

IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Mg. Emigdio Alfaro

1

CONTENIDO

1. Generalidades
 - 1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?
 - 1.2 ¿Cuál es la cultura de nuestra organización?
2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento
 - 2.1 Páginas Amarillas
 - 2.2 Comunidades de Aprendizaje
 - 2.3 Catálogos de Buenas Prácticas
 - 2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda
 - 2.5 Integración de las Herramientas.

2

CONTENIDO

3. Un Modelo de Implantación
 - 3.1 Autodiagnóstico
 - 3.2 Gestión Estratégica
 - 3.3 Definición y Aplicación del Modelo de Gestión del Conocimiento.
 - 3.4 Gestión del Cambio
 - 3.5 Indicadores.
4. Fuentes de Información.

3

1. Generalidades

4

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

- Las organizaciones en que vivimos (o trabajamos) son ante todo, tecnología.
- Aunque nos parezcan naturales, son dispositivos creados en el siglo XIX paralelamente al desarrollo del capitalismo y la tecnología del papel.

5

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

- Las organizaciones burocráticas representaron un avance extraordinario en relación a otras formas de organización del trabajo en esa época, pues permitían:
 - Especialización
 - Separación de la persona de la función
 - Exigían fidelidad y exclusividad a la organización.
 - Declaraban normas de funcionamiento interno regidas por la racionalidad.

6

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

- En 1922, Max Weber escribía que las organizaciones burocráticas eran la forma suprema de organización.
- Estas organizaciones burocráticas públicas y privadas dominaron el siglo XX.
- En los años 1970s, a raíz de la crisis del petróleo, las empresas comenzaron a buscar formas organizativas más flexibles. Este cambio se precipitó con el desarrollo de las tecnologías de información y comunicaciones.

7

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

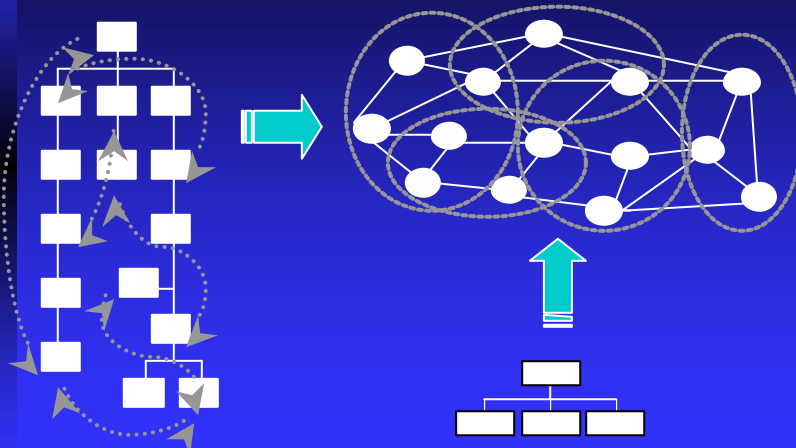


Ilustración 16. Flexibilización de las estructuras. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

8

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

- *Las organizaciones burocráticas funcionan bien en entornos estables:*
 - Se rigen teóricamente por la norma.
 - Están habitadas por grupos profesionales.
 - La velocidad de aprendizaje es baja.
 - Existe poca movilidad interna.

9

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

- *Las organizaciones-red:*
 - Están más orientadas al resultado que a la norma.
 - Son flexibles.
 - Los grupos profesionales no son tan importantes, sino que cuentan más las personas.
 - La velocidad de aprendizaje es alta.
 - Existe mucha movilidad interna.

10

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

- Es necesario encontrar un equilibrio entre las organizaciones burocráticas y las organizaciones en red.
- La gestión del conocimiento permite fidelizar a los empleados reconociendo su contribución al aumento del capital intelectual de la empresa y aumentando su capital social.

11

1. Generalidades

1.1 ¿Por qué implantar la Gestión del Conocimiento?

- *La Gestión del Conocimiento tiene un doble efecto:*
 - Ayuda a flexibilizar la organización, rompiendo las barreras a la libre circulación del conocimiento y por tanto, a la creación de valor y al aumento de la competitividad.
 - Permite retener a los empleados que realizan las contribuciones más importantes en el proceso de cambio que se está produciendo (dirigido de manera conciente o inconciente).

12

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

- La flexibilización de las estructuras organizativas implica cambios culturales que hay que tener en cuenta.
- Según Handy en su libro “The Gods of Management. The Changing Work of Organizations” (1985) se puede clasificar las culturas de las organizaciones en 4 tipos:
 - Cultura Zeus o la Cultura del Club.
 - Cultura Apolo o la Cultura de la Función.
 - Cultura Atenea o la Cultura de Proyecto.
 - Cultura Dionisios o la cultura Existencial.

13

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Zeus

- Es la Cultura del Club.
- Simbolizada por la tela de araña construida por un líder a menudo fundador.
- Es la cultura común de proyectos iniciales o pequeñas empresas.

14

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Zeus

- Ocurre nepotismo o reclutamiento en base a la confianza y la empatía.
- La rapidez de decisión es la ventaja más sobresaliente. Sin embargo, también es muy sobresaliente la propensión al error.

15

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Zeus

- Esta cultura puede ser dura para quienes no tengan empatía con el jefe, para los que no sepan interpretar cómo piensa.
- Tendencia al cara-cara, al contacto personal.
- Poca documentación de las normas internas.

16

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Apolo

- Es la cultura de la racionalidad, el orden, las reglas, el rol y la función.
- Es adecuada en un entorno estable donde el cambio es pequeño.
- Su símbolo es el Partenón, un templo firmemente asentado sobre diferentes pilares o funciones.

17

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Apolo

- La carrera profesional consiste en centrarse en un pilar e intentar ascender en él.
- La iniciativa y la energía creativa se reservan para las actividades existentes fuera de la organización.
- Las burocracias son casos típicos de esta cultura.

18

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Atenea

- Es la cultura de proyecto.
- Surge de la reunión de recursos para la resolución de problemas particulares.

19

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Atenea

- La organización es una red de “comandos” unida por lazos informales.
- Esta cultura sólo reconoce la competencia (expertise) como la base del poder y la influencia.

20

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Atenea

- La juventud, la creatividad y la energía son cualidades que se adaptan bien a esta cultura.
- Las agencias de publicidad, las divisiones de I+D, consultoras, son buenos ejemplos de este tipo de cultura.
- Estas culturas funcionan bien cuando el producto de la organización es resolver un problema.

21

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Atenea

- Las tareas repetitivas no son aptas para ellas.
- Es la variedad y no la previsibilidad, su razón de ser.

22

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

La Cultura Dionisios

- Es la cultura existencial.
- La organización está al servicio de un individuo, de sus deseos: un gabinete de abogados, de arquitectos, de artistas, una universidad, etc.
- Negociaciones interminables entre los iguales para discutir cualquier pequeña promoción o recurso adicional.

23

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

- Las 4 culturas pueden ser fases de la historia de una organización en algunos casos.
- La mayor parte de las organizaciones constituyen una combinación de ellas.
- Es necesario realizar un diagnóstico y averiguar si cada cultura se usa para el tipo de trabajo más adecuado.
- Para que una organización funcione, es necesario cuidar de la adecuada combinación de culturas.

24

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

- Cada cultura tiene sus métodos favoritos de coordinación y control:
 - La Cultura Zeus apela a la confianza, la empatía y la inspección personal.
 - La Cultura Apolínea apela al rol y la norma impersonal.
 - La Cultura Atenea rehace continuamente sus planes y sistemas de relación.
 - La Cultura Dionisios rechaza el control, al que peyorativamente se le llama “Administración”.

25

1. Generalidades

1.2 ¿Cuál es la Cultura de nuestra Organización?

- Los errores se producen al imponer un sistema de coordinación y control extraño a cada cultura.
- Cada organización se acerca a uno u otro modelo. Es importante tener esto en cuenta para legitimar el proceso de cambio de cada clave cultural.

26

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

27

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

- 2.1 Páginas Amarillas**
- 2.2 Comunidades de Aprendizaje**
- 2.3 Catálogos de Buenas Prácticas**
- 2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda**
- 2.5 Integración de las Herramientas de la Gestión del Conocimiento.**

28

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

29

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

- Son el instrumento que da cuerpo a un directorio articulado sobre la base de “¿Quién Sabe Qué?” y a la vez, sirve para animar al diálogo a las personas que integran la organización.
- Deben constituir un inventario del “saber hacer” de la organización.
- A través de las páginas amarillas, las personas de la organización se obligan a recapacitar y reflexionar sobre el saber profesional. De manera que al mismo tiempo, sirven para pulsar y calibrar el dinamismo de la organización.

30

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Establecer una ficha base



Instalar un motor de búsqueda inteligente



**Poner en marcha un sistema de
seguimiento y reconocimiento**

Ilustración 22. Puesta en marcha de las Páginas Amarillas. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

31

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas

A. Establecer una ficha base.

Cada organización dispone de un tipo de conocimiento que le es propio (resultado de la actividad en su sector) y otro conocimiento que podríamos denominar “horizontal” o común a todos los sectores.

32

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas

A. Establecer una ficha base.

Es necesario coordinar con un grupo de personas de diferentes áreas de la organización y niveles jerárquicos, pidiéndoles un listado del conocimiento clave en sus ámbitos respectivos y a partir de ello, elaborar un listado de categorías común que ayude a orientar las respuestas más que a fijar el conocimiento.

33

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Nombres y Apellidos		Fotografía
Actividad o Cargo		
Unidad Organizativa		Grupos de Discusión a los que pertenece
Teléfono y Fax		
Correo Electrónico		
URL Personal		
Categorías de Conocimiento	Áreas de Conocimiento Específicas	

Ilustración 23. Formulario de Páginas Amarillas. Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002.

34

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas

A. Establecer una ficha base.

Esta ficha recoge sólo la información básica obligatoria de todos los empleados. Sin embargo, el objetivo es que cada empleado mantenga su propia página web y aumente su contribución al incremento de conocimiento de la organización.

35

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas

B. Instalación de un Motor de Búsqueda Inteligente

Los motores de búsqueda inteligente deben cumplir al menos tres funciones:

- a.** Admitir preguntas en lenguaje natural.
- b.** Sugerir temas o personas relacionadas con la consulta.
- c.** Aprender de las consultas que realiza el usuario, de forma que pueda elaborar un perfil y adelantarse a sus demandas.

36

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas

C. Sistema de Seguimiento y Reconocimiento

Un sistema de páginas amarillas debe disponer de un animador y de un sistema de reconocimiento de las personas que actualizan la información.

Una buena idea es publicar la foto de la última persona conocida que ha actualizado su contenido.

37

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas

C. Sistema de Seguimiento y Reconocimiento

El animador debe proporcionar a quienes figuran en el servicio de páginas amarillas: estadísticas de acceso, fechas de revisión, soporte técnico y sugerencias para tener más visibilidad en la red.

El animador debe recoger periódicamente la opinión de los usuarios y promover mejoras e innovaciones.

38

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.1 Páginas Amarillas

Pasos para aplicar con éxito un proyecto de páginas amarillas

C. Sistema de Seguimiento y Reconocimiento

Ejemplo:

<http://www.spcomm.uiuc.edu/iknow/>

Permite acceder al listado de las personas de la organización y realizar búsquedas a partir de habilidades, conocimientos o áreas de experiencia, como también visualizar las redes de personas y organizaciones en función del conocimiento que comparten, los enlaces de Internet declarados, etc.

39

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

40

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Son grupos de trabajo creados en el seno de una organización con el fin de aportar y renovar ideas, profundizar, crear, adquirir e intercambiar conocimiento relevante para la organización.

Están compuestas por personas de diferentes niveles jerárquicos y de diferentes áreas de la organización, unidas por un sólo interés: adquirir conocimiento práctico sobre un tema concreto.

41

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

El intercambio de conocimiento se realiza de manera libre.

La reflexión sobre la actuación del grupo, la propuesta de cambios que mejoren su rendimiento, son las actividades que incrementan la experiencia útil.

Reconocer que el valor reside en la experiencia socialmente adquirida de la organización y no en la excelencia de individuos aislados es el primer paso en el camino de la Gestión del Conocimiento.

42

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

El único requisito para formar parte de una Comunidad de Intercambio de Conocimiento, es el interés.

Las Comunidades de Aprendizaje precisan de soporte por parte de la dirección, que les de valor, presencia y reconocimiento. Permitirán avanzar en la dirección que convertirá a la organización en un grupo de expertos compartiendo su saber y experiencia.

Ej: <http://www.apqc.org/best/km/>

43

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

GRUPO DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN	PROPÓSITO	¿QUIÉN PERTENECE?	¿QUÉ MANTIENE UNIDO AL GRUPO?	¿HASTA CUÁNDO DURA?
Comunidades de Aprendizaje	Desarrollar las capacidades de sus miembros.	Los miembros se seleccionan ellos mismos.	Ilusión, compromiso e identificación con el "expertise" del grupo.	Tanto como exista interés en mantener el grupo.
Grupo Formal de Trabajo	Proveer un bien o servicio.	Las personas incluidas por organigrama.	Los requerimientos del trabajo.	Hasta la siguiente reorganización.
Equipo de Proyecto	Cumplir una tarea específica.	Las personas asignadas al proyecto.	Los objetivos y tareas programadas.	Hasta que el proyecto se ha completado.
Red Informal	Recoger y transmitir información del negocio.	Amigos y compañeros de trabajo.	Necesidades Mutuas.	Tanto como la gente tenga una razón para conectar.

Ilustración 25. Círculos de Intercambio de Conocimiento y Grupos de Trabajo.

Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002.

44

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

GRUPO DE TRABAJO DE LA ORGANIZACIÓN	OBJETIVO	CARÁCTER	RESULTADOS	CAPACIDAD DE DECISIÓN
Comunidades de Aprendizaje	Desarrollar las capacidades de sus miembros, generar y compartir conocimiento.	Interdepartamental, diferentes niveles jerárquicos.	Mejora de la competencia de sus miembros, generación de nuevo conocimiento.	El mismo grupo decide qué hacer.
Grupos de Calidad	Mejorar los procesos.	Grupo de trabajo habitual.	Mejora de los procesos de la unidad.	La unidad de trabajo.
Grupos de Mejora	Proponer soluciones a problemas crónicos.	Interdepartamental, diferentes niveles jerárquicos.	Propuestas de mejora.	La dirección de la organización.
Newsgroups o Grupos de Noticias	Intercambiar información sobre un tema.	Fuera de la organización.	Mejora de la información.	El individuo.

Ilustración 26. Diferencias entre las Comunidades de Aprendizaje y otros grupos de desarrollo organizativo. Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002. 45

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Estructura

Las principales funciones a desempeñar son:

- Promotor
- Moderador
- Documentalista
- Experto

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

- **Promotor.** Es la persona que propone al equipo de dirección, la creación del Círculo de Intercambio de Conocimiento, capta a los participantes y se encarga de presentar las conclusiones alcanzadas por el círculo y/o los productos elaborados en relación con una área clave de conocimiento.

Es la cabeza visible, y participa activamente en la planificación de las reuniones, elaboración de propuestas y conexión del grupo con otros Círculos de intercambio de dentro o fuera de la organización.

47

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

- **Moderador.** Es la persona encargada de mantener la dinámica de las reuniones de trabajo, promover debates, gestionar agendas y encontrar espacios y recursos.

No ha de ser necesariamente alguien experto en el tema elegido pero sí en dinamizar grupos de trabajo.

48

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

- **Documentalista.** Es la persona encargada de resumir, editar, publicar y estructurar los documentos aportados y/o elaborados por los miembros del Círculo.

Su función conlleva una dedicación importante, por lo cual se aconseja asignar la función en turnos rotativos entre las personas con facilidad de redacción, con capacidad de síntesis y experiencia en publicar documentos en la Intranet de la organización. Conviene crear esta función cuando se trabaja con un grupo numeroso que recibe aportaciones con relativa frecuencia.

49

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

- **Experto.** Será la persona que aporte al Círculo conocimiento del tema escogido. A ese experto que puede ser un miembro de la organización o una persona invitada, se le encargará una exposición del tema escogido y/o orientación para la búsqueda de información y de soluciones idóneas.

50

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

¿Quiénes participan en una comunidad de aprendizaje?

Las personas que a través del promotor han tenido conocimiento de la puesta en marcha del grupo y voluntariamente se integran a él, aportan ideas y documentos, elaboran las conclusiones y participan en las reuniones personalmente o si se da el caso, vía teléfono o videoconferencia.

Tanto el ingreso como la baja en las Comunidades de Aprendizaje han de ser voluntarios.

51

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Fases para la Puesta en Marcha de una Comunidad de Aprendizaje

- A. Creación del Comité de Impulso.
- B. Elevación de la propuesta de una Comunidad de Aprendizaje.
- C. Constitución de la Comunidad de Aprendizaje.
- D. Continuidad.
- E. Aplicación y Difusión.

52

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Fases para la Puesta en Marcha de una Comunidad de Aprendizaje

A. Creación del Comité de Impulso.

- Puede estar formado por representantes de diversas áreas.
- El Comité identifica las áreas de interés estratégico, recibe las solicitudes de constitución, coordina los trabajos de los grupos y los disuelve si se da el caso.
- Semestralmente, el comité elabora un informe comunicando al equipo de dirección la situación de las Comunidades de Aprendizaje y las contribuciones hechas a la organización₃

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Fases para la Puesta en Marcha de una Comunidad de Aprendizaje

B. Elevación de la propuesta de una Comunidad de Aprendizaje

- El Promotor de la Comunidad de Aprendizaje será quien redacte un documento enumerando los objetivos, ámbitos de interés, aplicaciones prácticas, posibles participantes, expertos y personas invitadas, y elevará la propuesta al **Comité de Impulso.**

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Fases para la Puesta en Marcha de una Comunidad de Aprendizaje

C. Constitución de la Comunidad de Aprendizaje

- Una vez aprobada la propuesta, se organiza una sesión de puesta en marcha en la cual se plantean los objetivos, las funciones y el calendario de actividades.

55

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Fases para la Puesta en Marcha de una Comunidad de Aprendizaje

D. Continuidad

- Una vez establecidos los objetivos, calendario de reuniones y trabajos se deben establecer unos indicadores que ayuden a evaluar los resultados obtenidos.
- El promotor y los participantes deben programar reuniones bimensuales de seguimiento de los progresos realizados.

56

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Fases para la Puesta en Marcha de una Comunidad de Aprendizaje

D. Continuidad

- Un resumen de las reuniones se enviará al Comité de Impulso, el cual puede en todo momento, solicitar más información.
- El reconocimiento del trabajo realizado será una de las responsabilidades del Comité de Impulso.

57

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Fases para la Puesta en Marcha de una Comunidad de Aprendizaje

E. Aplicación y Difusión

- En esta última fase se concretan los resultados obtenidos y se transfieren al resto de la organización mediante sesiones de presentación, acceso a bases de datos u otros tipos de difusión internas que estimen convenientes.

58

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

- A. Despertar interés**
- B. Mantener el interés**
- C. Romper el hielo**

59

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

- A. Despertar interés**
 - El promotor debe saber descubrir, valorar y estimular los intereses que mueven a las personas a integrarse en las comunidades de aprendizaje.
 - Los intereses comunes en las personas son:

60

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

A. Despertar interés

- *Encontrar la actividad interesante y satisfactoria en el ámbito personal.*
- *Verse con capacidad de contribuir con ideas al tema escogido.*
- *Se espera encontrar respuestas a los proyectos propios.*

61

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

A. Despertar interés

- *Tener más facilidad de encontrar información determinada.*
- *Obtener reconocimiento personal.*
- *Tener el gusto de pertenecer a un grupo.*

62

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

B. Mantener el interés

- No es tarea fácil.
- El promotor y el Comité de Impulso deben organizar diversas actividades de manera que se genere una dinámica estimulante que facilite la conexión interpersonal.

Ejemplos: invitar a debatir sobre un problema a: personas de la organización, expertos externos, clientes, competidores, etc.

63

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

B. Mantener el interés

- La variedad de las actividades ayuda a mantener el interés y cohesión del círculo.
- Cuando se invita a clientes o expertos externos, aumenta el interés y el número de participantes.

64

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

B. Mantener el interés

- Las actividades anteriores alcanzarán sus objetivos siempre y cuando la comunicación personal fluya libremente entre los integrantes del grupo. La relación interpersonal será la que a la larga fortalecerá el sentido de unidad.
- Para evitar conflictos entre la actividad laboral y su dedicación al círculo, los equipos directivos deben asumir la participación en círculos como parte del trabajo programado.

65

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

C. Romper el hielo

- En muchas pequeñas empresas, no es posible poner en marcha un pesado proceso que incluya comités de impulso, responsables, etc; sobre todo cuando nadie suele asumir la responsabilidad en un tema que no está claro ni cómo empieza ni cómo termina.

66

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

Claves para dinamizar las Comunidad de Aprendizaje

C. Romper el hielo

- A continuación se presenta el caso de una Comunidad de Aprendizaje en una fábrica de secadores de cabello que ilustra el proceso de romper el hielo:
 - a. Situación Inicial
 - b. Primer Paso
 - c. Mensaje 1
 - d. Mensaje 2
 - e. Primera Reunión

67

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

a. Situación Inicial

- *El equipo directivo de la fábrica comunica a todas las personas de la empresa que la competencia está atacando fuerte y que es imprescindible sacar nuevos productos al mercado para no ser superados.*
- *El equipo directivo asegura su soporte a cualquier iniciativa que ayude en esta dirección.*
- *Un ingeniero de Investigación y Desarrollo, convencido que con la ayuda de otras personas podría elaborar un método útil para inventar y lanzar al mercado nuevos productos en un tiempo record, propuso crear un Círculo de Intercambio de Conocimiento.*

68

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

b. Primer Paso

- *Pedro redacta un mensaje y lo envía inicialmente a los departamentos de Investigación y Desarrollo, Producción, Marketing y Recursos Humanos.*

69

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

c. Mensaje 1

¿Estás interesado en generar conocimiento sobre cómo inventar y sacar nuevos productos en un tiempo record?.

Si tu respuesta es afirmativa, estas invitado a la primera sesión en la que empezaremos a hablar sobre cómo poner en marcha el Círculo de Intercambio “Turbo”.

La agenda para la primera sesión informativa es la siguiente:

- *¿Qué son las Comunidades de Aprendizaje?*
- *¿Por qué implantar estas Comunidades de Aprendizaje?*
- *Objetivos y cómo conseguir estos objetivos.*
- *Personas interesadas en participar.*

70

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

d. Mensaje 2

Pedro envía un mensaje en el que incluye:

- *El resumen de la primera sesión informativa.*
- *Las personas que se han inscrito a la Comunidad de Aprendizaje.*
- *La convocatoria para la primera reunión de Constitución de la Comunidad de Aprendizaje.*
- *Guía para constituir la Comunidad de Aprendizaje.*

71

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

e. Primera Reunión

Durante la primera reunión para constituir el círculo utilizan la siguiente guía:

72

GUÍA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN CÍRCULO DE INTERCAMBIO	
Fecha	11 de Enero del 2001
Nombre de la Comunidad de Aprendizaje	Turbo
Sponsor	Director de I+D
Objetivos	Elaborar un método que facilite la invención y ejecución de nuevos productos en un tiempo record.
Temas prioritarios de interés	Técnicas de Creatividad.
	Proceso de Generación de Ideas.
	Ejemplos de empresas innovadoras.
	Benchmarking interno: ejemplos de ideas innovadoras y su aplicación práctica.
Indicadores de Éxito	Proceso para llevar a la práctica nuevas ideas.
	Método elaborado y aplicado al menos por un grupo.
	Participación amplia por parte de todos los miembros del círculo.
	Progreso del círculo observable sesión a sesión.
Participantes Iniciales	24 personas.
Participantes Potenciales	50 personas.

GUÍA PARA LA CONSTITUCIÓN DE UN CÍRCULO DE INTERCAMBIO	
Expertos (de dentro y fuera de la organización)	Nombres y teléfonos de contacto.
Documentalista	Pedro.
Facilitador	Consultor externo.
Promotor	Pedro.
Otras Comunidades de Aprendizaje relacionadas	
Encuentros (frecuencia, lugar, etc.)	Una vez cada quince días. Duración: 2 horas.
Formato de los Encuentros, Actividades	Comentarios sobre las lecturas de los libros y artículos recomendados sobre Creatividad e Innovación.
	Entrevistas a personas creativas. Grabar en video las entrevistas. Comentar y sacar conclusiones de las entrevistas.
	Visitar empresas innovadoras. Entrevistar a los "innovadores". Grabar en video la entrevista si es posible. Sacar conclusiones.
	Ejercicios de creatividad y generación de ideas. Invitar a expertos en el tema.
	Exposición de situaciones reales: clientes que han quedado insatisfechos y casos no resueltos.
Tecnología Necesaria	Intranet + Web diseñada por un miembro del Círculo Turbo.
Observaciones	

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

e. Primera Reunión

La primera reunión es la más importante porque en ella se negocian los papeles y las expectativas.

Cuando sea posible se recomienda el apoyo de una persona externa que ayude a dinamizar la reunión y valore el tiempo y las aportaciones de los participantes.

Las dudas de los participantes deben exponerse y discutirse porque es la única manera de elaborar una visión compartida que haga operativo al grupo.

75

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

e. Primera Reunión

Es importante recordar las normas de cualquier sistema de reuniones:

- *Respetar la duración.*
- *Resumir los resultados y acuerdos alcanzados.*
- *Planificarlas y publicitarlas con la suficiente anticipación, etc.*
- *En el caso de las Comunidades de Aprendizaje, dar libertad de asistencia.*

76

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.2 Comunidades de Aprendizaje

*Si las reuniones son útiles y
llenas de contenido ...*

¡la gente asistirá !

77

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

78

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Las buenas prácticas resumen el saber hacer de la organización y la experiencia adquirida.

Incluidas en un proceso de “Benchmarking”, las buenas prácticas pueden interpretarse como la aplicación en una empresa de aspectos que otras empresas u organizaciones ejecutan de forma excelente.

Benchmarking es un proceso que permite conocer, identificar, entender y adaptar buenas prácticas de otras empresas con la finalidad de mejorar los resultados y el rendimiento propios.

79

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Un informe de AQPC menciona ahorros de 1.4 millones de dólares por cada estudio de *Benchmarking* realizado.

Las buenas prácticas (*desde un punto de vista externo*) pueden ser entendidas como un proceso de Benchmarking a partir del cual es posible emular cosas que otras organizaciones hacen de forma excelente.

Ahora, el reto está en poner en marcha un “*benchmarking interno*”, en el seno de la propia organización (el proceso de identificar, compartir y utilizar el conocimiento y prácticas *dentro* de la propia organización).

80

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

¿Qué es lo que impide la identificación y transferencia de buenas prácticas dentro de una empresa?

81

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

En otro estudio realizado por APQC, el investigador Gabriel Szulanski constató que *una buena práctica podía permanecer inadvertida durante años en una misma empresa. Incluso, una vez reconocida, pasaron más de dos años antes que otras oficinas la adoptaran activamente.*

82

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Szulanski clasifica los principales impedimentos para la identificación y transferencia de buenas prácticas en tres categorías:

- A. Falta de motivación para adoptar una práctica.
- B. Información inadecuada sobre cómo adoptar la práctica y hacer que funcione.
- C. Falta de capacidad de asimilación, escasez de recursos y poca habilidad en gestionar cambios.

83

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Descubrir el potencial del conocimiento y las buenas prácticas en una organización puede generar grandes ganancias.

La expresión “Ojalá supiésemos lo que sabemos” refleja la idea que la organización no aprovecha todo su potencial.

84

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Ejemplos:

- Texas Instruments evitó el gasto de construir una planta de fabricación de 500 millones de dólares al usar buenas prácticas y conocimiento interno.
- Kodak llegó a ahorrar 12 millones de dólares anuales y mejoró la calidad de satisfacción del cliente al implantar un proceso de buenas prácticas.

85

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

¿Cuáles son los obstáculos para aplicar el benchmarking interno y la transferencia de buenas prácticas?

- a. Estructuras en las cuales las áreas se preocupan de maximizar sus propios resultados y recompensas, escondiendo información y por tanto, perjudicando al conjunto de la organización.
- b. Un entorno que valora la experiencia técnica personal por encima de compartir conocimiento.

86

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

¿Cuáles son los obstáculos para aplicar el benchmarking interno y la transferencia de buenas prácticas?

- c. No facilitar contactos, relaciones y perspectivas comunes entre personas de distintos equipos. Una buena solución es aplicar un sistema de Páginas Amarillas para que cualquier persona pueda establecer redes y generar conjuntamente nuevas soluciones.
- d. Una tendencia en pedir información “explícita”, ignorando las virtudes de la información “tácita”. El contenido de la información importante, se transmite a través del diálogo interactivo y pocas veces se puede codificar o escribir.

87

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

¿Cuáles son los obstáculos para aplicar el benchmarking interno y la transferencia de buenas prácticas?

- e. No permitir o no recompensar a las personas que invierten tiempo en aprender y compartir.

Todos estos obstáculos pueden y deben resolverse si se pretende aprovechar la cantidad de conocimiento y buenas prácticas que residen en una organización.

88

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Conclusiones para no inventar la rueda continuamente:

- Con la adopción de buenas prácticas se reduce costos, aumentamos la velocidad de respuesta, la satisfacción del cliente y por lo tanto, mejoran los beneficios económicos.
- Para crear el entorno adecuado para el intercambio de buenas prácticas dentro de la organización, será indispensable contar con una cultura, un clima de confianza y el apoyo del equipo directivo.

89

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Conclusiones para no inventar la rueda continuamente:

- La buena relación entre las personas es un requisito importante para compartir conocimiento.
- El uso de la tecnología siempre será una ayuda para apoyar redes de contactos y búsqueda de buenas prácticas. Pero, no debemos confiar en ella como la solución por encima de las relaciones personales.
- Insistir en la ventaja que significa (para cada persona de cada nivel) asumir la responsabilidad de compartir y adquirir conocimiento.

90

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.3 Catálogos de Buenas Prácticas

Conclusiones para no inventar la rueda continuamente:

- En un entorno de buenas prácticas, el equipo directivo debe interesarse periódicamente por las mejoras incorporadas, por los conocimientos adquiridos y en qué grado y cómo se comparten ideas.
- No olvidar el apoyo y reconocimiento debido a las personas y equipos que comparten conocimiento, especialmente si ellos no son los directamente beneficiados.

91

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

92

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

Son métodos de trabajo diseñados con la intención de lograr que un equipo de trabajo que debe iniciar un proyecto, que se encuentra a una nueva situación o ante el reto de tomar una decisión importante, pueda acudir a otro equipo de la misma compañía con más experiencia para intercambiar conocimiento, ideas o consejos en lugar de solicitarlo a un equipo externo.

En un encuentro de estas características, ambos equipos trabajan juntos para entender el contexto y resolver el problema planteado.

93

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

El Método de Asistencia y Ayuda define cómo sistematizar el trabajo conjunto de ambos equipos.

El principal beneficio resulta del conocimiento que ambos equipos adquieren del trabajo conjunto: el equipo de asistencia amplía y renueva su conocimiento sobre cómo solucionar situaciones parecidas en un futuro y el equipo que ha solicitado ayuda se beneficia del conocimiento adquirido con sus colegas para poner en marcha el proyecto, tomar la decisión adecuada, etc.

94

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

En este método, la principal herramienta para aplicar la experiencia de un contexto conocido a un contexto nuevo, será la que venga generada por el conocimiento individual.

95

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

Algunas Situaciones en las que es aconsejable un encuentro de asistencia y ayuda:

- Cuando se buscan ideas frescas.
- Cuando se cree tener una idea brillante y se quiere constatar.
- Cuando ante un reto específico se deben calibrar nuevas alternativas y posibilidades.
- Cuando es necesario intercambiar ideas antes de comprometerse del todo en una acción determinada.
- Cuando la decisión a tomar aconseja tomar el máximo de cuidado tanto por el dinero como por el tiempo de la inversión.

96

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

Ejemplo:

Cuando un equipo de *British Petroleum* se encuentra ante una comprometida disyuntiva de realizar una perforación, solicita la ayuda de un equipo experimentado para que le asista en tomar la decisión adecuada teniendo en cuenta la inversión a realizar.

97

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

¿Cómo plantear un encuentro de Asistencia y Ayuda?

- A. Seleccionar a las personas que formarán el equipo de asistencia basándose en la experiencia individual.
- B. Establecer los objetivos de la reunión y del grupo de asistencia.
- C. Documentar las experiencias adquiridas durante el encuentro.
- D. Al final de la reunión, el portavoz del equipo de asistencia hará un resumen verbal y a posteriori presentará un informe escrito.

98

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.4 Encuentros de Asistencia y Ayuda

Nombre del Proyecto:	
Director:	Fecha:
Preparado por:	
Participantes:	

Ficha de Encuentros de Asistencia y Ayuda. Fuente: La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones, 2002.

99

Cuestiones Clave

Resumen del Proyecto. [Breve descripción del proyecto].

Solución / Resumen Técnico. [Describir los detalles técnicos de la solución propuesta, incluye bienes y servicios].

¿Qué ha funcionado bien? [Describir las condiciones y el entorno, cómo impactaron al cliente, qué consecuencias tuvo para el equipo. Si lo que ha funcionado bien se trata de una nueva metodología, incluir los nombres de contacto para más información].

¿Qué se ha aprendido? [Lo que el equipo ha experimentado y aprendido, resultado del trabajo realizado durante el proyecto. Incluir qué es lo que el equipo haría diferente la próxima vez].

¿Qué experiencia se ha adquirido? [Describir los consejos y recomendaciones que se quieran transmitir a otros equipos que vayan a iniciar un proyecto similar en un futuro próximo para que no se repitan los errores detectados].

Ficha de Encuentros de Asistencia y Ayuda. Fuente: La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones, 2002.

100

Referencias

Documentos	Autor	Web

Ficha de Encuentros de Asistencia y Ayuda. Fuente: La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones, 2002.

101

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.5 Integración de las Herramientas de la Gestión del Conocimiento

- Las diferentes herramientas son sinérgicas.
- El punto de partida son las páginas amarillas.
- Para formalizar la experiencia acumulada existen dos maneras:
 - La documentación de problemas; es decir, la resolución de cuestiones concretas para las que una breve descripción que se pueda seguir paso a paso, es suficiente. Ej: problema de soporte técnico.
 - El establecimiento de buenas prácticas; es decir, orientaciones generales de comportamiento, sumamente flexibles y aplicables en variados contextos.

102

2. Herramientas de la Gestión del Conocimiento

2.5 Integración de las Herramientas de la Gestión del Conocimiento

- Este es el camino adecuado para las organizaciones que quieren ser competitivas.
- La experiencia acumulada de la organización es el principal activo disponible para la creación de valor.
- Una organización que reflexiona, documenta y aprende, está en condiciones de innovar y obtener ventajas competitivas.

103

3. Un Modelo de Implantación

104

3. Un Modelo de Implantación



Ilustración 17. Módulos del Programa de Gestión del Conocimiento.
Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002.

105

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

106

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- En este módulo se propone la realización de una evaluación sobre la situación de la organización en relación a una serie de factores.
- Esta evaluación puede realizarse a través de:
 - Un cuestionario
 - Grupos de discusión
 - Una combinación de ambos métodos.
- Con el autodiagnóstico se pretende identificar si la organización está en condiciones de aplicar con éxito iniciativas de gestión de conocimiento.

107

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- Si una organización:
 - No dispone de una buena comunicación interna.
 - Si las personas no tienen margen de maniobra ni poder de decisión.
 - Si los procesos básicos no están identificados y asegurados.

Entonces, es evidente que lo primero que debemos hacer es abordar estas tareas.

La Gestión del Conocimiento da por supuesto que la organización funciona *bien* y su misión es que funcione *mejor*.

108

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- Factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento:
 - Compromiso de la Alta Dirección
 - Cultura Orientada a Compartir
 - Capacidad de Gestión
 - Tecnología
 - Procesos Organizativos
 - Indicadores de la gestión del conocimiento.

109

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- *Factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento:*
 - *Compromiso de la Alta Dirección.*
 - Es esencial para garantizar la aplicación de las herramientas y técnicas de la Gestión del Conocimiento.
 - El compromiso se expresa en declaraciones formales de la organización en este sentido y en la asignación interna de recursos para proyectos de esta naturaleza.
 - Este factor tiene un peso de 20%

110

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- *Factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento:*
 - *Cultura Orientada a Compartir.*
 - Es el grado de tolerancia de una organización a la incorporación de prácticas que eliminan el concepto de reservar la información como fuente de poder, que confieren poder de decisión a las personas y fomentan la libre comunicación en todos los niveles.
 - Este factor tiene un peso de 20%

111

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- *Factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento:*
 - *Capacidad de Gestión.*
 - Comprende los recursos y la influencia que puede movilizar la organización para llevar a cabo las iniciativas de los programas.
 - Evidentemente, cuanto mayor sea la dimensión de las organizaciones, mayores serán las posibilidades de poder asignar personas y recursos a esta iniciativa.
 - Este factor tiene un peso de 15%

112

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- *Factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento:*
 - *Tecnologías.*
 - Comprende el conjunto de infraestructuras que permiten crear, acceder y difundir documentos e ideas.
 - Estas infraestructuras incluyen ordenadores, programas estándares, desarrollos a medida, acceso a telecomunicaciones, intranets y extranets, soporte al usuario, etc. Todo ello de forma local o remota.
 - Este factor tiene un peso de 15%

113

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- *Factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento:*
 - *Procesos.*
 - Comprende el conjunto de actividades que aseguran el cumplimiento de los objetivos en los términos previstos.
 - En este caso se hace mención especial a los procesos orientados a la Gestión del Conocimiento.
 - Este factor tiene un peso de 15%

114

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- *Factores de éxito en la implantación de programas de Gestión del Conocimiento:*
 - *Indicadores.*
 - Comprende el proceso sistemático de medir y valorar el conocimiento de la organización en relación a sus resultados económicos y objetivos estratégicos.
 - Este factor tiene un peso de 15%

115

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- A cada pregunta del cuestionario de Autodiagnóstico, se tendrá que asignar una respuesta del tipo:
 - D: no nunca
 - C: Poco, alguna vez
 - B: Bastante, a menudo
 - A: Sí, siempre.
- Si una pregunta no es directamente aplicable a su organización, seleccione D.

116

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

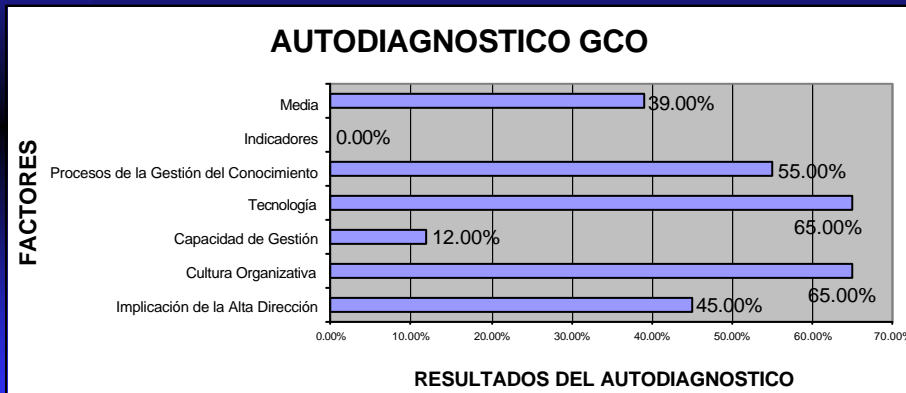


Ilustración 18. Resultados Típicos de Autodiagnóstico. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

117

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- Los resultados presentados corresponden a la media de los ejercicios realizados por representantes de 20 organizaciones en cursos y seminarios.
- Estos resultados representan la situación de organizaciones dinámicas, interesadas por incorporar innovaciones, con el apoyo inequívoco de la Alta Dirección y un largo trabajo hecho en los campos de procesos (Normas ISO, programas de calidad total, etc), tecnología (Intranet Corporativa) y cultura organizativa (eficientes canales de comunicación interna, empowerment y estilos de liderazgo adecuados).

118

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- Los resultados de capacidad de gestión e indicadores se explican por hallarse en el comienzo del proceso y no disponer todavía de un equipo reconocido y con medios y medidas para implementar los programas de gestión del conocimiento.
- El equipo de Gestión del Conocimiento deberá encargarse de realizar de forma periódica el proceso de autodiagnóstico e ir registrando los avances conseguidos.

119

3. Un Modelo de Implantación

3.1 Autodiagnóstico

- El cuestionario debe ser rellenado por un equipo de personas de diferentes departamentos y niveles jerárquicos e incluso, que diferentes equipos realicen la misma reflexión.
- De esta forma, es posible combinar las diferentes percepciones, llegar al consenso sobre las preguntas y alcanzar un acuerdo en las respuestas. Interesa sobre todo, alcanzar el consenso sobre cuál es la situación.
- El cuestionario es sólo un inductor de ese proceso de consenso, punto de partida de acciones posteriores.

120

3. Un Modelo de Implantación

3.2 Gestión Estratégica

121

3. Un Modelo de Implantación

3.2 Gestión Estratégica

- Es necesario incorporar la dimensión del conocimiento al análisis estratégico de la organización.
- Para ello es necesario que el equipo directivo disponga de una visión de consenso sobre el futuro de la organización, el papel que juega la gestión del conocimiento en esta visión y su comunicación activa al resto de la organización.

122

3. Un Modelo de Implantación

3.2 Gestión Estratégica



Fuente: Adaptado del libro "Strategic Management: Concepts and Cases" - Fred David

3. Un Modelo de Implantación

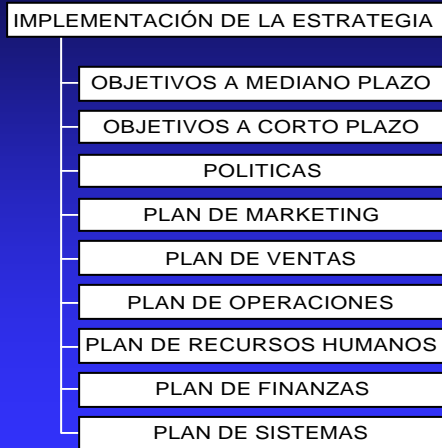
3.2 Gestión Estratégica



Fuente: Adaptado del libro "Strategic Management: Concepts and Cases" - Fred David

3. Un Modelo de Implantación

3.2 Gestión Estratégica



Fuente: Adaptado del libro "Strategic Management: Concepts and Cases" - Fred David 125

3. Un Modelo de Implantación

3.2 Gestión Estratégica



Fuente: Adaptado del libro "Strategic Management: Concepts and Cases" - Fred David 126

3. Un Modelo de Implantación

3.2 Gestión Estratégica



127

3. Un Modelo de Implantación

3.2 Gestión Estratégica

- Ejemplos:
 - La Gestión del Conocimiento en un Hospital Metropolitano.
 - La Gestión del Conocimiento en una entidad bancaria.

128

La Gestión del Conocimiento en un Hospital Metropolitano

HORARIO	ACTIVIDAD
9:00 - 9:15	Presentación de la sesión.
9:15 - 10:00	Introducción a la Gestión del Conocimiento.
10:00 - 10:30	Presentación de los casos elaborados
10:30 - 11:00	Descanso.
11:00 - 12:00	Elaboración de la visión de futuro del hospital.
12:00 - 12:30	Tormenta de ideas: ¿Cómo puede la Gestión del Conocimiento contribuir a la visión?
12:30 - 13:00	Conclusiones de la sesión.

129

La Gestión del Conocimiento en una Entidad Bancaria

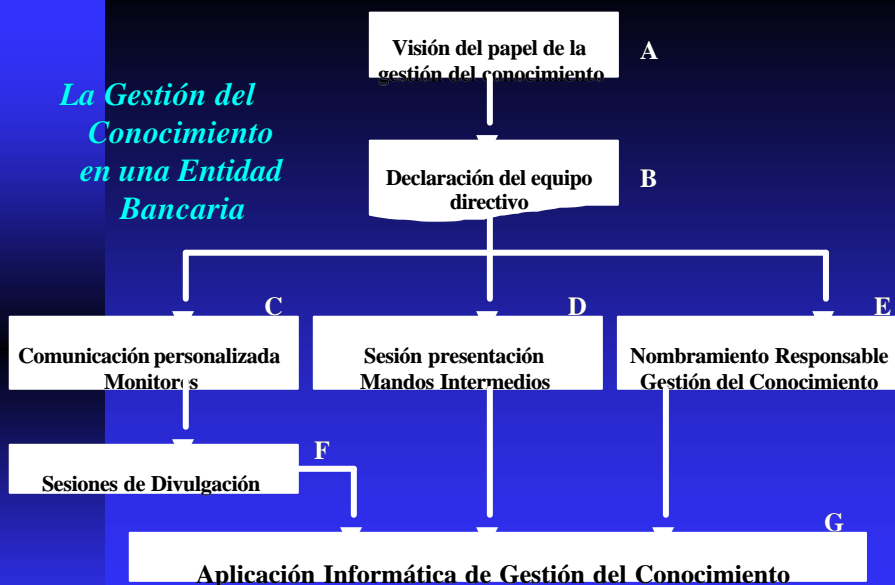


Ilustración 20. Plan de Puesta en Marcha de la Gestión del Conocimiento en una Entidad Bancaria. Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002. 130

A. Visión del Papel de la Gestión del Conocimiento

La visión de futuro se caracteriza por el incremento de las transacciones electrónicas realizadas por los propios usuarios, el incremento de la competencia, la reducción de los márgenes y la presencia de nuevos competidores de mayor potencial.

El aprovechamiento del conocimiento del cliente y de las relaciones establecidas por los empleados de la entidad son la única posibilidad de competir con éxito contra los grandes grupos financieros.

131

B. Declaración de Apoyo del Equipo Directivo

La empresa quiere impulsar de manera decidida la “Gestión del Conocimiento” en el seno de la organización:

- *Compartir, adquirir y comunicar conocimiento es primordial para nosotros.*
- *Aprovechando al máximo el talento de las personas, generaremos valor para nuestros clientes.*
- *Es por eso que apoyamos cualquier iniciativa que favorezca la comunicación y facilite compartir, publicar, aumentar y acceder al conocimiento de la organización.*

Somos conscientes que con la puesta en marcha de una iniciativa como esta, se corre el riesgo de caer en posibles errores, ahora bien, equivocarse no ha de ser nunca un obstáculo si no una manera de aprender a mejorar.

Equipo Directivo

C. Comunicación Personalizada a los Monitores

Apreciado NOMBRE:

En primer lugar queremos agradecer tu entusiasta participación en las jornadas del pasado mes de octubre y también en las sesiones de formación de formadores de enero a este año.

*Sabemos que podemos contar contigo y con tu ejemplo para implantar de una manera realista iniciativas que nos ayuden a crear **el valor de comunicar y compartir el conocimiento de la empresa.***

Estamos convencidos que iniciativas de esta índole son fundamentales para aumentar la competitividad de nuestra empresa y por eso te animamos a que presentes propuestas, convencionales o no, para mejorar de manera drástica el conocimiento que la organización tiene de sus clientes, de los procesos internos o de cualquier otro ámbito que considere de interés.

No dudes en ponerte en contacto para cualquier pregunta y/o aclaración.

Un saludo cordial.

Equipo Directivo

D. Sesión de Presentación a los Mandos Intermedios

Dado que la implicación de los mandos intermedios es fundamental para que cualquier iniciativa avance con garantías de éxito, se realizaron diversas sesiones exponiendo los conceptos, métodos y técnicas de la Gestión del Conocimiento.

Al igual que se motivó a los monitores, también se animó a los mandos intermedios a presentar las propuestas relacionadas con la Gestión del Conocimiento que estimaran oportunas.

E. Nombramiento de un responsable de la Gestión del Conocimiento

Siendo necesaria una figura que coordine las diferentes iniciativas, reciba propuestas, desarrolle indicadores, informe periódicamente y proponga sistemas de reconocimiento, se nombró un responsable.

En este caso, el nombramiento recayó en el Director de Formación, persona bien conocida dentro de la organización, con un objetivo claro: impulsar el modelo de Gestión del Conocimiento de la Organización.

135

F. Sesiones de Divulgación

Los monitores participaron en el diseño de sesiones y programas de divulgación, para poder transmitir y a la vez involucrar a los demás empleados en el proyecto.

Los objetivos de las sesiones de divulgación, fueron los siguientes:

- a. Introducir el concepto Gestión del Conocimiento.*
- b. Poner en práctica la necesidad de Compartir Conocimiento.*
- c. Tomar conciencia de los beneficios que aporta la Gestión del Conocimiento.*

El programa diseñado por los monitores, se planteó de la siguiente manera:

136

F. Sesiones de Divulgación

HORARIO	ACTIVIDAD
09:00 - 09:30	Introducción por parte del Director General.
09:30 - 10:00	Actividad "rompe-hielos" (A escoger entre: aula desordenada, película enigma, coloquio).
10:00 - 10:45	Explicación de los conceptos y su aplicación en el trabajo diario. Transparencias ad hoc
10:45 - 11:00	Elaboración de Páginas Amarillas.
11:00 - 11:15	Pausa - Café
11:15 - 12:00	Trabajo en Grupos. Preguntas: ¿Cómo serán nuestros clientes? y ¿Qué conocimiento debemos adquirir ahora para estar preparados en el próximo futuro? ¿Qué podemos hacer en la empresa para adquirir este conocimiento?
12:00 - 12:30	Presentaciones de los trabajos.
12:30 - 13:00	Conclusiones. Fin de sesión.

137

F. Sesiones de Divulgación

La tarea de divulgar la Gestión del Conocimiento en la empresa recayó en los monitores.

Para lograr su objetivo, diseñaron un programa que se ajustaba a la cultura de la empresa.

138

G. Aplicación Informática de Gestión del Conocimiento

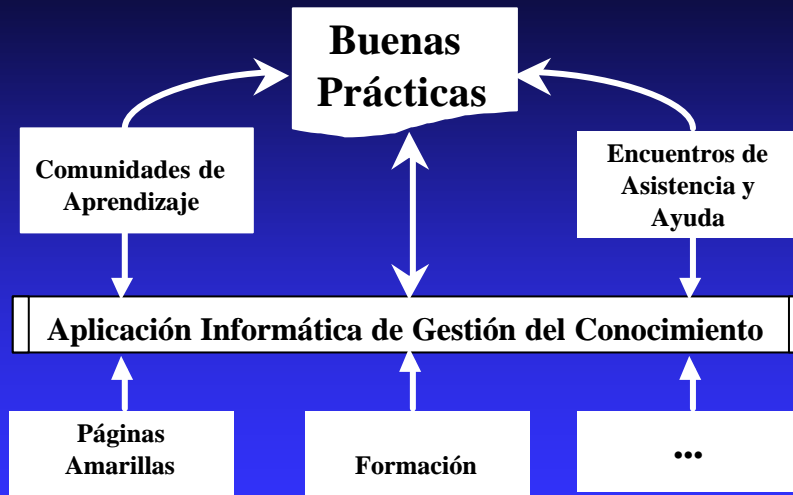


Ilustración 21: Funcionalidades de la Aplicación de la Gestión del Conocimiento.¹³⁹
Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002.

G. Aplicación Informática de Gestión del Conocimiento

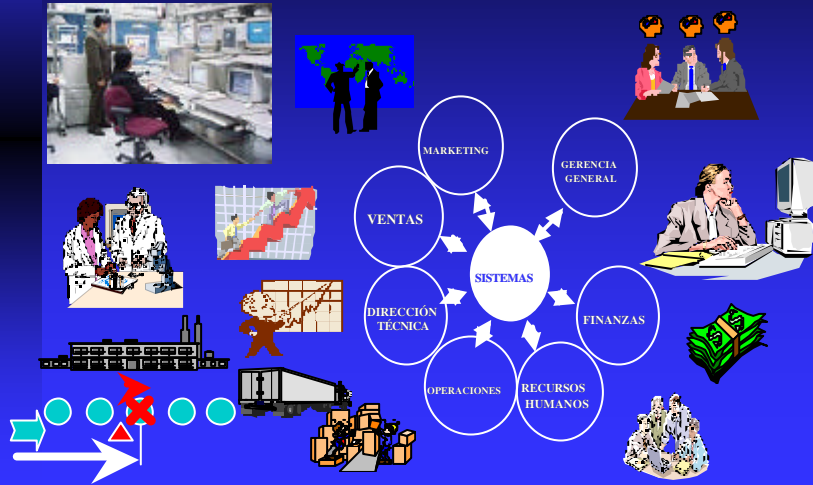
Es necesario dar soporte a las actividades de Gestión del Conocimiento y permitir nuevas posibilidades de relación y publicación.

El acceso a la formación debería formar parte indisoluble de la aplicación de Gestión del Conocimiento.

Los puntos suspensivos representan nuevas funcionalidades que se irán añadiendo a esta memoria organizativa.

¿Qué área debe liderar el proyecto?

¿Sistemas?



¿Qué área debe liderar el proyecto?

¿Recursos Humanos?



¿Qué área debe liderar el proyecto?

Según José Luis Molina y Montserrat Marsal Serra:

El líder encargado de diseñar, proponer e impulsar el modelo de Gestión del Conocimiento de la Organización, debe ser una persona relacionada con el Área de Recursos Humanos con el Soporte Técnico necesario.

143

¿Qué área debe liderar el proyecto?

Según José Luis Molina y Montserrat Marsal Serra:

Lo más importante es crear las condiciones para que el conocimiento fluya libremente entre personas unidas previamente por vínculos de colaboración (vínculos sociales).

Esto es más importante que formalizar y empaquetar el conocimiento.

144

¿Qué perfil debe tener el Responsable de la Gestión del Conocimiento?

Debe tener competencias en 3 ámbitos:

- *Comunicación*
- *Tecnología*
- *Gestión*

145

3. Un Modelo de Implantación

3.3 Definición y Aplicación del Modelo

146

3. Un Modelo de Implantación

3.3 Definición y Aplicación del Modelo

- Cuando se ha llegado a un consenso de la visión, es necesario definir qué iniciativas y en qué orden se pondrán en marcha.
- Cada organización necesita definir su propio modelo de gestión del conocimiento.
- La propuesta de modelo de gestión del conocimiento, debe ser realizada por un equipo lo más diverso posible con un responsable que reporte directamente al equipo directivo. Este responsable debe preocuparse de definir, poner en marcha y evaluar las diferentes iniciativas.

147

3. Un Modelo de Implantación

3.3 Definición y Aplicación del Modelo

- La Gestión del Conocimiento debe incluir una aplicación informática que haga tangible el cambio en el entorno de trabajo y que permita y facilite el intercambio de conocimiento.

148

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

149

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- Es necesario acompañar las iniciativas de Gestión del Conocimiento con medidas de Gestión del Cambio, como sesiones de sensibilización, incremento de la comunicación interna, establecimiento de etapas de progreso, etc.
- De no tomar todas las medidas necesarias para vencer las resistencias, no se implantarían con éxito las innovaciones organizativas diseñadas.

150

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- ¿Son familiares las siguientes preguntas?
 - ¿Por qué tengo que cambiar si tengo éxito?
 - ¿Por qué no nos dejan tranquilos con el trabajo que tenemos?
 - ¿No es la Gestión del Conocimiento otra moda que justifica su puesto de trabajo pero no el mío?
 - ¿Qué pierdo con esto de la Gestión del Conocimiento?
 - ¿Quién gana qué?
 - ¿Me interesa jugar este juego?

151

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- Estas preguntas son legítimas y deben tener una respuesta clara y convincente. Para ello, la única receta es comunicar con honestidad y transparencia.
- Para que la Gestión del Conocimiento tenga éxito, es necesario introducir cambios en la manera habitual de trabajar y comunicarse.

152

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- Todo proceso de cambio implica unas resistencias y un período de inseguridad. Es necesario anticipar esas resistencias y reforzar el período de inseguridad para que el cambio que queremos introducir se incorpore a las formas habituales de pensar y hacer de la organización.

153

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- El siguiente gráfico muestra las fases por las que pasa una innovación organizativa:
 - Estabilidad
 - Inmovilización (“Ya veremos”)
 - Negación (“Esto no funcionará”)
 - Ansiedad (“¿Qué pasará conmigo?”)
 - Negociación (“¿Cómo puedo minimizar el impacto?”)
 - Depresión
 - Ensayo (Tímido al principio)
 - Aceptación.

154

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio



Ilustración 33. Fases Emocionales de un proceso de cambio. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

155

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- Las fases del proceso de comunicación son las siguientes:
 - A. Planificar la comunicación
 - B. Comunicar activamente
 - C. Reforzar y premiar.

156

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- Las fases del proceso de comunicación son las siguientes:

A. *PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN*

- ¿Qué comunicar?
- ¿Cómo comunicar?
- ¿Cuándo comunicar?

157

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. *PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN*

- *¿Qué comunicar?*

Para que la comunicación sea convincente, es necesario anticipar las pérdidas que implicará el éxito del cambio en las personas y grupos participantes.

158

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

	Personas	Grupos	Tú	Socios	Clientes
¿Qué dejan de controlar?					
¿Qué cambia en las relaciones?					
¿Cómo les afectará el futuro?					

159

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

	Personas: Jefes de Proyecto	Grupos: I + D
¿Qué dejan de controlar?	El know-how necesario para ser un buen jefe de proyecto.	Sus "recetas" para el éxito.
¿Qué cambia en las relaciones?	Los miembros del equipo de proyecto tienen referencia de cómo se hacen las cosas en otros proyectos y se relacionan con otros Jefes de Proyecto si lo consideran necesario.	Sus comunicaciones y bases de datos se ponen a disposición de toda la organización.
¿Cómo les afectará el futuro?	El Jefe de Proyecto deberá evolucionar hacia un rol de coach de las personas de su equipo.	I+D deberá relacionarse más con el resto de la organización.

160

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

- Este ejercicio debe extenderse al resto de los sujetos del cambio (socios, clientes, etc.).
- Habiéndose identificado los cambios (y pérdidas) desde el punto de vista de los sujetos del cambio, es posible formular claramente las objeciones y darles una respuesta clara y convincente.

161

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cómo comunicar?*

Las buenas y malas noticias importantes deben darse cara a cara. En todo proceso de gestión del cambio el aspecto clave es comunicar confianza.

Para ello, la comunicación personal es insustituible. Es personal, directa y las personas participantes pueden formular dudas y objeciones que pueden ser respondidas directamente.

162

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cómo comunicar?*

Para comunicar adecuadamente es necesario programar “sesiones de divulgación”. Si son obligatorias o abiertas depende de la cultura de la organización; pero, una buena solución es programar primero sesiones abiertas (asistencia voluntaria) a los mandos de la organización y luego, sesiones también abiertas dirigidas a todos los empleados pero con la recomendación de sus mandos.

163

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cómo comunicar?*

En caso que la asistencia sea muy baja, deberemos replantearnos la estrategia ... una buena solución es que la sesión la imparta ... “el jefe”. En estos casos se asegura la participación, pero debemos reservarla para cuando sea necesario.

Es recomendable que las sesiones de divulgación sean presentadas por los mandos importantes de la organización e incluso por clientes o partners del negocio.

164

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cómo comunicar?*

Es importante recoger sugerencias y transmitir el mensaje que el proyecto está abierto a cambios. Sólo nos implicamos en aquello que podemos modificar.

Por tanto, es importante introducir actividades que permitan recoger ideas que modifiquen y mejoren el proyecto inicial.

165

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cuándo comunicar?*

- Antes
- Durante
- Después

166

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cuándo comunicar?*
 - **Antes.** Es necesario presentar de una forma transparente los objetivos del proyecto y sus implicaciones. Para que un proceso de cambio tenga éxito es importante que no haya sorpresas, que las acciones hayan sido comunicadas con anticipación.

167

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cuándo comunicar?*
 - **Durante.** Es importante informar de los avances conseguidos para animar a las personas reticentes a que se incorporen al proceso de cambio.

En este sentido, es importante disponer de un conjunto de indicadores que permitan visualizar el impacto de las medidas de la gestión del conocimiento. En este punto, las sesiones presenciales pueden combinarse con comunicaciones electrónicas o en otro tipo de soporte.

168

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- *¿Cuándo comunicar?*
 - **Después.** Todo proceso de cambio necesita refuerzos positivos simbólicos que comuniquen que el proceso ha concluido, y que ha concluido con éxito.

En este punto, es recomendable programar sesiones de fin de proyecto con celebración incluida.

Sólo crea cultura corporativa lo que tiene éxito y el éxito hay que representarlo simbólicamente.

169

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- Un aspecto clave en la planificación de la comunicación es permitir de una forma práctica, anticipar a los participantes de las consecuencias del proceso de cambio. Ej: gurúes y brokers.
- Los gurúes son personas creativas y sesudas, altamente especializadas, capaces de identificar y absorber las fuentes de información más fiables y actualizadas. Son reconocidos por la organización y se recurre a ellos con frecuencia.

170

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- Los gurúes no suelen ser buenos comunicadores ni estar muy preocupados por contribuir al desarrollo del conocimiento de los demás.
- Los brokers en cambio, son personas que identifican rápidamente cuáles son las necesidades de información y conocimiento de las personas con las que se relacionan y disponen de una amplia red de relaciones y conocimientos que les permite formular claramente las preguntas y orientar dónde buscar.

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

A. PLANIFICAR LA COMUNICACIÓN

- ¿Cuántas sesiones son necesarias para acompañar el proceso de introducción del modelo de gestión del conocimiento diseñado? Esta es una de las preguntas que debemos responder en un proceso de cambio.

	Número de sesiones	Objetivo	Participantes	Actividades	Fecha
Antes					
Durante					
Después					

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

B. COMUNICAR ACTIVAMENTE

- *Ejemplo de una sesión de presentación:*
 - **Objetivo:** Presentar el proyecto de Gestión del Conocimiento.
 - **Duración:** 4 horas.
 - **Participantes:** empleados de Marketing.
 - **Facilitadores:** responsable de Marketing, consultor interno.

173

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

HORARIO	ACTIVIDAD
9:00 - 9:15	Presentación de la sesión.
9:15 - 10:15	Presentación del Modelo de Gestión del Conocimiento Propuesto.
10:15 - 10:45	Actividad en plenario: ventajas e inconvenientes del modelo.
10:45 - 11:00	Descanso.
11:00 - 11:15	Presentación de la actividad en grupos.
11:15 - 12:00	Actividad: ¿Qué puedo hacer para incrementar mi contribución al conocimiento de la organización?
12:00 - 12:30	Presentación de las actividades de cada grupo.
12:30 - 13:00	Resumen y conclusiones.

174

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

B. COMUNICAR ACTIVAMENTE

- *Ejemplo de una sesión de presentación:*
 - Una vez listadas las ventajas e inconvenientes del modelo propuesto en cada caso (se recomienda que cada participante diga como mínimo una ventaja y un inconveniente del modelo) se propone una actividad por grupos con el siguiente objetivo:

¿Qué actividades debo incluir, modificar o ampliar en mi rutina cotidiana para incrementar mi contribución al incremento del conocimiento de la organización?

175

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

B. COMUNICAR ACTIVAMENTE

- *Ejemplo de una sesión de presentación:*
 - El facilitador puede sugerir alguna de las siguientes medidas:
 - *Formalizar mis fuentes habituales de información y comprobar que son las adecuadas.*
 - *Guardar un registro de las peticiones de información de mis compañeros, cliente, socios de negocio, para establecer FAQs o proponer acciones.*

176

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

B. COMUNICAR ACTIVAMENTE

- *Ejemplo de una sesión de presentación:*
 - El facilitador puede sugerir alguna de las siguientes medidas:
 - *Reconocer el ahorro de tiempo y esfuerzo de las referencias de los demás.*
 - *Aprender de compañeros excelentes en su contribución al conocimiento de la organización.*

177

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

B. COMUNICAR ACTIVAMENTE

- *Ejemplo de una sesión de presentación:*
 - Por último, cada grupo a través de su portavoz presenta las conclusiones alcanzadas y se trabajan las conclusiones de la sesión, las cuales incluyen las sugerencias de mejora del modelo propuesto.

178

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

C. REFORZAR Y PREMIAR

- Puestas en marcha las actividades, es necesario programar acciones de comunicación que refuercen la dinámica iniciada.
- Se debe establecer mecanismos de reconocimiento y gratificación de conductas consideradas como excelentes, ya sean en la captación, creación o distribución del conocimiento organizacionalmente útil:

179

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

C. REFORZAR Y PREMIAR

- a) Garantizar que el nombre de los empleados figura en los documentos, instrucciones y presentaciones por ellos realizados.
- b) Reconocimiento del tiempo usado para crear, formalizar o compartir conocimiento.
- c) Uso intensivo de las anécdotas y de las historias de éxito.
- d) Implantar un sistema formal de reconocimiento de la contribución al conocimiento de la organización.

180

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

C. REFORZAR Y PREMIAR

a) *Garantizar que el nombre de los empleados figura en los documentos, instrucciones y presentaciones por ellos realizados.*

- Tiene un notable efecto de motivación para la producción de documentos, lo cual es una forma fundamental de formalizar y hacer accesible el conocimiento de la organización.

181

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

C. REFORZAR Y PREMIAR

b) *Reconocimiento del tiempo usado para crear, formalizar o compartir conocimiento.*

- Todo empleado tiene la obligación de contribuir al incremento de conocimiento de la organización.
- Es necesario asignar recursos para el incremento de conocimiento de la organización.
- Asignar horas a esta función de manera legítima y sin tener que sumarlas a la jornada de trabajo habitual.

182

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

C. REFORZAR Y PREMIAR

- c) *Uso intensivo de las anécdotas y de las historias de éxito.*
- Es reconocido como un medio importante de comunicar los valores corporativos.
 - Una buena idea puede ser elaborar un catálogo de anécdotas, el cual puede ser utilizado en los cursos de formación, como aforismos de las páginas web más visitadas, etc.

183

3. Un Modelo de Implantación

3.4 Gestión del Cambio

C. REFORZAR Y PREMIAR

- d) *Implantar un sistema formal de reconocimiento de la contribución al conocimiento de la organización.*
- Un primer paso es instaurar un premio.
 - El mecanismo para otorgar el premio es la votación por parte de los empleados de la persona que más ha contribuido en su opinión a incrementar el conocimiento de la organización, a hacer mejor y de forma más rápida el trabajo, etc.

184

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

185

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

- Lo que no se puede medir, no se puede gestionar.
- Es necesario desarrollar indicadores de gestión que puedan incorporarse al cuadro de mando habitual de la organización y que proporcionen información periódica de los procesos puestos en marcha.
- Los Indicadores de Gestión serán una fuente de información adicional al diagnóstico periódico del estado de la gestión del conocimiento en la organización.

186

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

Capital Intelectual =

Valor de la Empresa —

Valor de los Intangibles

187

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

- **Modelos de Medición que incluyen el Capital Intelectual**
 - **Balanced Score Card – Cuadro de Mando Integral. Autores: Kaplan y Norton.**
 - **Navegador de Skandia (Cf. INTELECT CLUB, 1998).**

188

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión



Ilustración 28. Cuadro de Mando Integral. Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002.

189

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

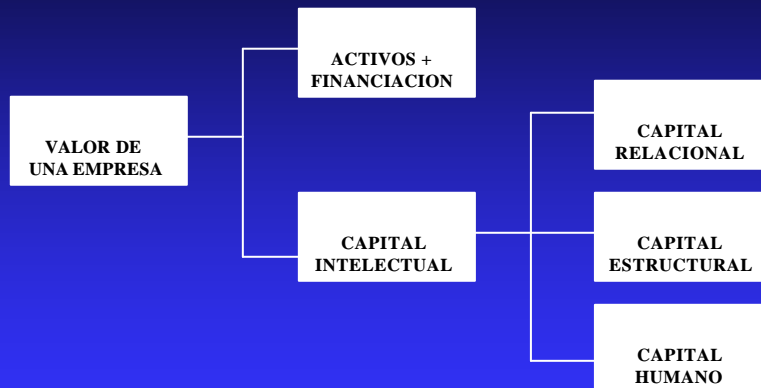


Ilustración 30. Estructura del Navegador de Skandia. Fuente: "La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones", 2002.

190

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

Capital Relacional es el conjunto de relaciones que la organización dispone con instituciones, clientes y proveedores. Este modelo intenta formalizar un aspecto de la realidad organizativa que hasta el momento se realizaba a menudo informalmente.

El capital estructural se refiere al conjunto de métodos, procesos, sistemas de información y tecnologías que constituyen el saber hacer de la organización.

El capital humano se refiere al conjunto de competencias que los empleados de la organización ponen en juego para generar valor.

191

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

BLOQUE	ÁMBITO	INDICADORES
Capital Humano	Clima	Índice de Satisfacción según encuesta de clima.
	Tipología RRHH	% Titulados de Instrucción Superior
		Pirámide edad.
	Competencias	% Competencias Cubiertas
		Índice de Polivalencia de la plantilla.
Índice de Rotación Horizontal.		

Ilustración 31. Indicadores del Navegador de Skandia. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

192

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

BLOQUE	ÁMBITO	INDICADORES
Capital Estructural	Cultura Corporativa	Valores Corporativos.
	Procesos	% procesos implantados.
	Sistemas de Información	Valoración de la Auditoría Periódica de Sistemas de Información.
		Satisfacción de usuarios.
	Propiedad Intelectual	% Inversiones Anuales en el Sistema de Información.
		% Beneficios relacionados con patentes.
	Innovación	Número de patentes por año.
		% Inversión en Investigación y Desarrollo.
	Número de propuestas implementadas.	

Ilustración 31. Indicadores del Navegador de Skandia. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

193

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

BLOQUE	ÁMBITO	INDICADORES
Capital Relacional	Fidelización	% Rotación de Clientes.
	Servicio de Apoyo al Cliente	Gasto medio por cliente al año en servicios de apoyo.
		Índice de Satisfacción del Cliente.
		Visitas por cliente al año.
	Notoriedad de la Marca	Número de Consultas Atendidas.
	Integración con clientes y proveedores	Auditoría periódica de marca.
		% Integración de los procesos de compra, venta y facturación.
Alianzas Estratégicas	Número de proyectos conjuntos.	
	Número de Alianzas.	

Ilustración 31. Indicadores del Navegador de Skandia. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

194

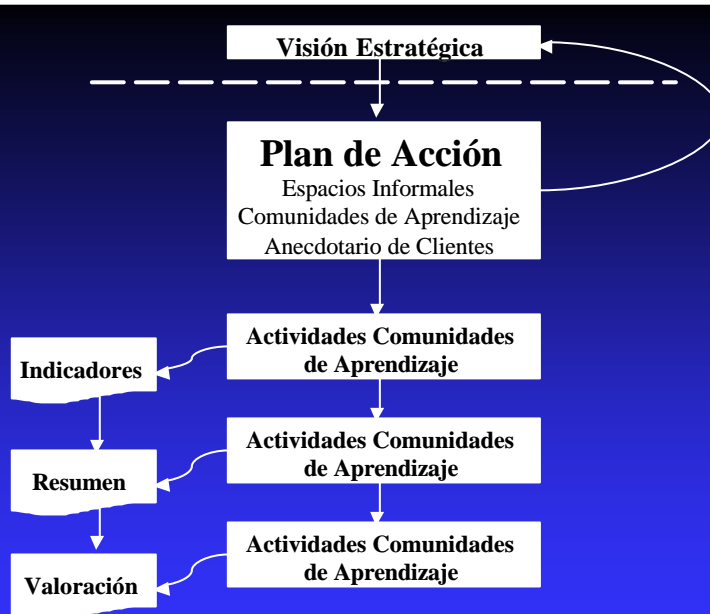


Ilustración 32. Guía para el Gestor del Conocimiento. Fuente: “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”, 2002.

195

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

Algunos indicadores de carácter general:

- Número de Comunidades de Aprendizaje en marcha.
- Número de empleados participantes en comunidades.
- Número de reuniones de media por comunidad.
- Media de horas invertidas por cada empleado.
- Número de documentos de recomendaciones.
- Recursos dedicados a la iniciativa.

196

3. Un Modelo de Implantación

3.5 Indicadores de Gestión

Construir una batería de indicadores es sólo el primer paso. El siguiente es: ... ¡Recogerlos!

Es necesario establecer un primer listado de indicadores y después intentar reducir al máximo el tiempo dedicado a obtener las medidas y procesarlas, de forma que seamos capaces de construir una herramienta ágil de gestión y seguimiento.

197

4. Fuentes de Información

- “La Gestión del Conocimiento en las Organizaciones”.
José Luis Molina
Montserrat Marsal Serra
Año 2002.

198