

La Gestión del conocimiento: un mito o una realidad

Dr. Alberto Naranjo Tapia

Escuela de Diseño

Universidad de Valparaíso

Octubre de 2005

alberto.naranjo@uv.cl

Agenda

1. Introducción
2. Qué es la Gestión del Conocimiento (GC)
3. De los datos al conocimiento
4. Los mitos de la Gestión del Conocimiento
5. La realidad de la Gestión del Conocimiento
6. Conclusiones

1. Introducción

- La economía del conocimiento está en su pleno apogeo
- Los mayores cambios están dados por la creciente globalización, Internet y la agresiva competitividad
- La tecnología, la innovación y las personas pueden y deben convivir en la era del conocimiento
- Casi siempre nos olvidamos del pasado organizacional y volvemos a cometer los mismos errores
- La experiencia de Valle Hermoso para fabricar alfombras una pérdida de conocimiento difícil de recuperar (anécdota)

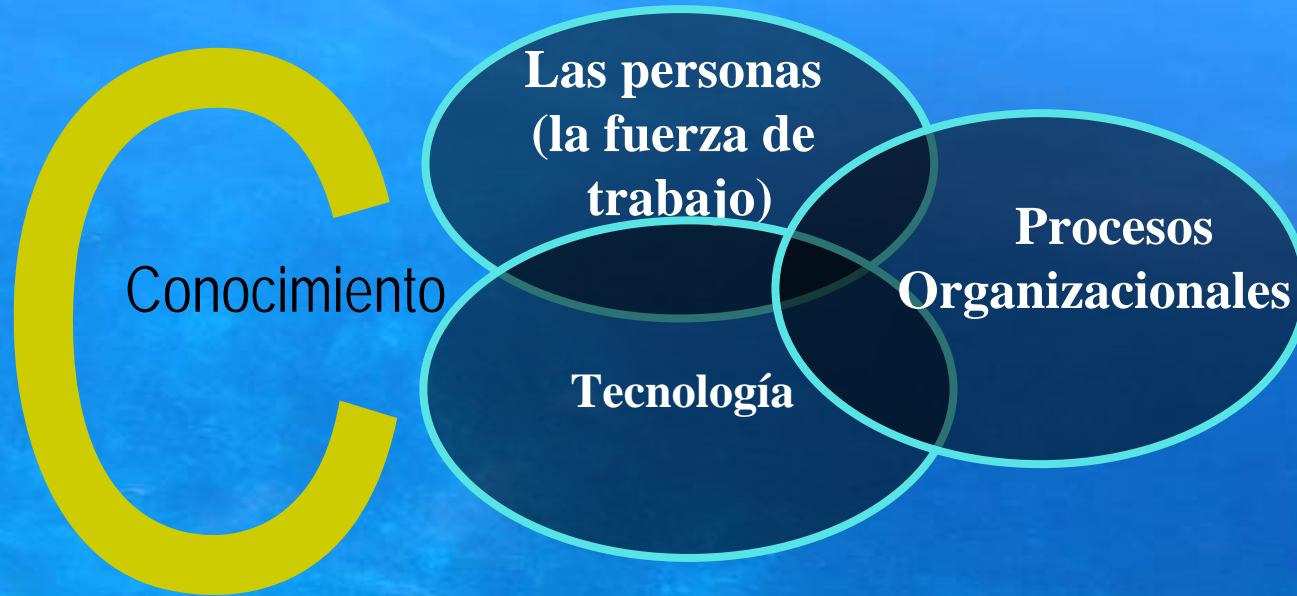
2. Qué es la GC

- El proceso de capturar y hacer uso del conocimiento colectivo experto en cualquier parte de la organización:
 - Hacer las cosas correctas, no hacer correctamente las cosas
 - Ver los procesos de la organización como procesos de conocimiento
 - Hacer de la creación de conocimiento, diseminación, actualización y aplicación (uso) en dirección de la supervivencia de la organización un proceso
 - Una parte ciencia, una parte arte, una parte suerte

2.1 Factores que gatillan el interés por la GC

- La innovación como una competencia esencial que ésta inserta en todas las disciplinas
- La globalización y la dispersión geográfica cambiaron el alcance de la organización
- El *Downsizing* y la reingeniería resultaron en un desgaste de la plana directiva y en un agotamiento del conocimiento organizacional
- Las redes de trabajo y las comunicaciones de datos hacen más fácil y rápido compartir el conocimiento
- El creciente dominio del conocimiento como una base para mejorar la eficiencia y efectividad, gatilló la necesidad de utilizar el conocimiento ganado de las experiencias previas

2.2 Factores de traslape en la GC



2.3 La organización del conocimiento



2.5 La GC idealmente

- La organización del conocimiento permite que las personas intercambien conocimiento por medio de la tecnología y los procesos establecidos
- El conocimiento es internalizado y adoptado dentro de la cultura de la organización

2.6 Por qué la GC

- Para:
 - Compartir el conocimiento, una compañía crea beneficios exponenciales de las personas que pertenecen a ella, en la medida que las personas aprenden de ella
 - Construir una mayor sensibilidad en relación con la fuga de cerebros
 - Reaccionar instantáneamente a las nuevas oportunidades de negocio
 - Asegurarse de la asociación exitosa y de las competencias esenciales en relación con los proveedores, vendedores, los clientes, y otros agentes
 - Acortar la curva de aprendizaje

2.7 Los conductores de la GC

- La tecnología – revolución de la forma en que las organizaciones almacenan, comunican e intercambian datos
- Los procesos – La mejora de los procesos por medio de errores repetidos por medio del aprendizaje
- Las personas especializadas – creación de equipos de trabajadores del conocimiento
- El conocimiento relacionado - el concepto de compartir y transferir conocimiento dentro de la organización
- Las financieros – el activo conocimiento aumenta su valor en la medida que las personas lo usan

3. De los datos al conocimiento

1. Datos
2. Información
3. Conocimiento
4. Las dimensiones del conocimiento

3.1 Los datos

“Conjunto discreto de hechos objetivos”
Archivos estructurados de sucesos y
transacciones”



PROCESO DE DATOS

3.2 La información

Información según Drucker son los datos dotados de relevancia y propósito. Los datos llegan a ser información cuando su creador le añade significado.

Cumple con estos principios:

- **Contextualizada**
- **Categorizada**
- **Calculada**
- **Corregida**
- **Condensada**



Proceso de Aprendizaje

3.3 El conocimiento

“Conjunto de experiencias, valores, información (en contexto), percepciones e ideas que crean una estructura mental para evaluar e incorporar nuevas experiencias, ideas e información”, siempre que permita:

- Comparar
- Consecuencias
- Conectar
- Conversar



Proceso de creación mental

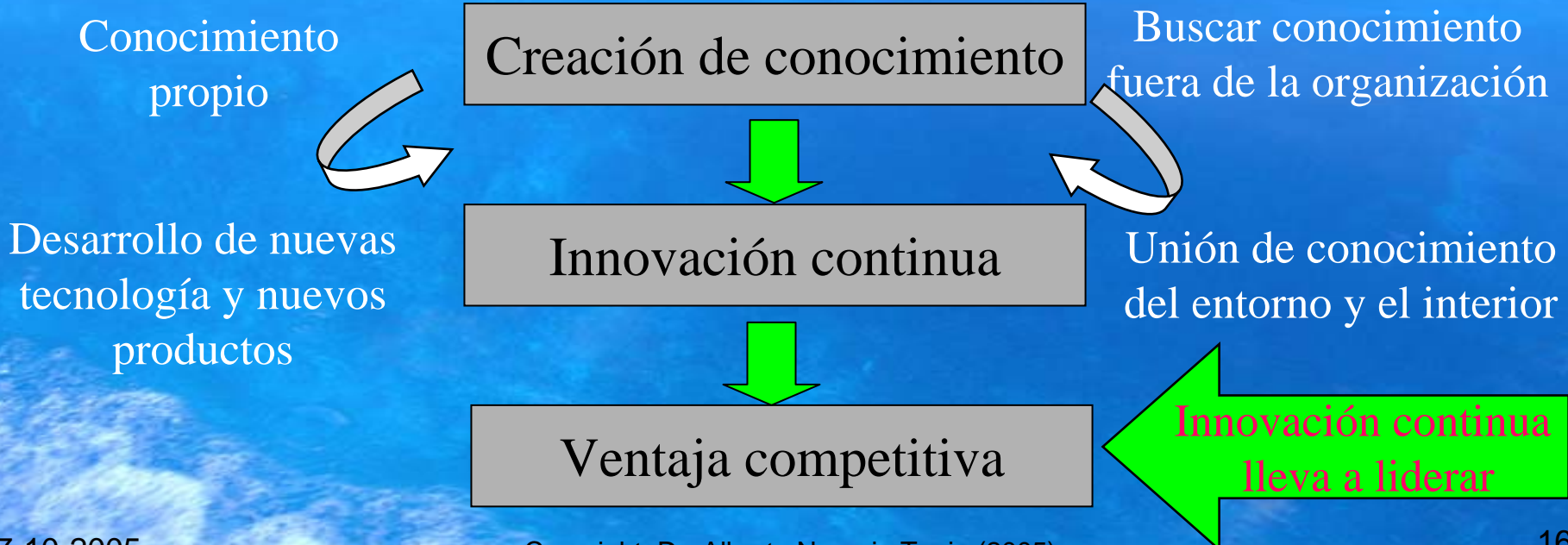
Davenport y Prusak (1999) y Bueno (2000)

3.3 El conocimiento

- Nonaka y Takeuchi (1995) hacen tres observaciones:
 - El conocimiento se trata de creencias y compromisos
 - El conocimiento a diferencia de la información es acción
 - El conocimiento, como la información, trata de significado , depende de contextos específicos y es relacional

3.3 Creación de conocimiento: un concepto

Estrategia de negocios



3.4 Dimensiones de creación del conocimiento



3.4 La combinación del conocimiento tácito y explícito

APLICACIÓN ORIGEN	CONOCIMIENTO TÁCITO	CONOCIMIENTO EXPLÍCITO
CONOCIMIENTO TÁCITO	SOCIALIZACIÓN	EXTERNALIZACIÓN
CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	INTERNALIZACIÓN	COMBINACIÓN

“El hacer que el conocimiento personal esté disponible para otros debe ser la actividad central de la empresa de creación de conocimiento”

Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

4. Los mitos de la GC

LO QUE NO ES GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Reingeniería
- Capital Intelectual, per se
- No está basada solamente en la información o en los datos
- Información de la cadena de valor o captura de conocimiento
- Limitada a reunir información de los dominios expertos de la compañía o de los empleados retirados y de las bases de datos accesibles en una intranet
- Redes Digitales

4. Los mitos de la GC

1. La GC es una moda pasajera
2. La GC y el *data warehousing* son esencialmente lo mismo
3. La GC es un concepto nuevo
4. La GC es una mera tecnología
5. La tecnología puede almacenar y distribuir la inteligencia humana
6. La GC es otra forma de reingeniería
7. Los empleados de una compañía tienen dificultad para compartir el conocimiento
8. La tecnología es una mejor alternativa que el enfrentamiento cara a cara
9. No es brillante el compartir lo que tú sabes

5. La realidad de la GC

SUS VALORES

1. La integración del conocimiento, hoy en día, es el motor de la prosperidad económica
2. La GC debe llevar a liderar el cambio no al revés
3. Aquellos que olvidan el pasado están condenados a repetirlo
4. Se necesita un puente para cruzar el Atlántico
5. El conocimiento tácito es móvil
6. La creación de conocimiento requiere de una cultura de bebederos de agua y máquinas de café – las TIC apenas soportan el compartir

5. La realidad de la Gestión del Conocimiento

SUS APLICACIONES

- A cualquier organización mediante almacenes, mejorando el acceso, un ambiente propicio o como un activo (Davenport, De Long y Beers (1998))
- La GC ha sido usada en organizaciones que van desde el Banco Mundial hasta un equipo de cirujanos cardiovasculares
- La GC tendrá sentido en la medida que haya creación de conocimiento en caso contrario será sólo una aventura
- Una organización creadora de conocimiento facilitará el conocimiento y sus miembros estarán comprometidos porque este es una certeza justificada, individual y social y será tanto tácito como explícito (Von Krogh, Ichijo y Konaka (2001))

Conclusiones

- La realidad nos indica que en el siglo XXI estamos en la era del conocimiento
- La GC se puede reducir a cuatro procesos: la captura de conocimiento, su organización, su refinamiento y la transferencia adecuada
- Si bien es cierto la GC tiene un ciclo para la creación de nuevo conocimiento su mayor aplicación está en la diferenciación del conocimiento tácito y el explícito

Conclusiones

- La gestión del conocimiento como toda disciplina que comienza, tiene sus limitaciones y mucha gente la confunde por sus propios paradigmas; tiene un tremendo potencial para mejorar las competencias organizacionales y conducir a las organizaciones al liderazgo, ganando una ventaja competitiva

Muchas gracias

Dr. Alberto Naranjo Tapia

Escuela de Diseño

Universidad de Valparaíso

Octubre de 2005

alberto.naranjo@uv.cl