

Cumbre de Gestión Sostenible 2010



*La Gestión del Conocimiento
en organizaciones de
Servicios.*

**Aspectos críticos para su
implementación.**

Unos datos históricos

Unos hechos históricos...



2

Cumbre de Gestión Sostenible 2010



Unos datos históricos

- ***Experimento controlado de Lancaster en 1601 (East India Company)***
- ***Resultado: de una tripulación de 217 ➔ 110 muertos (en tres de los cuatro barcos)***
- ***En 1747: nuevo experimento controlado, por James Lind***
- ***En 1795: medidas en la British Royal Navy. ¿Resultado?***
- ***En 1865: medidas de la British Board of Trade. ¿Resultado?***



3

Cumbre de Gestión Sostenible 2010



Consideraciones importantes (I)

*No es la **disponibilidad de los conocimientos**,...
...sino su **adecuada aplicación**,...
...lo que da lugar a **resultados**.*



*(Si bien es cierto que, para poder aplicarlos, es preciso disponer, **de algún modo**, de ellos)*

4

Cumbre de Gestión Sostenible 2010



El caso de Phineas Gage



Facultades no afectadas:

- ***Lenguaje***
- ***Motricidad***
- ***Capacidad de cálculo***
- ***Atención***
- ***Percepción***
- ***Memoria***

Facultades relacionadas con la inteligencia y la cognición

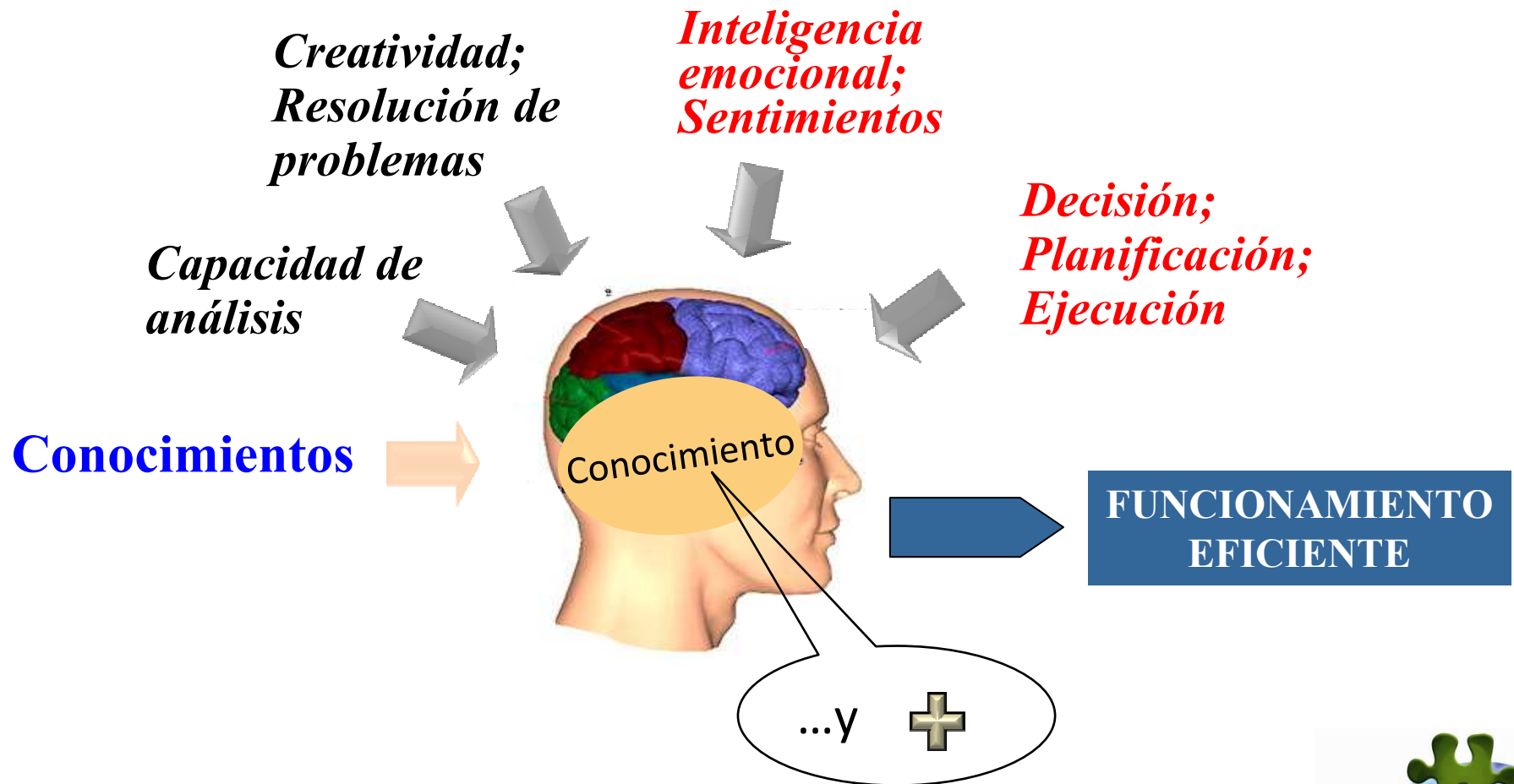
Los destrozos afectaron a la zona relacionada con:

- ***La capacidad de comportarse de acuerdo con unas reglas previamente aprendidas***
- ***La capacidad de prever y planificar el futuro***

Consecuencia: incapacidad de decidir y actuar conforme a lo requerido para seguir una vida normal



Consideraciones importantes (II)

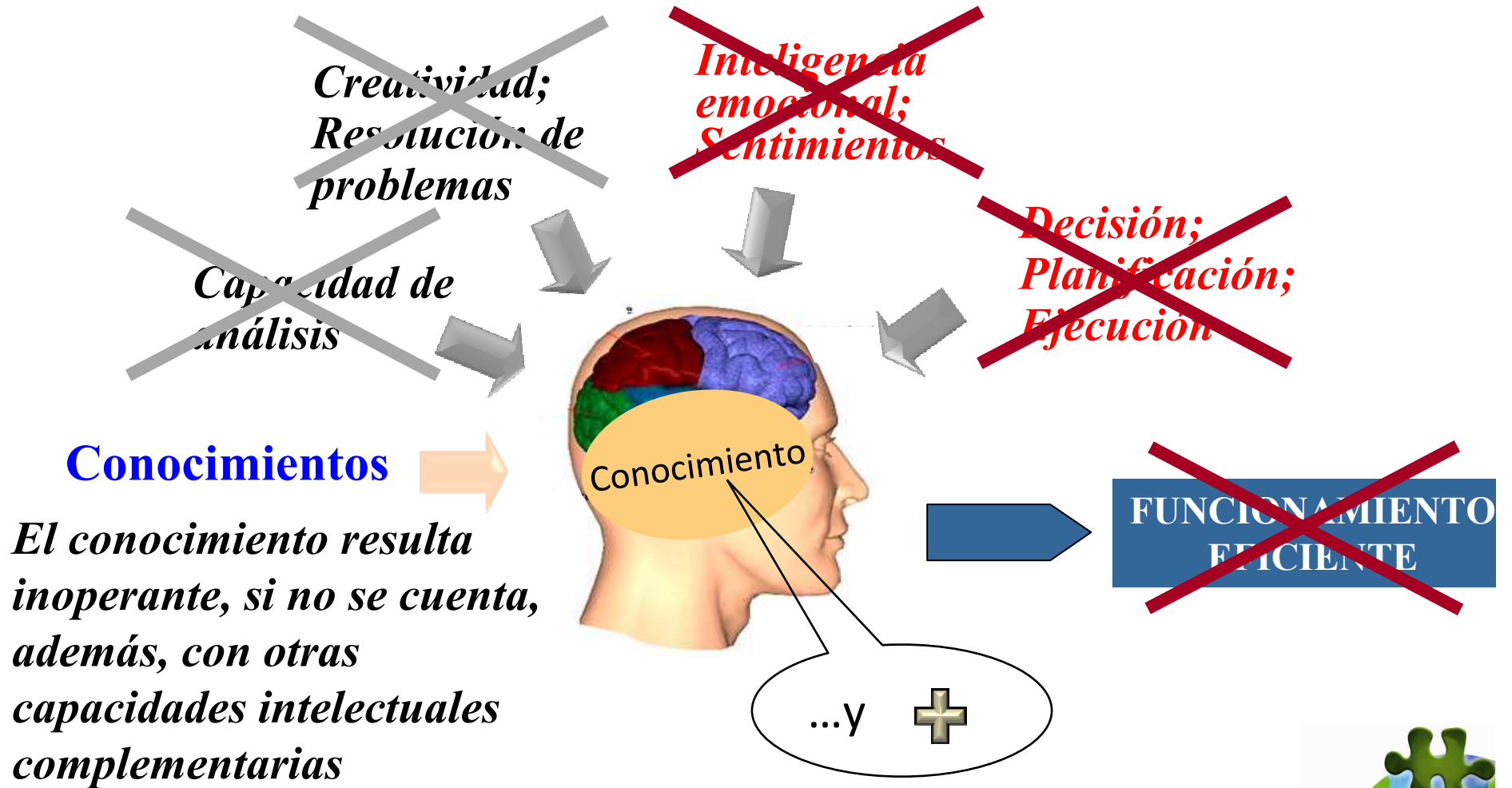


6

Cumbre de Gestión Sostenible 2010



Consideraciones importantes (II)

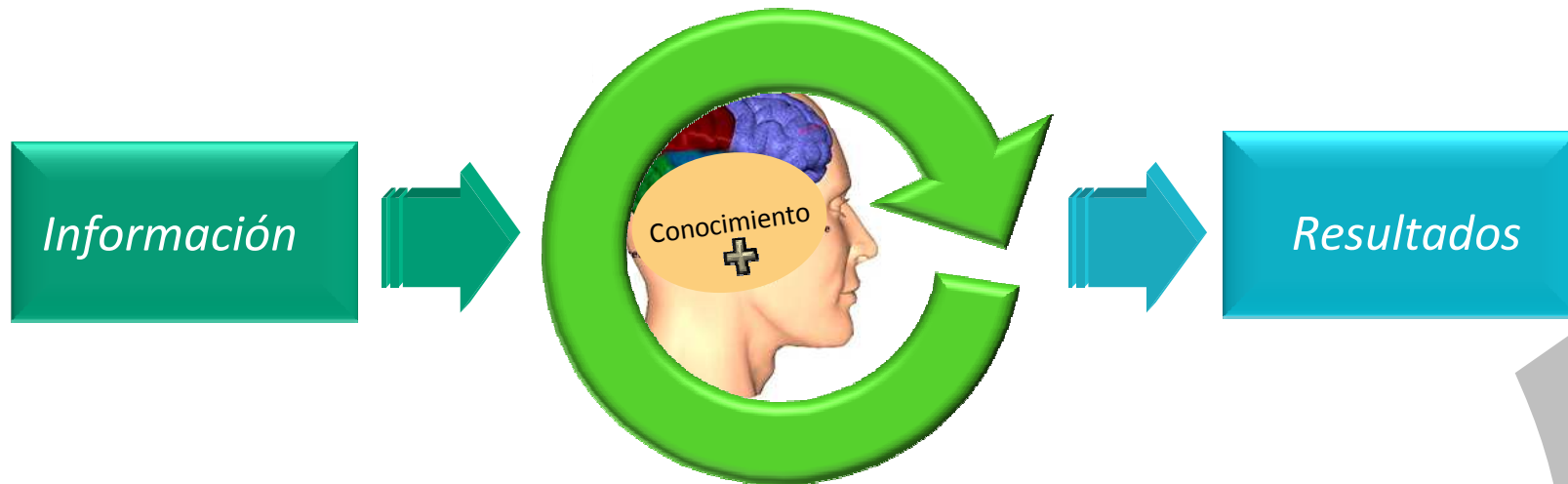


7

Cumbre de Gestión Sostenible 2010



Información y Conocimiento



Conocimiento e información trabajan conjuntamente

***El conocimiento procesa
la información y da lugar a***

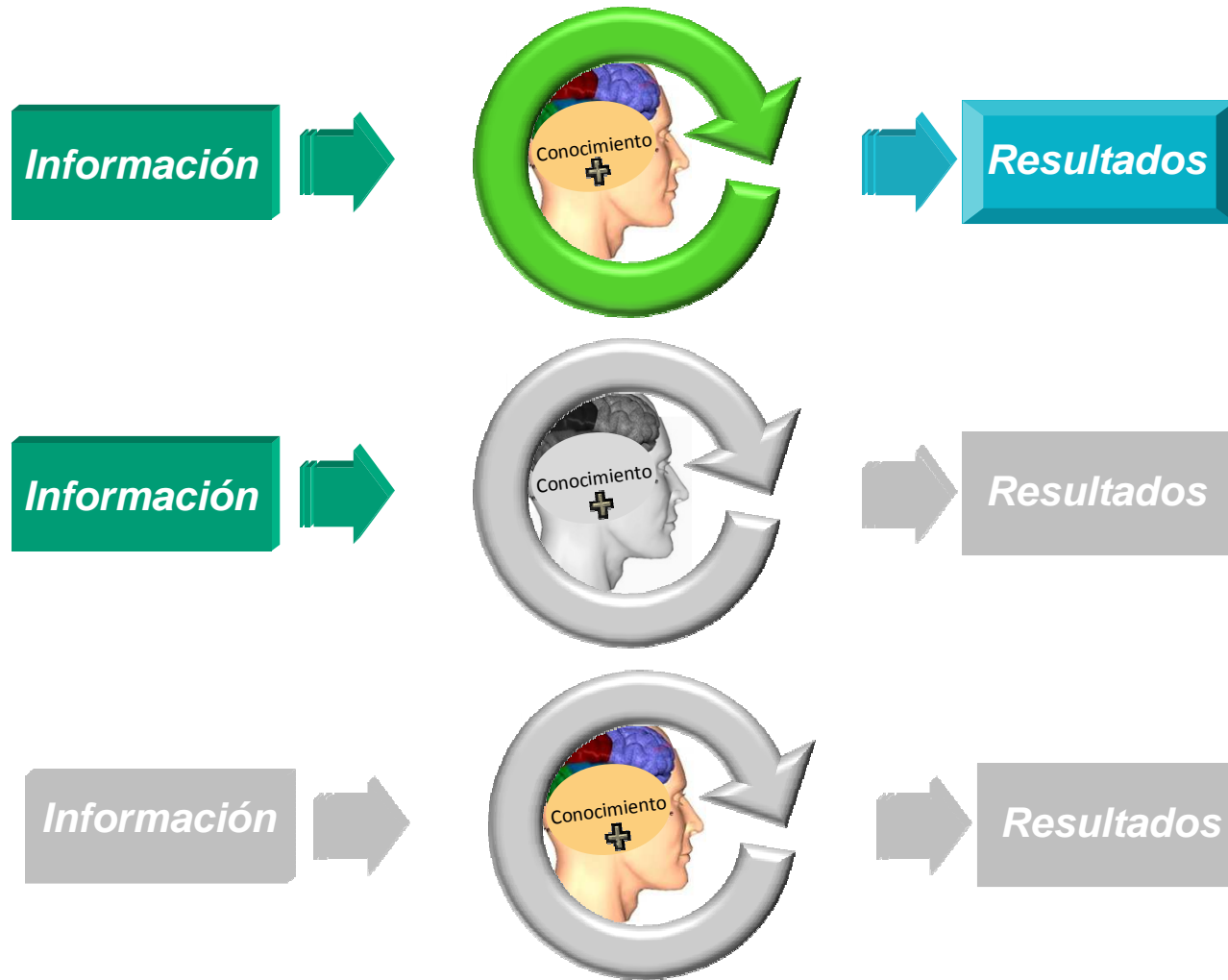
- Decisiones***
- Actuaciones***
- Información de más valor añadido***
- Nuevos conocimientos***

8

Cumbre de Gestión Sostenible 2010

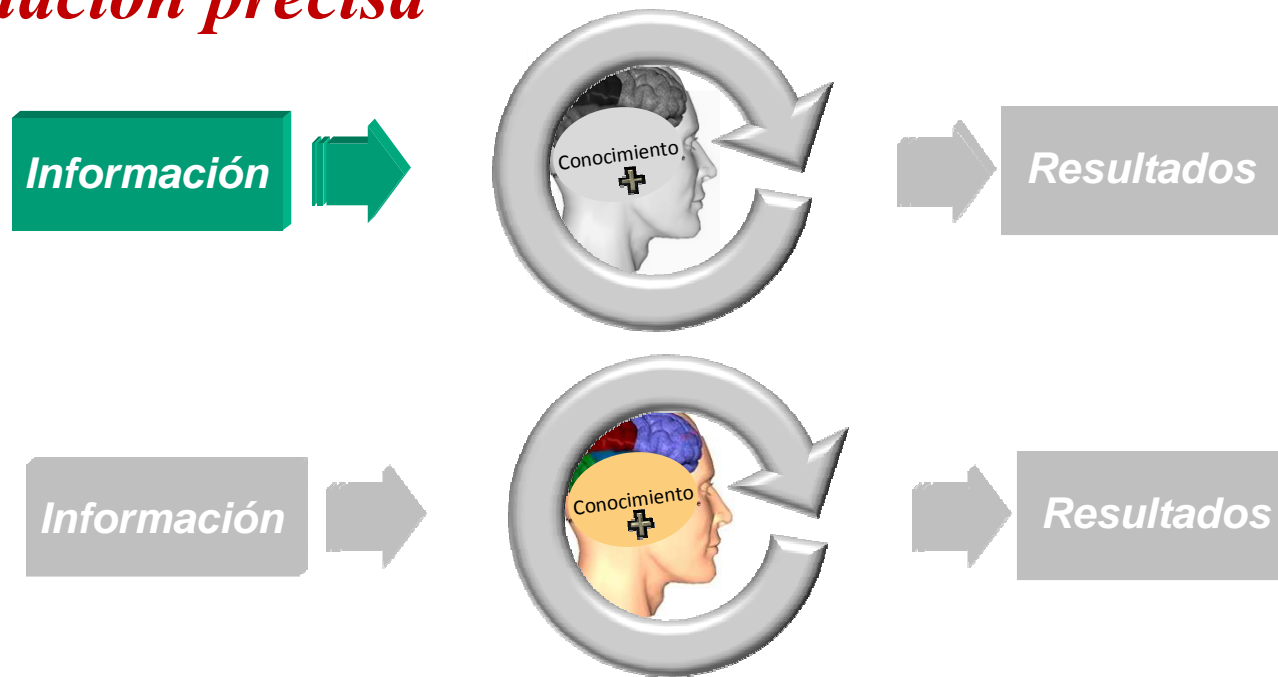


Información y Conocimiento



Consideraciones importantes (III)

*De poco o nada sirve la información, si no se cuenta con el **conocimiento requerido** para utilizarla, y otro tanto puede decirse del conocimiento, si no se dispone de la **información precisa***



Consideraciones importantes (IV)

*Es preciso tener claros los significados de los **conceptos clave**:*

• **Información** → **descripción** de cosas, sucesos, situaciones o circunstancias de diverso tipo ⇨ ejemplos

• **Conocimientos** → **capacidad de entender** las cosas o las relaciones entre las cosas → **capacidad que permite establecer la forma de proceder** para lograr unos determinados resultados (en base a la anterior)

• **Talento** → **Conjunto de conocimientos y capacidades complementarias** que se precisan para desarrollar con maestría una determinada actividad

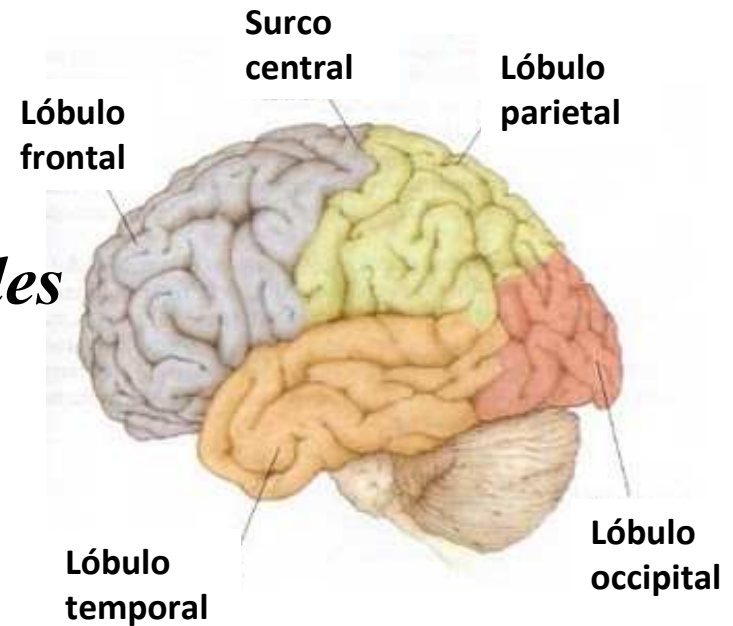


La ubicación de las facultades intelectuales

El cerebro, un órgano complejo y dotado de una serie de facultades, en el que residen las diversas inteligencias, una serie de capacidades adicionales y los diferentes tipos de conocimientos.

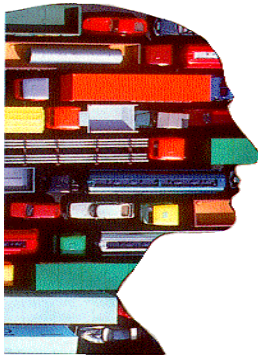
Conviene tener al menos unas ideas generales acerca de cómo funciona, cómo aprende y cómo utiliza lo aprendido.

*Dos categorías importantes en lo que respecta a los tipos de conocimientos: **explícito y tácito***



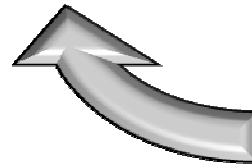
Los Conocimientos

*Conocimiento
explícito*



El conocimiento puede ser de diversos tipos. En particular, es interesante analizar el conocimiento explícito y el tácito

*Conocimiento
tácito*

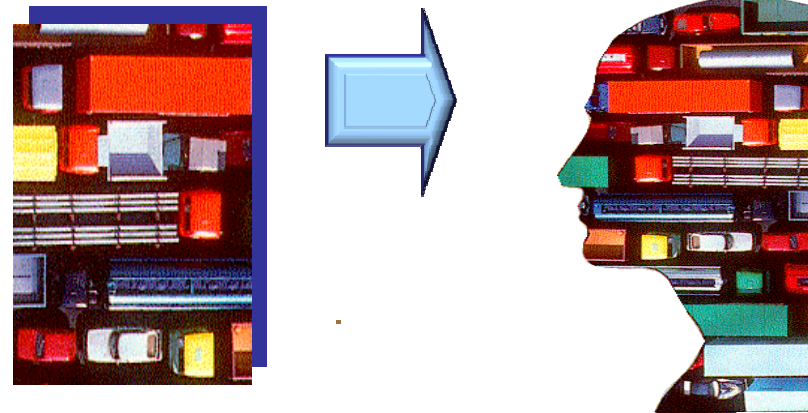


***Especialmente presente
en las actividades de las
empresas de servicios***

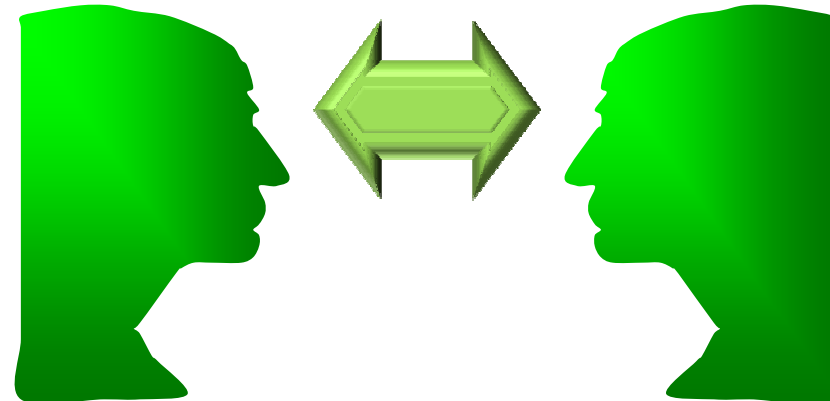


Conocimiento y su documentación (IV)

*El conocimiento **explícito** puede documentarse y transmitirse después a través de la documentación*



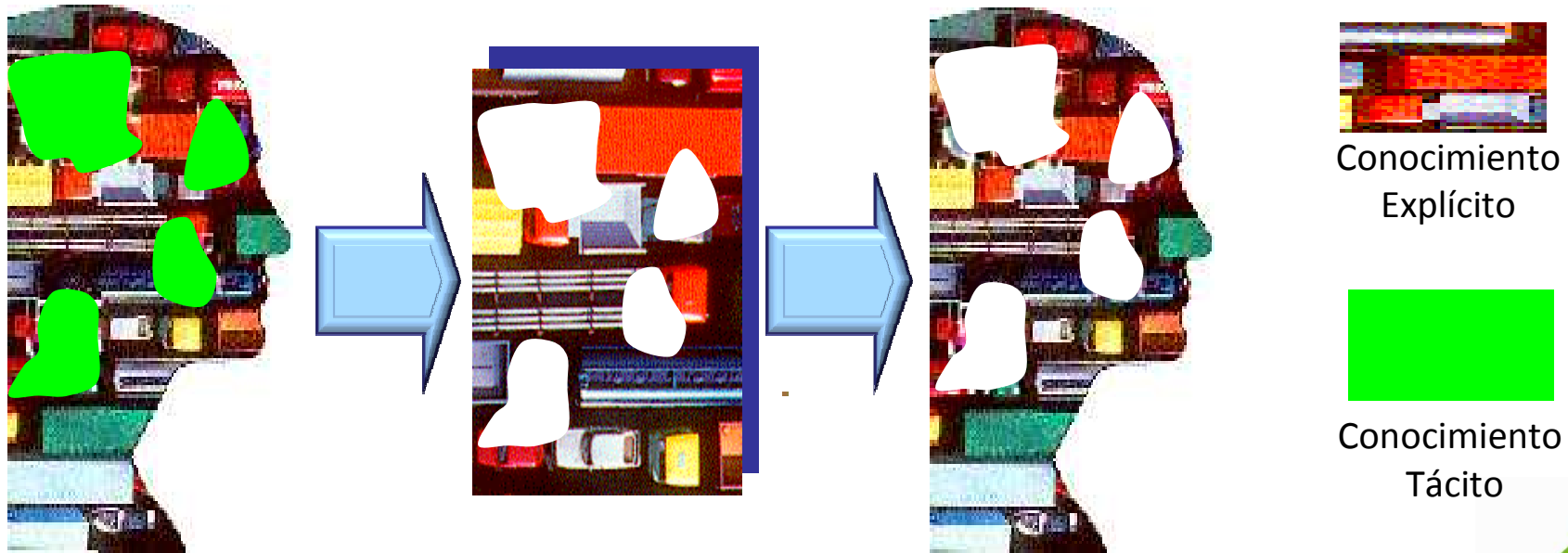
*El conocimiento **tácito** solamente se puede transmitir mediante la interacción entre personas*



Explícito vs. tácito

No es lo mismo el conocimiento, como tal, que su transcripción a documentos

Aparte de que el conocimiento tácito no se deja transcribir fácilmente a documentos



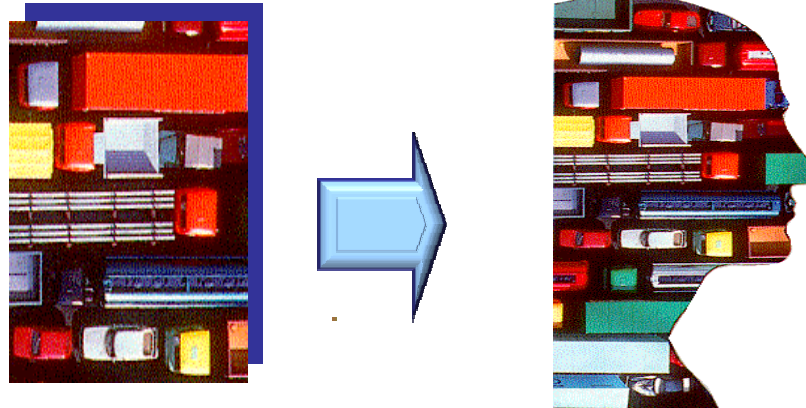
15

Cumbre de Gestión Sostenible 2010



Consideraciones importantes (V)

En general, LA REPRESENTACIÓN DEL CONOCIMIENTO SÓLO PUEDE SER ACTIVADA TRAS SER ASIMILADA por alguien, lo cual le confiere la capacidad de decidir y actuar.



Aspectos críticos (I)

Hay una serie de aspectos que pueden considerarse críticos cuando se trata de implantar la gestión del conocimiento en cualquier tipo de organizaciones:

➔ *La existencia de una **cultura del conocimiento compartida**: comprender la importancia del conocimiento para los empleados y para la organización*



➔ *La aplicación de un **modelo de referencia común** y una clara comprensión de los **conceptos básicos***

➔ *Exposición clara del proyecto y **participación generalizada** en él*



Aspectos críticos (II)

Cuando se trata de implantarla en empresas de servicios, hay varios aspectos de importancia crítica, que requieren especial atención:

- ➔ *Existencia de conocimientos importantes que, por su **naturaleza sutil**, pueden pasar desapercibidos*
- ➔ *Abundancia del **componente tácito** en los conocimientos*
- ➔ *Importancia de las **capacidades complementarias** de los conocimientos, que pueden resultar **de difícil identificación***



Conocimiento



Y a todo esto, ¿de qué va la gestión del conocimiento?

Conjunto de prácticas y procedimientos (con el eventual apoyo tecnológico) que permita a una organización:

a) disponer de los conocimientos más adecuados para el desarrollo de su misión

a) y aplicarlos eficientemente para alcanzar sus objetivos



La buena gestión del conocimiento debe manifestarse en una mejora de los resultados

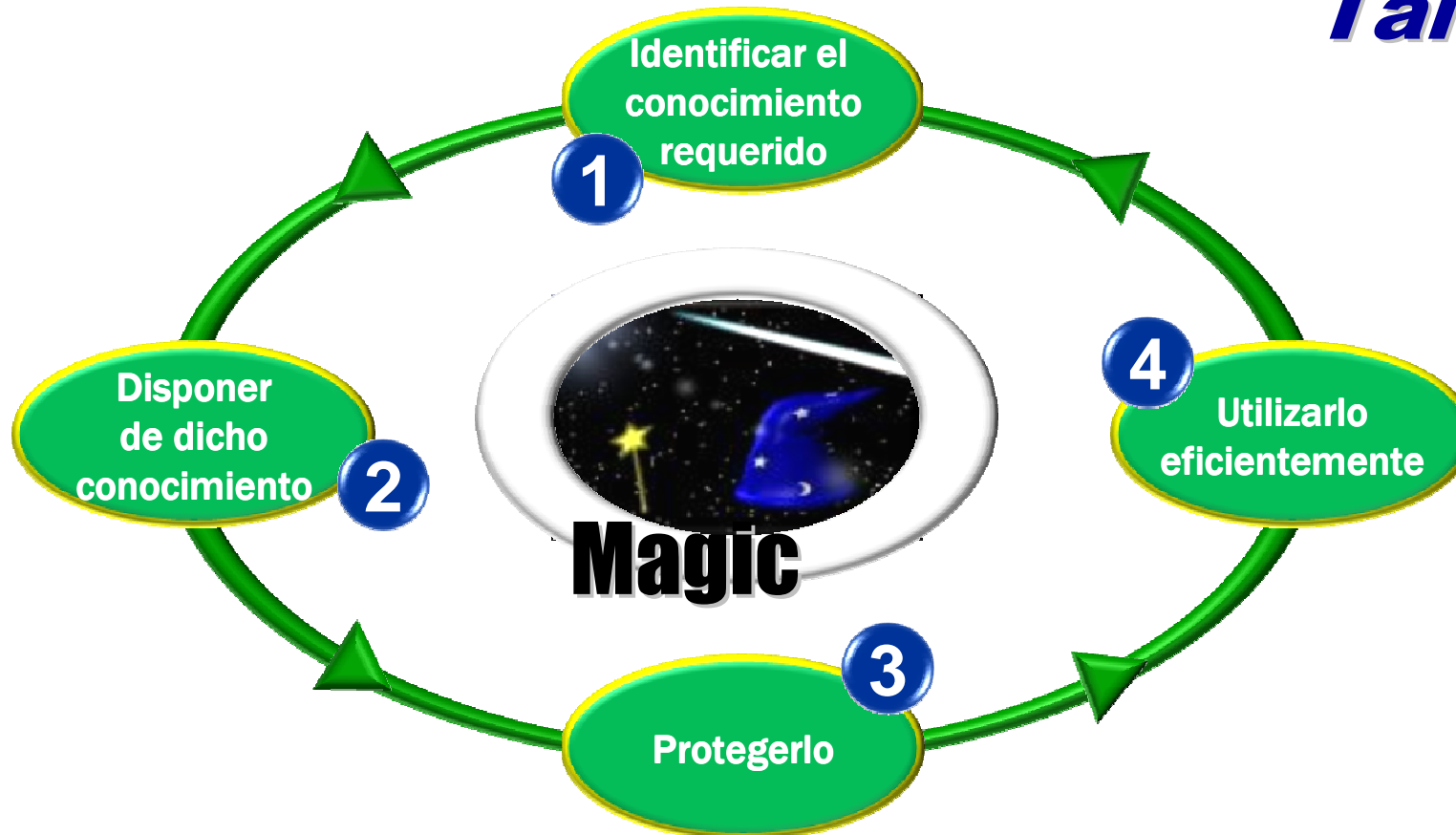


Un intangible: la organización

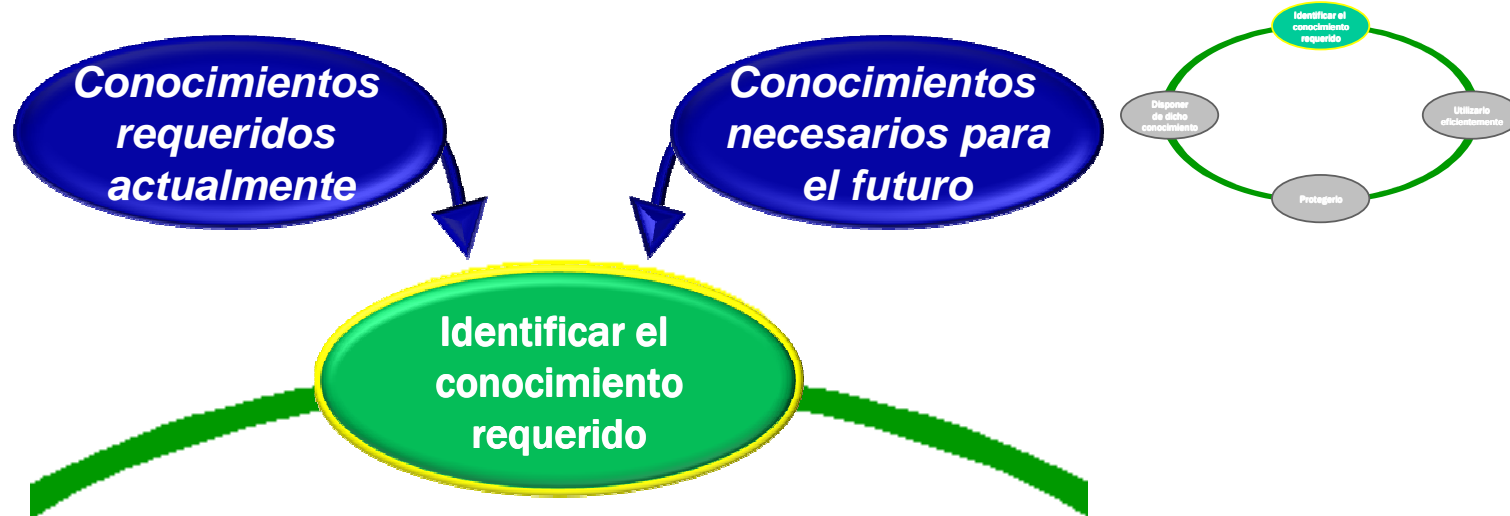
- *La simple acumulación de capacidades individuales, no resulta muy efectiva*
- *Es preciso **integrar y estructurar** adecuadamente las capacidades individuales (la organización)*
- *Para ello, juegan un papel sumamente importante la **capacidad de comunicación** y las **habilidades emocionales***



Un Modelo de Referencia para la Gestión del Conocimiento (y del Talento)



Conocimiento requerido

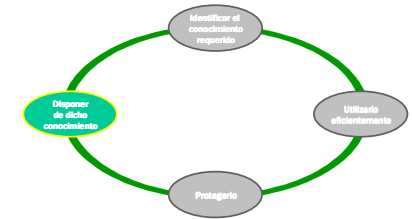
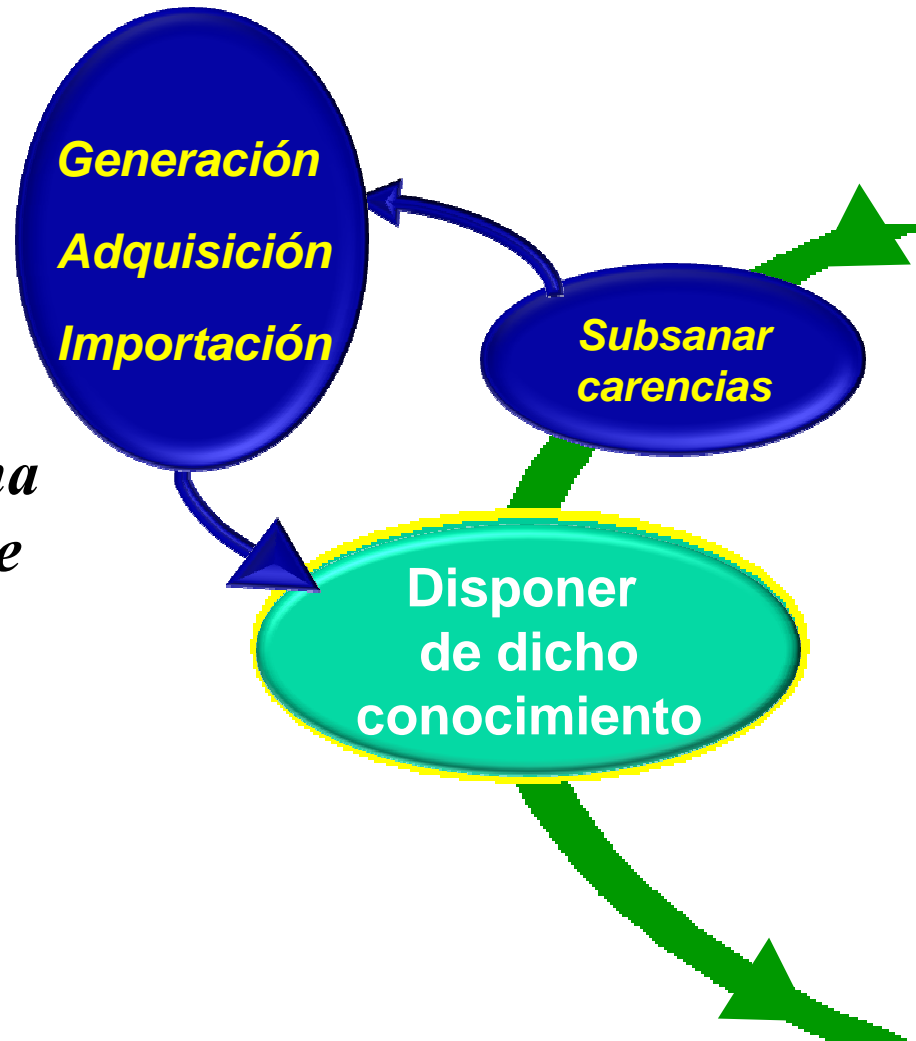


Además de identificar cuáles son los conocimientos más idóneos para llevar a cabo las actividades actuales, es muy importante detectar, con la mayor antelación posible, aquellos que serán necesarios en el futuro



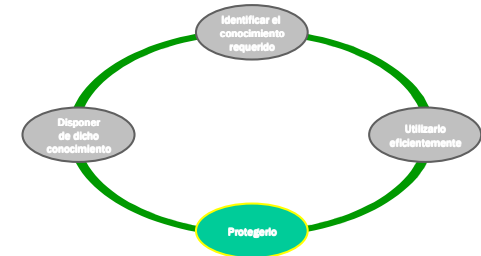
Disponer del conocimiento requerido

Los Mapas de Conocimiento constituyen una herramienta de gran utilidad para ayudar a subsanar las carencias

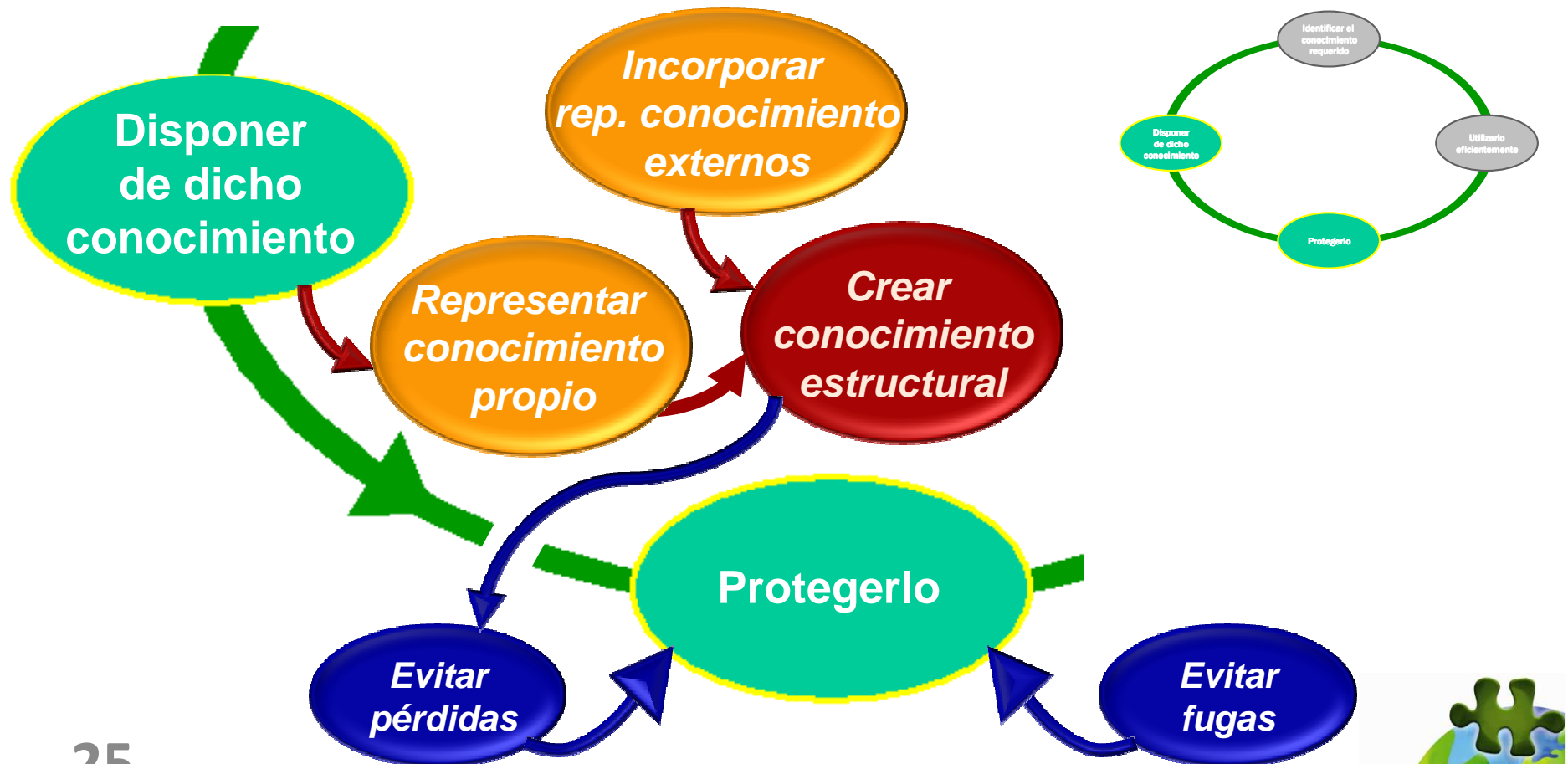


La protección del conocimiento disponible, requiere

- **Que no se produzcan mermas (evitar pérdidas)**
- **Que el conocimiento propietario que proporciona una ventaja diferencial, no llegue a los competidores (evitar fugas)**



Crear conocimiento estructural



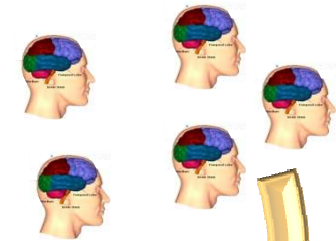
Conocimiento estructural, como soporte



Aspectos críticos (II)

IR Y ESTRUCTURAR LAS CAPACIDADES INDIVIDUALES

Conjunto de personas con los conocimientos, la información y las capacidades complementarias requeridas



Organización inteligente que integra y estructura las capacidades individuales



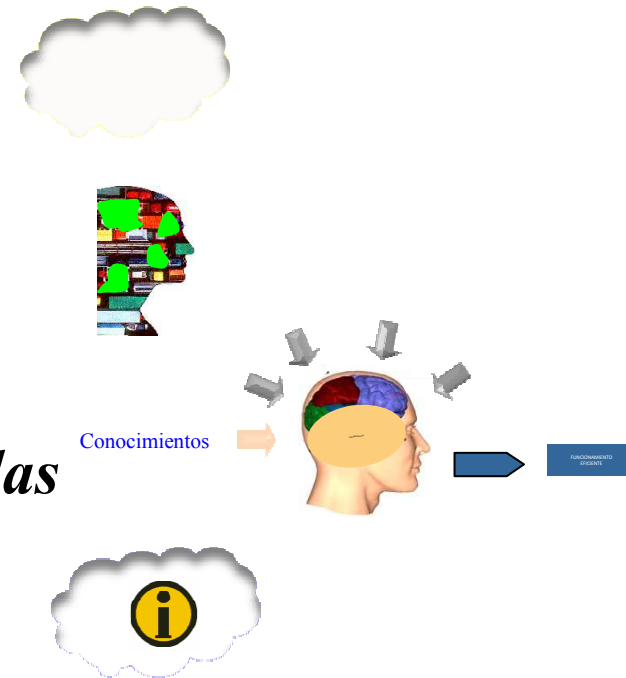
Funcionamiento eficiente



Resumen de aspectos críticos (I)

...PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

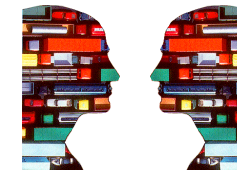
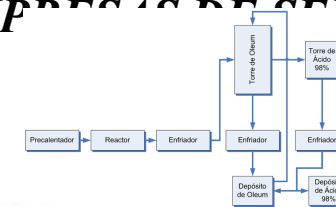
- ① *Cuidadosa identificación de los conocimientos “invisibles”***
- ② *Atención al componente “tácito” de muchos de los conocimientos***
- ③ *Atención a la identificación de las capacidades complementarias requeridas***
- ④ *Una pista: la información empleada (más visible que los conocimientos)***



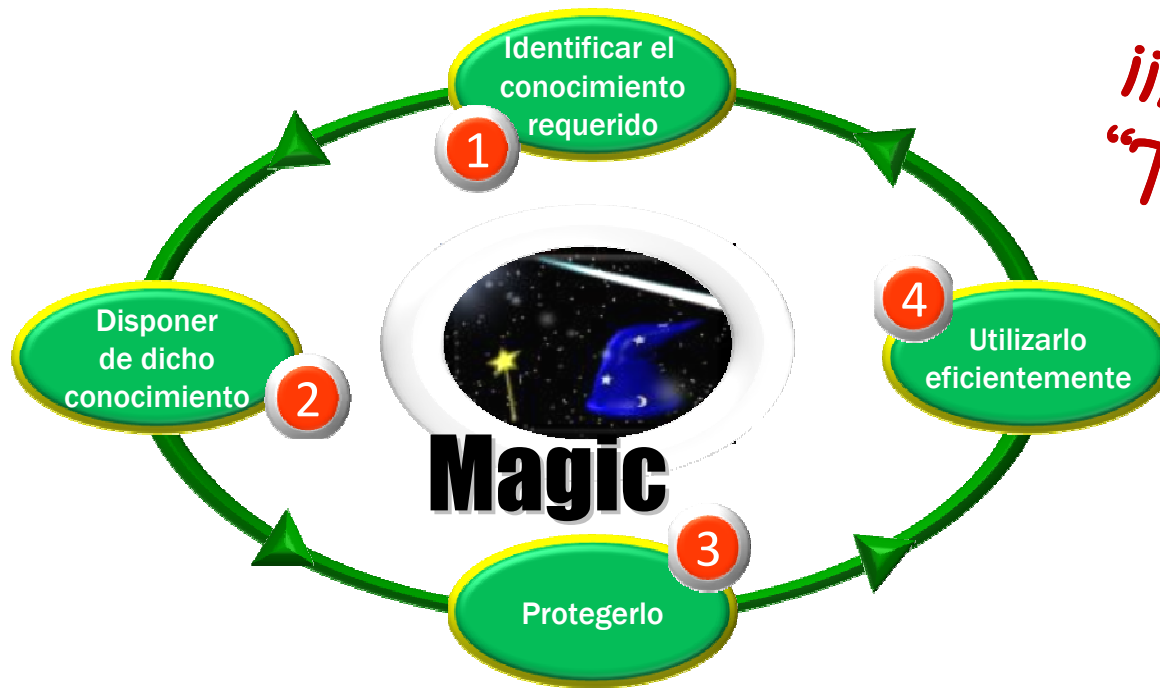
Resumen de aspectos críticos (II)

...PARA LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS

- 5 Otra: el análisis cuidadoso de los procesos***
- 6 Los mapas de conocimientos referidos los procesos, especialmente útiles***
- 7 Importancia de la inteligencia interpersonal y la capacidad de comunicación***
- 8 Partir de una visión muy clara de los conceptos básicos, de qué se va a hacer, para qué, cómo y qué se va a conseguir ➔ Fijar el objetivo***



Modelo de Referencia compartido



*iii Evitar el efecto
"Torre de Babel"!!!*

*Gracias por
la atención*

