o continuos procesos de mejora (basados en la filosofía **Kaisen**) marcan los Sistemas de Producción de Toyota (TPS: Toyota Production System) y con ellos la forma en que esta organización entiende la gestión del conocimiento.

Cada unidad de producción establece sus propios procedimientos y planes de mejora sin que existan directrices globales. Se fomenta el respeto a los empleados y el establecimiento de mecanismos informales de cooperación entre las unidades, pero poco más. En definitiva, un modelo basado en la gestión del **Capital Relacional** encaminado a mejorar la eficiencia de la producción, fomentar la mejora continua y la excelencia con el único fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo.



Es un modelo extraño, difícil de asimilar para un occidental y, sin embargo, de él han surgido conceptos como **Kaizen** (ahora mejor conocido como **Lean Manufacturing**, os dejo un [vídeo](#) en el que **Massaki Imai**, director del Instituto Kaizen presenta este modelo), las técnicas de análisis de las causas de los problemas basadas en los "5 Porqués" y el concepto de las **5S** para la mejora de las condiciones del puesto de trabajo.

Todo un ejemplo a seguir aunque por aquí no sabemos muy bien cómo hacerlo.



Hewlett Packard es otra de las empresas habituales en MAKE. Ya en 1997 mostró una gran preocupación por la Gestión del Conocimiento a pesar de ser una compañía muy descentralizada lo que dificultaba (y dificulta) este proceso.

Las primeras iniciativas, un tanto titubeantes, se centraron en la localización de **formadores internos** y en la puesta a disposición de los contenidos educativos generados convenientemente valorados. En el mismo sentido se establecieron **Redes de Expertos** apoyadas en una potente

Intranet accesible a todos los empleados. Las **Lecciones Aprendidas**, como base para la **Resolución de Problemas**, fueron también parte fundamental en este primer modelo al incidir directamente en la mejora de la productividad.

La fusión con Compaq en 2001 hizo necesario revisar estos modelos potenciando la creación de **Comunidades de Práctica**, las **Comunidades de Interés**, la **Colaboración** y el **Trabajo en Grupo**. HP también ha destacado en la implantación de sistemas para facilitar la colaboración o el consenso en la toma de decisiones ("**Collaborative / Consensus Decision Making**"), la creación de repositorios de contenidos y los sistemas de localización de expertos.

En 2010, se redefinieron los objetivos de la Gestión del Conocimiento en HP (consecuencia de unas políticas previas no del todo exitosas):

- Aportar mayor valor a los clientes incrementando el capital intelectual en los productos y servicios entregados
- Crear un entorno en el que cada empleado comparta el conocimiento de forma entusiasta
- Consolidar y fomentar la reutilización del conocimiento adquirido

En definitiva, foco en las personas, en la necesidad de un cambio cultural que facilite la difusión del conocimiento adquirido como principal mecanismo para ofrecer a los clientes productos con un valor añadido. Y, como casi siempre, especial énfasis en la **Formación**, la **Gestión de Competencias**, las **Lecciones Aprendidas** y las herramientas para la **Resolución de Problemas y Toma de Decisiones**.



British Petroleum es otra de las empresas con más experiencia en la Gestión del Conocimiento. Su modelo se basa en dos simples premisas: incorporar el conocimiento a las rutinas de trabajo y crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente los resultados en los negocios

Los esfuerzos de BP se han centrado principalmente en fomentar la **Socialización del Conocimiento** al reconocer que el conocimiento está en las personas y no en documentos. Para ello ha fomentado la creación de **Comunidades de Práctica**, las herramientas para **Localizar Expertos** y la implantación de sistemas de **Trabajo Compartido** a los que se incorporan socios y proveedores.

Según [Kent Greenes](#), el director del programa en los 90, el valor agregado que puede atribuirse a la gestión del conocimiento en BP ronda los 100 millones de dólares.



Apple es una empresa disruptiva también en cuanto a su enfoque de la Gestión del Conocimiento, más centrada en entender su negocio para favorecer la **creatividad** y la **innovación** (la verdadera misión de Apple) que en establecer procesos y metodologías sistemáticas.

En su modelo, la filosofía de Steve Jobs aparece por doquier: huir de las normas, dejar fluir la creatividad, hacer las cosas con pasión, simplicidad, sentido común, buscar la diferencia, trabajar con personas excelentes.

Hay cuatro preguntas que resumen bastante bien los objetivos de la gestión del conocimiento en esta organización:

- ¿Qué es lo que mejor sabe hacer cada persona?
- ¿Con qué personas lo hacen mejor?
- ¿Qué pueden hacer mejor mañana?
- ¿Qué pueden usar del exterior para cumplir sus objetivos?

Es, como vemos, un modelo centrado en las personas, en aprovechar sus capacidades, en fomentar la colaboración entre los diferentes equipos, en potenciar su evolución profesional. Hace, también, una concesión al entorno reconociendo la necesidad establecer una fuerte conexión con el mundo real y, especialmente, con los clientes.

El objetivo de la Gestión del Conocimiento en Apple es, en definitiva, crear un clima (una cultura) que permita que el conocimiento se socialice y comparta en aras de fomentar la innovación en todos los niveles.

El objetivo de la Gestión del Conocimiento en Apple es, en definitiva, crear un clima (una cultura) que permita que el conocimiento se socialice y comparta en aras de fomentar la innovación en todos los niveles.



High performance. Delivered.

Accenture es una de las consultoras que destaca en cuanto a la gestión del Capital Humano aunque también dedica ingentes esfuerzos a la gestión del Capital Intelectual Interno y Externo.

En sus comienzos, se establecieron servicios centralizados para dar soporte a la búsqueda de información y asegurar la capitalización del conocimiento adquirido. Estos grupos actuaban también como facilitadores del intercambio de conocimiento y ofrecían soporte sobre las diferentes herramientas implantadas en la organización.

En cuanto a la información, se estructuraba en innumerables bases de datos (más de 700 construidas a partir de Lotus Notes) distribuidas según los siguientes criterios:

- ¿Qué hemos hecho?
- ¿Cómo lo hemos hecho?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué hacen los otros?
- ¿Dónde puedo encontrar la información apropiada?

Un sistema un tanto caótico pero innovador para la época y sobre el que se apoyó parte del crecimiento exponencial de la organización en los 90.

En la primera década del siglo veintiuno, la compañía redefinió sus procesos de Gestión del Conocimiento y abandonó Lotus Notes para crear una nueva plataforma basada en Microsoft Sharepoint. También se descentralizó la gestión, dando mayor protagonismo a las Unidades de Negocio y a los individuos.

La misión de la gestión del conocimiento en Accenture es "obtener valor del conocimiento para mejorar los beneficios, reducir costes y fomentar la innovación". Su visión: "crear una cultura de compartición del conocimiento que soporte el éxito de la compañía y se convierta en un referente mundial en su clase".

Para ello han establecido un modelo que cubre el ciclo completo de vida de todos los productos y servicios, desde la fase establecimiento del proyecto hasta la entrega al cliente. Sus objetivos son:

- Crear una cultura de compartición efectiva y sostenible del conocimiento
- Reducir el tiempo que necesitan las nuevas incorporaciones para adquirir las competencias necesarias
- Mejorar las capacidades de venta
- Asegurar el ROI en las actividades de KM
- Mejorar los márgenes y la calidad de la entrega en los proyectos

En definitiva, una preocupación por asegurar el cambio cultural, la gestión de las competencias, apoyar el desarrollo del negocio y mejorar la productividad y calidad de los productos ofrecidos a los clientes. Destaca también la necesidad de justificar el Retorno de la Inversión de las acciones emprendidas, unos de los aspectos más complejos en la Gestión del Conocimiento como ya he comentado.



El caso de Nike es un tanto diferente. Dejando a parte sus procesos internos, ha creado un comunidad Online en la que participan activamente más de un millón de entusiastas de sus productos. Los miembros de este comunidad han registrado las experiencias vividas recorriendo cerca de dos millones de kilómetros gracias al producto [Nike+](#), desarrollado en colaboración con Apple para conectar el iPod con las zapatillas.

Es un buen ejemplo de la **co-creación de conocimiento entre empresas y clientes** ([más información...](#)). El modelo, definido por [Venkat Ramaswamy](#) y [Francis Gouillart](#), en lugar de proponer valor y esperar la respuesta de los clientes, les hace partícipes en las diferentes fases del desarrollo del producto. Además, la plataforma ofrece a Nike un feedback continuo sobre las preferencias de los corredores (se han abierto ya más de 200.000 discusiones) y favorece la captura de nuevas ideas para el desarrollo de productos.

En contra de la propuesta de Apple, Nike sí escucha a sus clientes.



No podía terminar esta recopilación sin hablar de alguna empresa española. REPSOL ocupó el quinto lugar en 2008 en los premios MAKE europeos (detrás de BP, British Broadcast, Heineken y Nokia).

Definen la Gestión del Conocimiento como un medio para convertir el conocimiento individual en un bien compartido accesible para el conjunto de la organización.

Es un objetivo encaminado a compartir ideas, gestionar las lecciones aprendidas, facilitar la transmisión de las mejores prácticas y, en consecuencia, centrado en el establecimiento de **Comunidades Virtuales y Redes Sociales**. También se ha preocupado en la definición de mecanismos que permitan determinar las causas del éxito o fracaso de cada una de las acciones emprendidas (**Análisis Post-mortem**). **Mapas Conceptuales, Mapas de Conocimiento** y sistemas de **Vigilancia Tecnológica** son otras de las herramientas implantadas en esta organización.

Destaca especialmente el análisis que realizan sobre **el coste del no-conocimiento**.

CONCLUSIONES

La actividad de cada empresa marca en gran medida los objetivos del modelo de gestión del conocimiento implantado. Allá donde prima la innovación se establecen modelos de vigilancia tecnológica y mecanismos de colaboración para fomentar la creatividad. Las empresas en los sectores industriales centran más sus esfuerzos en ofrecer herramientas para la mejora de la productividad y en la transmisión de las mejores prácticas y las técnicas de resolución de problemas.

En todas ellas hay tres factores críticos para asegurar la correcta implantación de un Sistema de

En todas ellas hay tres factores críticos para asegurar la correcta implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento:

- Asegurar el **alineamiento de sus objetivos con los de negocio**
- Establecer una **cultura que favorezca y premie la colaboración y difusión del conocimiento**
- Implantar mecanismos que permitan **determinar el Retorno de la Inversión en Gestión del Conocimiento**



www.usanmarcos.ac.cr

San José, Costa Rica