



# Gestión del Conocimiento

Definición, Etapas

Ing. Sandra González Císaro  
Cursada 2017

## Gestión del Conocimiento es...

*el conjunto de principios, métodos, técnicas, herramientas, métricas y tecnologías que permiten obtener los conocimientos precisos para quienes los necesitan, del modo adecuado, en el tiempo oportuno, de la forma más eficiente y sencilla con el fin de conseguir una actuación institucional lo más inteligente posible.*

## ¿GC es nueva?

Mientras que GC es un campo relativamente nuevo de estudio, el uso de tecnología para capturar y manipular el conocimiento ha estado por décadas

## Perspectivas de GC

	Conocimiento como objeto	Conocimiento como proceso
Nivel organización	Re-ingeniería	Especialistas de Teorías de la organización
Nivel Individual	Especialistas de Inteligencia Artificial	Sicólogos

(Hildreth, 2004)

## Perspectivas de GC

Basada en la Información	Basada en Tecnología	Basada en la Cultura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Páginas amarillas</li> <li>• Información de personas</li> <li>• Categorización de datos</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Data mining</li> <li>• Data warehouses</li> <li>• Sistemas expertos</li> <li>• Intranet</li> <li>• ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprendizaje colectivo</li> <li>• Aprendizaje continuo</li> <li>• Organizaciones que aprenden</li> <li>• ...</li> </ul>

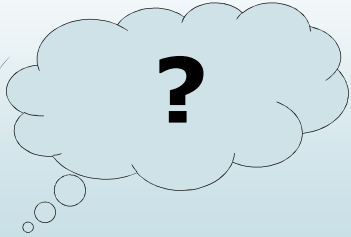
(Hildreth, 2004)

## Contrastes Occidente-Oriente

Occidente	Oriente
Centro en Conocimiento explícito	Centro en Conocimiento tácito
Re Uso	Creación
Proyectos de Conocimiento	Cultura del Conocimiento
Proyectos a corto plazo	Proyectos a largo plazo

(Hildreth, 2004)

## Mercado del Conocimiento



## Mercado del Conocimiento

- ❖ En las empresas hay intercambio de Conocimiento.
- ❖ Mercado:
  - Vendedores
  - Compradores
  - "Brokers" (ej. Bibliotecario)
- ❖ Todos ganan con la transacción: reciprocidad, reputación, altruismo (ej. "mentoring")

(Davenport et al, 2000)

## Dificultades del mercado del Conocimiento

- ❖ Es difícil encontrar al vendedor correcto
- ❖ Es difícil evaluar la calidad del Conocimiento a comprar
- ❖ Comparación: compra auto.

Factores que inciden en que el mercado del Conocimiento opere ineficientemente en las organizaciones

- ❖ "Incompletitud" de información del mercado
  - Ej. ausencia de mapas, páginas amarillas
- ❖ Asimetría del Conocimiento.
  - Ej. Ventas / Marketing
- ❖ "Regionalidad" del Conocimiento
  - Ej. Vecinos, confianza

## Cómo desarrollar los mercados de Conocimiento

- ❖ Usando sabiamente las tecnologías de la información.
- ❖ Creando mercados: áreas físicas y virtuales para el intercambio de Conocimiento

## Índices del Conocimiento

- ❖ ¿Cómo medir?
- ❖ Medir:
  - aptitudes de los empleados,
  - relaciones con clientes
  - reputación en el mercado
  - tecnología

(Probst et al, 2001)

## Etapas de la GC

- Según (Davenport et al., 2000) :
  - Generación
  - Codificación
  - Transferencia
- Según (Probst et al., 2001)
  - Identificar
  - Adquirir
  - Desarrollar
  - Compartir y distribuir
  - Utilizar
  - Retener

## Etapas de la GC (Davenport/Prusak)

- ✓ Generación
  - ✓ Codificación
  - ✓ Transferencia
- (Davenport et al, 2000)

## Generación de Conocimiento

- ❖ Actividades e iniciativas tomadas para incrementar el stock de Conocimiento
- ❖ No sólo contratar gente inteligente (ver Trabajador del Conocimiento)
- ❖ Todas estas actividades necesitan espacio y tiempo

## Generación de Conocimiento

- ❖ Adquisición
  - La mejor forma: comprarlo (organizaciones o contratar gente)
  - British Petroleum: "Thief of the year"
  - También "renta"
    - ej. Universidad-Empresa;
    - ej. contratar consultor
- ❖ Recursos dedicados
  - Grupos de investigación
  - Grupos de desarrollo

## Generación de Conocimiento

- ❖ Fusión
  - Combinar personas con diferentes habilidades, ideas, valores
- ❖ Adaptación
  - ej. autos japoneses
- ❖ Redes
  - comunidades

## Codificación del Conocimiento

- ❖ La meta es poner el Conocimiento organizacional en una forma que sea accesible para aquellos que lo necesitan.
- ❖ Hacer el Conocimiento organizado, explícito, portable, fácil de entender
- ❖ Le da permanencia al Conocimiento

## Codificación del Conocimiento

- ❖ Mapas de Conocimiento ("yellow pages")
  - es una guía, no un repositorio
  - muestran las personas en la organización
  - sirve como inventario
  - es como un mapa: qué hay y dónde
  - no informa de accesibilidad
  - están desactualizados tan pronto como se crean

## Codificación de Conocimiento

- ❖ En sistemas:
  - ej. Sistemas expertos
    - ej. interpretación de fotografías aéreas
  - Patentes: representación en texto de un proceso o desarrollo de producto

## Transferencia de Conocimiento

- ❖ Charlas informales
  - ej. máquina de café
- ❖ En vez de:
  - "parar de hablar y ponerse a trabajar!",
 el mensaje debe ser:
  - "comenzar a hablar y ponerse a trabajar!"

## Transferencia de Conocimiento

- ❖ Conocimiento explícito:
  - se transfiere por documentos y, o, bases de datos
- ❖ Conocimiento tácito:
  - requiere contacto personal
  - ej mentoring, "apprenticeship"

## Transferencia de Conocimiento

- ❖ Factores culturales que inhiben transferencia:
  - falta de confianza
  - diferencias de cultura, vocabulario
  - falta de tiempo y, o, espacio para encontrarse
  - intolerancia por errores

## Transferencia de Conocimiento

- ❖ **Transferencia = transmisión + absorción (y uso)**
- ❖ Velocidad a la que se mueve el Conocimiento en la empresa
  - ¿cuán rápido se disemina?
- ❖ Viscosidad
  - riqueza del Conocimiento transferido

## Organizaciones que aprenden

- ❖ Organización con habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento y modificar su comportamiento para reflejar nuevos conocimientos
- ❖ Cambios en la base de conocimiento de la empresa, creación de marcos de referencia colectivos, desarrollo de las aptitudes para actuar y solucionar problemas

## Organizaciones que aprenden

- ❖ "Si no se puede programar a una empresa con todas las respuestas posibles que todos los futuros alternativos pueden exigir, hay una sola salida: tener organizaciones capaces de aprender"

(Gore, 1998)

## Tipos de aprendizaje

1. aprendizaje de hechos, conocimientos, procesos y procedimientos
2. aprendizaje de nuevas habilidades transferibles a otras situaciones
3. aprender a adaptar
4. **aprender a aprender**

(Gupta et al, 2003)

## Organizaciones que aprenden

- ❖ Resolución de problemas en forma sistemática
  - método científico, usar datos (no suposiciones), usar herramientas estadísticas, minería de datos. Ej: XEROX
- ❖ Experimentación
  - Ej IBM \$ 10 millones

## Organizaciones que aprenden

- ❖ Aprender de su propia experiencia y pasado.
  - Ej. BOEING 737, 747
- ❖ Aprender de las experiencias y mejores prácticas de otros
  - Benchmarking
- ❖ Transferir el Conocimiento rápida y efectivamente
  - Oral, escrita, visual, programas de educación, visitas, etc.

## Trabajador del Conocimiento

- ❖ 1959: Drucker insistió en la necesidad de prestar más atención al trabajador del Conocimiento
- ❖ Reclutar y retener los mejores trabajadores del Conocimiento es vital para el éxito de la organización

## Trabajador del Conocimiento

- ❖ Tienen alto grado de experiencia, educación, "expertise". El propósito primario de su trabajo involucra creación, distribución o aplicación de conocimiento.
- ❖ Son dueños de su medio de producción (su conocimiento)

## Trabajador del Conocimiento

- ❖ Entrevistaron más de 100 profesionales, académicos y gerentes. Analizaron 41 compañías.
- ❖ Los factores que más influyen:
  - gestión y organización
  - tecnología de la información
  - diseño del área de trabajo

(Davenport, 2005)

## Trabajador del Conocimiento

- ❖ Muchas compañías ponen énfasis en tecnologías: armar una solución equivalente el "Swiss army knife", para integrar todo!: comunicación, colaboración, KM, equipos virtuales, e-mail, mensajería instantánea...
- ❖ Difícil diferenciar empleados.
- ❖ Diseño del área de trabajo: fundamental

## Trabajador del Conocimiento

- ❖ Nadie tiene todas las respuestas en cómo mejorar el trabajo del trabajador del Conocimiento.
- ❖ Algunas claves:
  - distintos tipos de trabajadores del Conocimiento (segmentación: baja, media, alta)
  - dar elecciones individuales (bajo, medio, alto) Ej. configuración área trabajo, autonomía

## Profesiones vinculadas a la GC

- ❖ especialistas en gestión
- ❖ sicólogos
- ❖ sociólogos
- ❖ especialistas en computación
- ❖ ...
- ❖ nuevos trabajos

## Nuevos trabajos del Conocimiento

- ❖ Integradores de Conocimiento:
  - "Bibliotecarios"
  - "Sintetizadores"
  - Reporteros
  - Editores
    - ej. equipo de ingenieros: diseño de producto. Ninguno tiene tiempo o habilidades para describir que pasó y anotarlo en repositorio

(Davenport et al, 2000)

## Nuevos trabajos del Conocimiento

- ❖ CKO: Chief Knowledge Officer
  - responsable de crear cultura del Conocimiento
  - crear infraestructura
  - hacer que rinda

(Davenport et al.2000)

## Para Recordar!!!

- ❖ El compartir el Conocimiento implica comunicación, generación y conversación.
- ❖ El conocimiento en la organización debe ser Identificado, codificado, transferido y sobre todo aumentado y **accionable!!**
- ❖ La organización debe **aprender a aprender!!**
- ❖ Desarrollo de nuevos puestos de trabajo para los "trabajadores del conocimiento"