

**PENTA**



[www.pentaconsultoria.com](http://www.pentaconsultoria.com)



# Gerencia del Conocimiento

¿Saber?

Cali, 28 de Mayo de 2008

**Universidad Icesi**

<http://www.icesi.edu.co>

**Publicado con autorización del conferencista**

Diego Naranjo - PENTA

# Programa



1. ¿Porqué la gestión del conocimiento hoy? (importancia estratégica)
2. ¿Que es la Gestión del conocimiento?
3. Elementos básicos de la GC
4. Casos exitosos de aplicación de la GC a nivel mundial

# Introducción



La diferencia organizacional la genera el grado de inteligencia que hay en el proceso de toma de decisiones

Decidir siempre tratará sobre el futuro

El cerebro está 24 horas al día, 7 días de la semana pensando en el futuro. A través de él podemos encontrar caminos alternativos hacia el futuro

Se trata de buscar consensos con los que podamos vivir, no unanimidad, porque este es un proceso basado en el lenguaje de un grupo de personas sobre un ambiente que debe generar suficiente confianza como para correr el riesgo

Las cifras proyectadas solamente dan la magnífica ilusión de precisión

Pero el futuro es impredecible (Caso Rotterdam)

Quien tiene el poder, crea el lenguaje y el lenguaje crea el futuro

Porque el cerebro está influenciado en el 80% por lo que percibimos. De ahí que crear lenguaje permite pensar lo impensable ejemplo: ¿que hago si esto sucede? VS: ¿que sucederá? > cambio en la lógica de la decisión> diferentes percepciones

# Introducción



Si no se tiene una palabra para algo, ese algo no existe

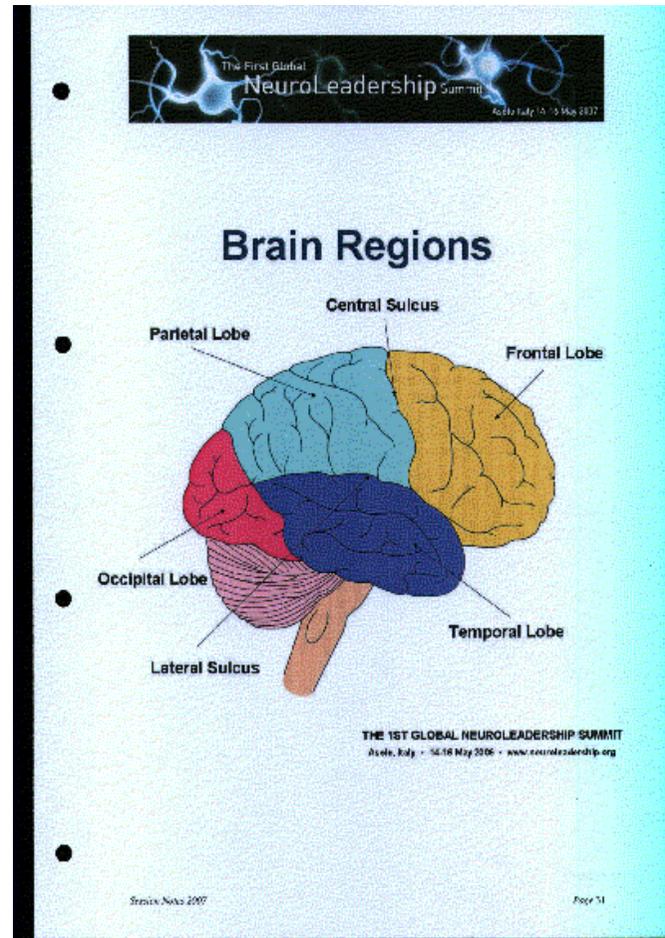
El dialogo genera conexiones neurológicas  
Vocabulario limitado > realidades limitadas

El promedio entre la percepción de una realidad y la implementación de respuestas es de 18 meses. ¿Qué pasa durante este proceso?  
¿Cómo acelerarlo?

La verdad es que no existe una realidad objetiva. Todo depende del ángulo del que se mire y las conexiones mentales que esa percepción genera.

**ARI DE GEUS**

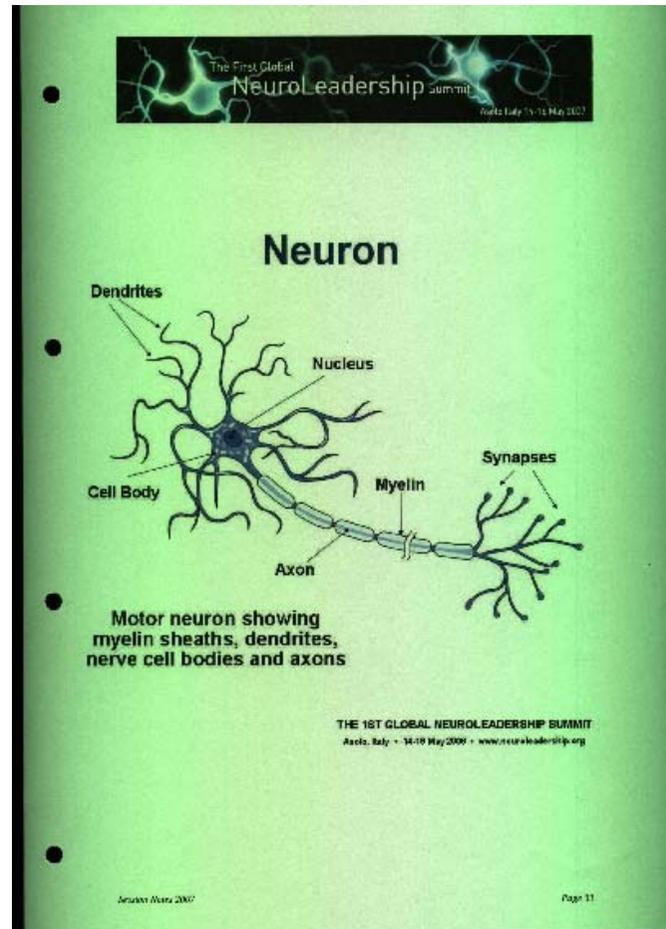
# Regiones del cerebro



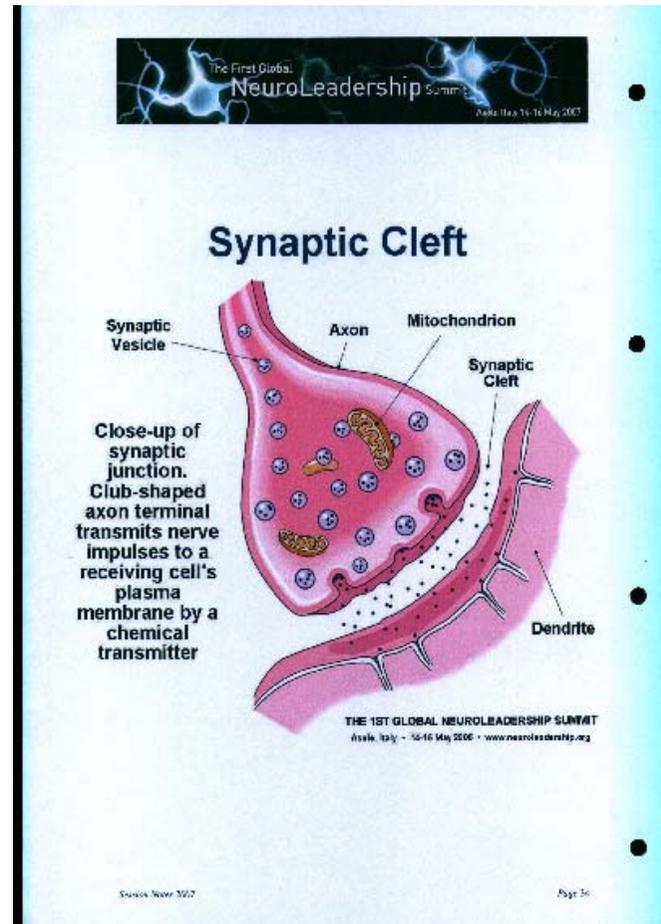
Gerencia del Conocimiento

Cali, Mayo de 2008

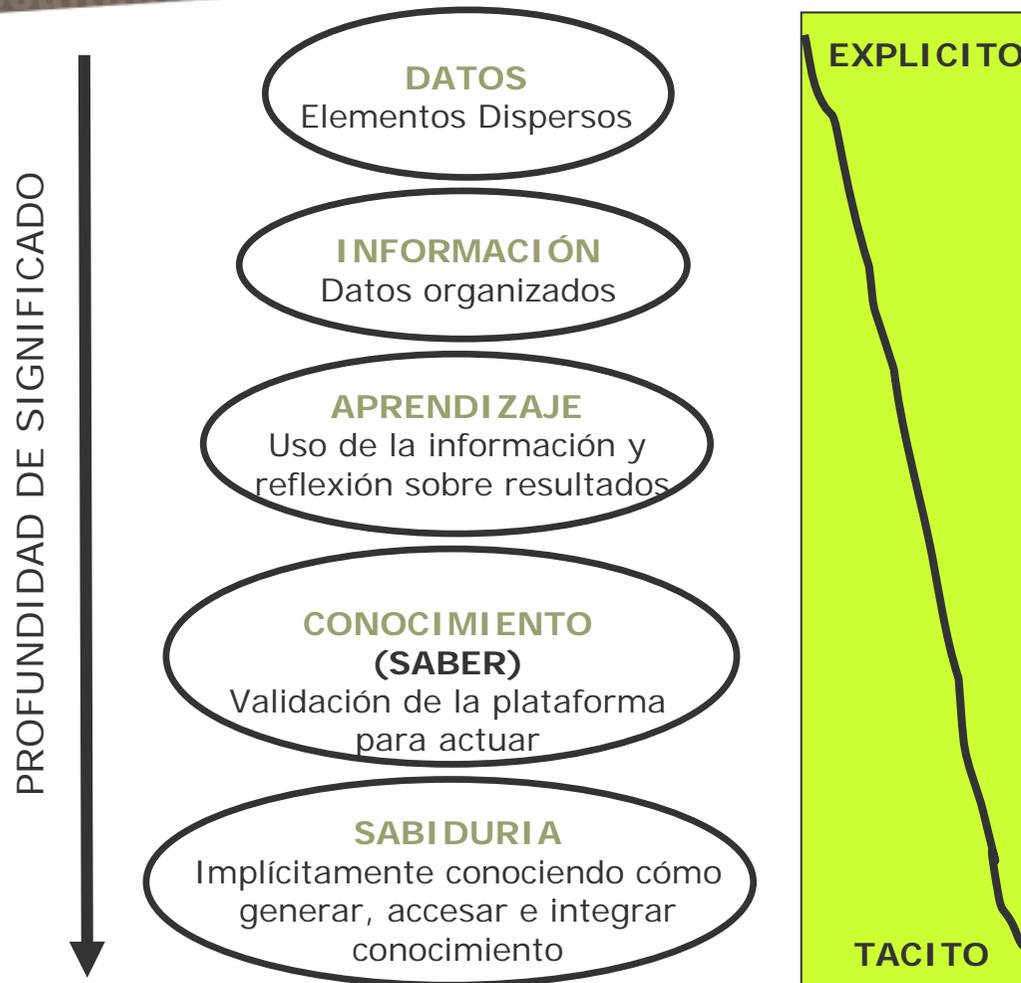
# Neurona



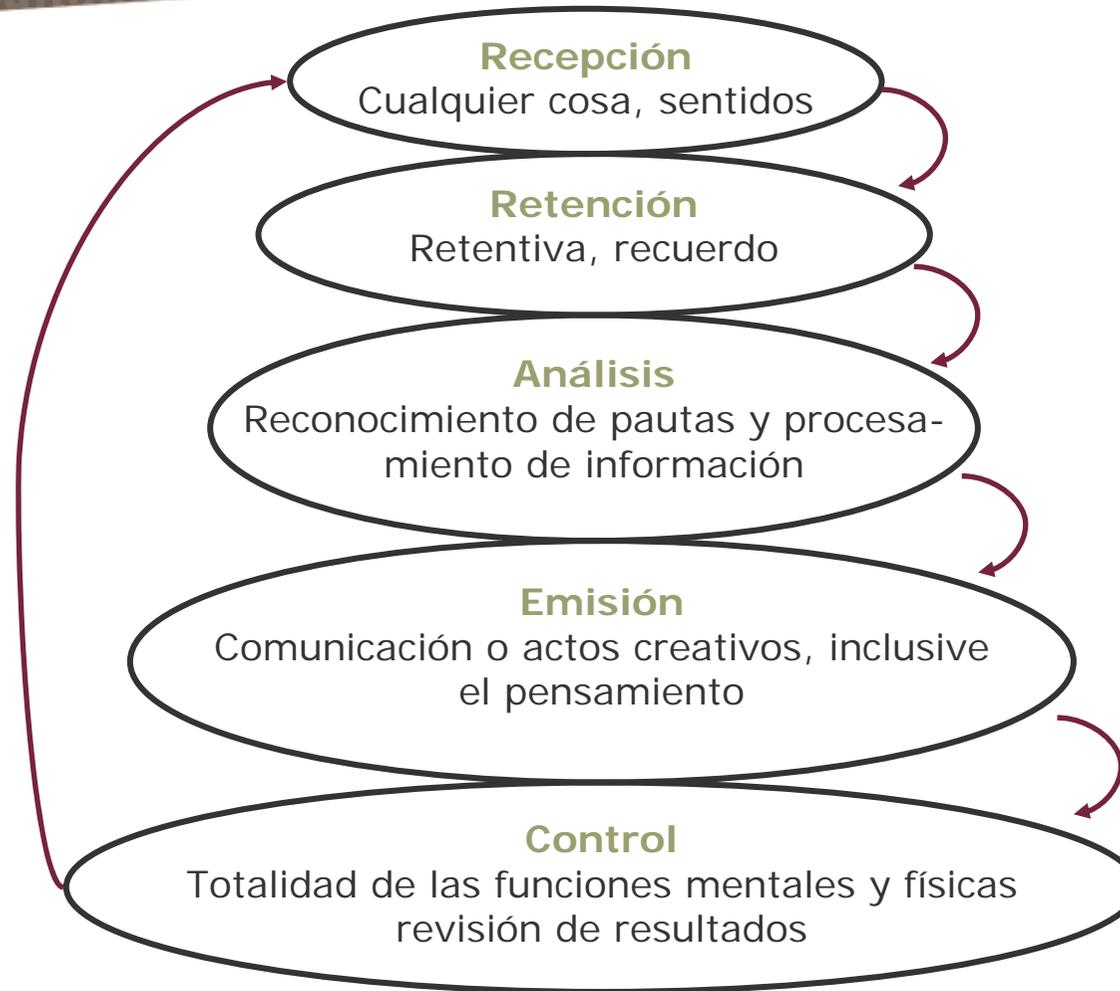
# Conexión sináptica



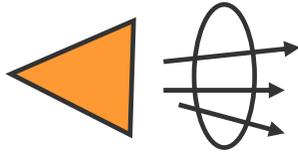
# Definiendo Conocimiento (Saber)



# Cómo aprendemos

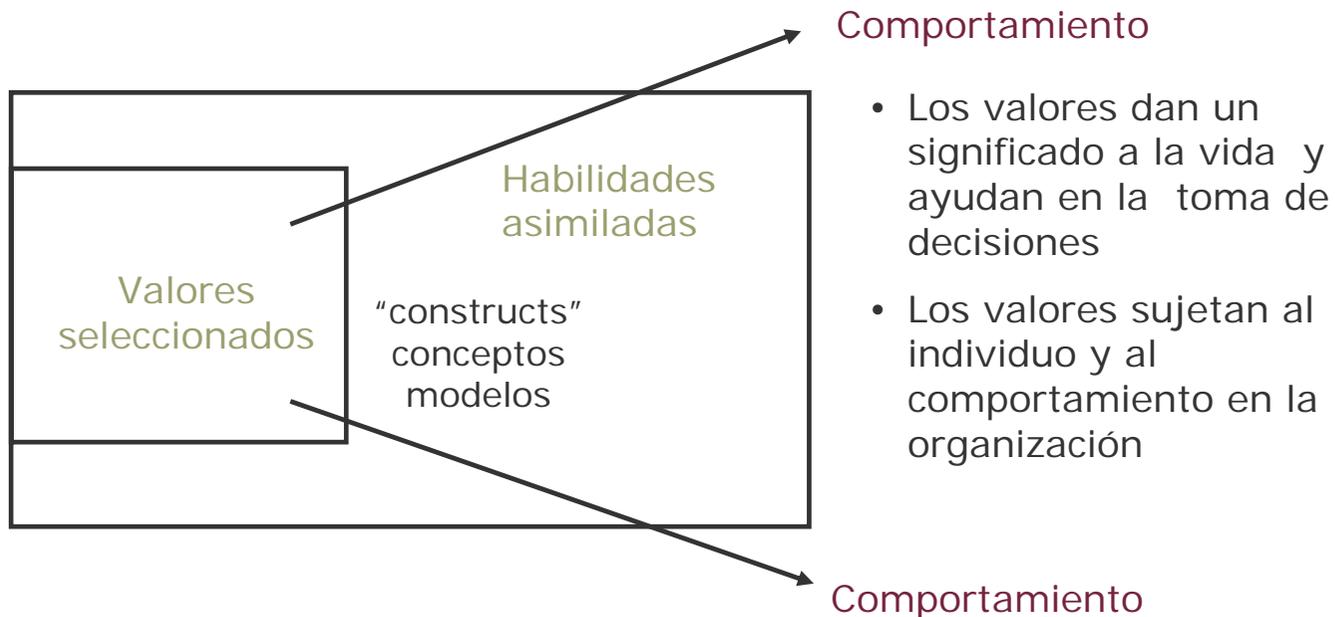


# Conocimiento tácito



El lente a través del cual vemos y interpretamos el mundo alrededor de nosotros.

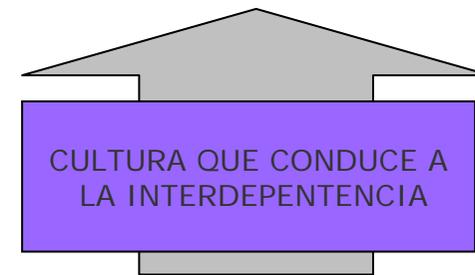
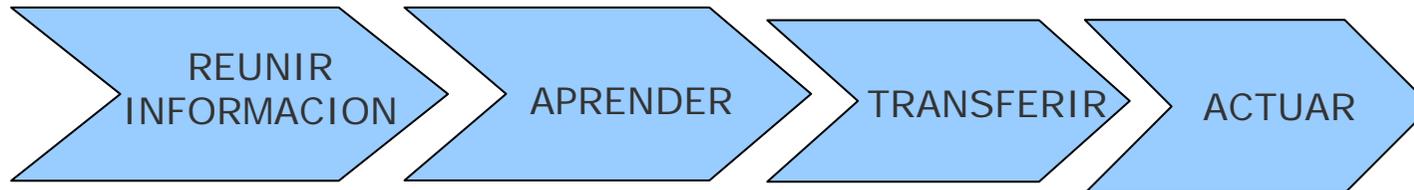
... Los valores son el techo del conocimiento tácito



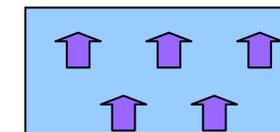
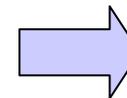
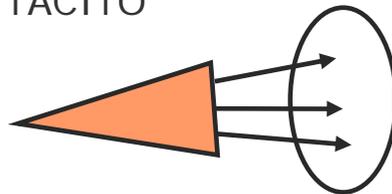
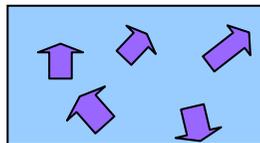
# Conocimiento tácito



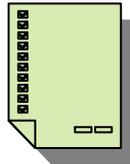
## CONOCIMIENTO EXPLICITO



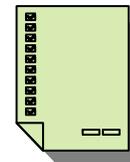
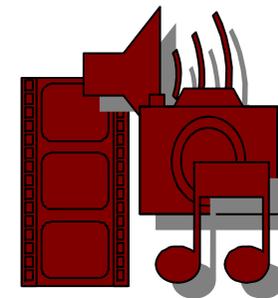
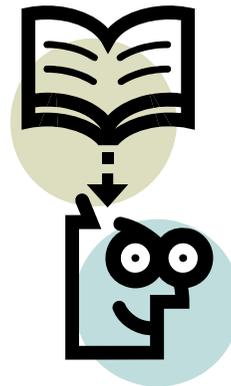
## CONOCIMIENTO TACITO



# Conocimiento explícito



Todo aquello que podemos expresar de forma tangible



## Esencia de la Organización que aprende



Una organización es el resultado de la forma en que sus miembros piensan e interactúan.

(The Fifth Discipline Fieldbook p.49)

Los productos y servicios son el resultado de lo que saben, sienten y piensan las personas que los hacen

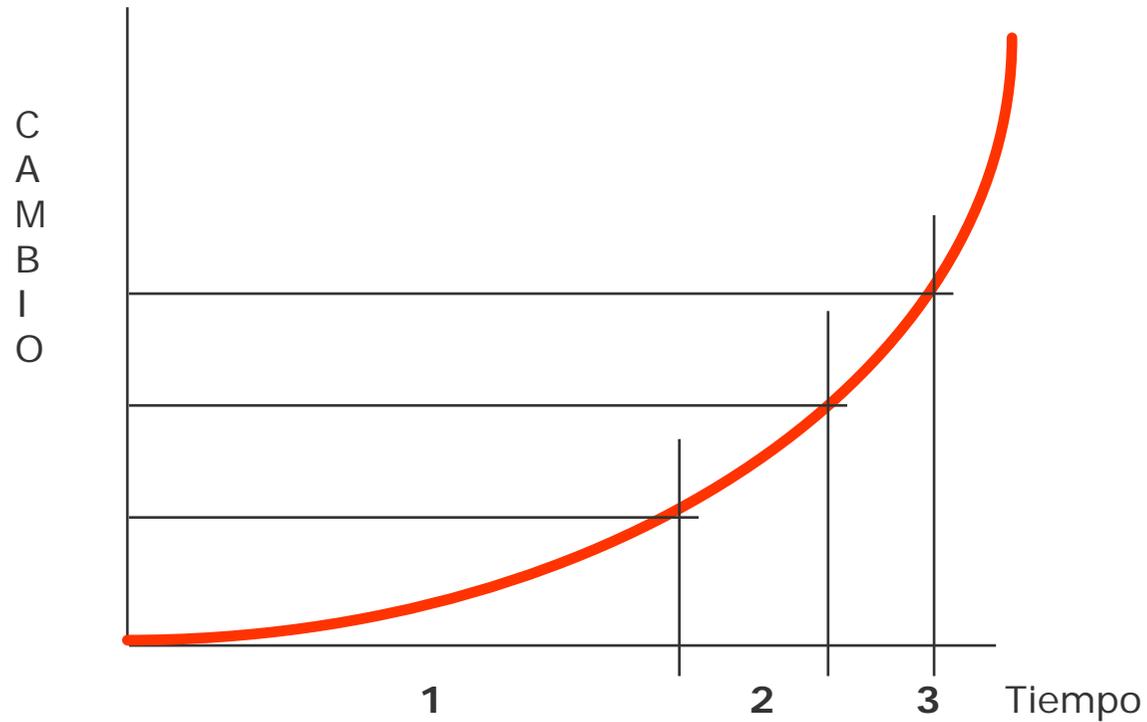
(Peter Senge La Quinta Disciplina)



# 1. ¿Por qué la Gerencia del Conocimiento?



# Vivimos en una época de cambio en aceleración



Tiempo de respuesta decreciente

Langdon Morris

Esto ha llevado a una época marcada por:



Dinamismo

Inestabilidad

Evolución

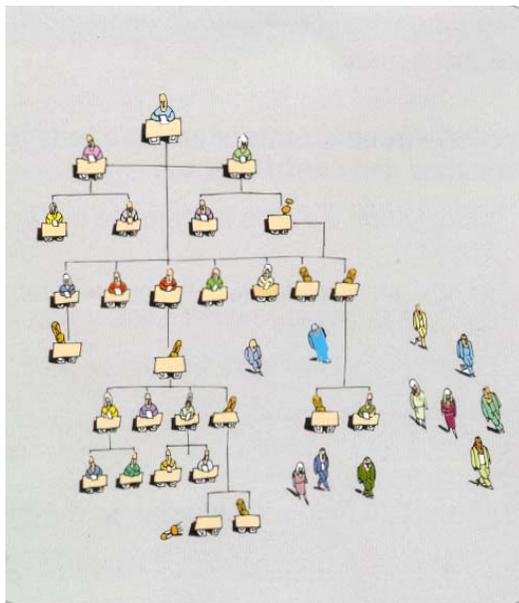
Las empresas, tradicionalmente, se organizaron así:



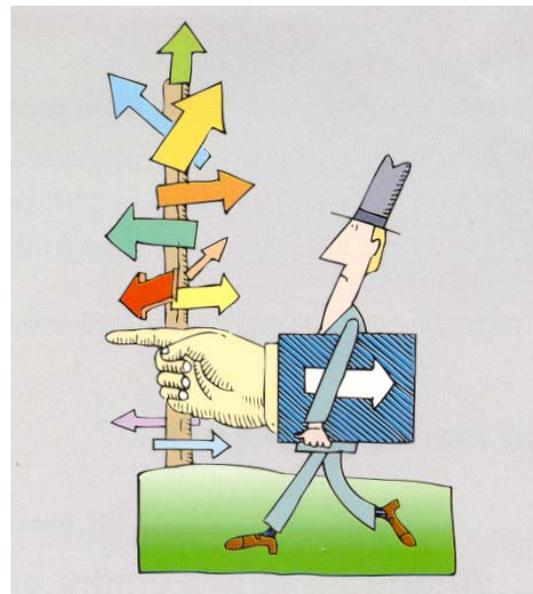
### Cadena de Valor Enfocada en La Producción



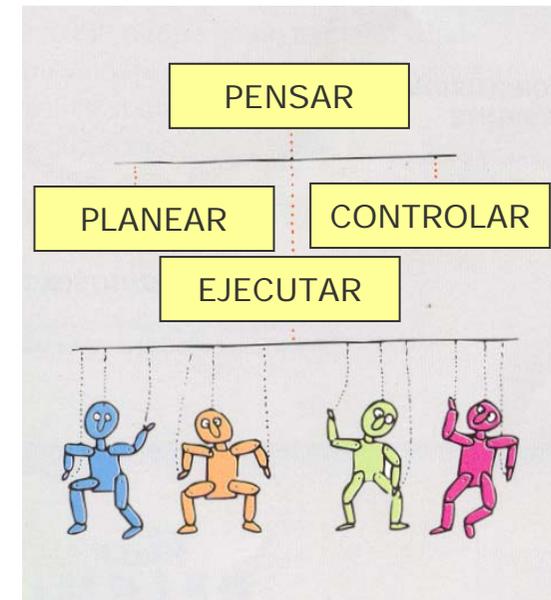
# Características de la Filosofía Gerencial y de Liderazgo (tradicional)



DESCONFIANZA ORGANIZADA



MENSAJES INCOHERENTES



INFORMACIÓN ES "PODER"

TOMADO DE CELEMI LIMITED

# La evolución económica



“Hubo un tiempo en que el principal medio de producción era la tierra, luego fue el capital .... Hoy el factor decisivo es el propio hombre, es decir, su conocimiento”

Juan Pablo II-1991

Si ustedes observan:



Cada día los productos y los servicios son mas similares en términos de tecnología, apariencia,  
¡¡y precio!!

Entonces, ¿¿cuál es la diferencia??

La capacidad de la empresa de  
¡¡ser diferente!!

De ahí que el imperativo de la empresa competitiva es:



Sorprender al cliente

Encantar al cliente

Entusiasmar al cliente

Convertir al cliente en vendedor de la empresa

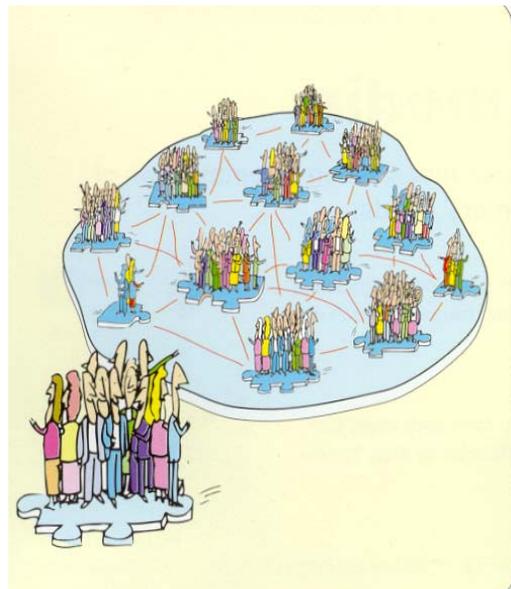
Para dar mayor velocidad de respuesta al cliente, se requiere organizarse así:



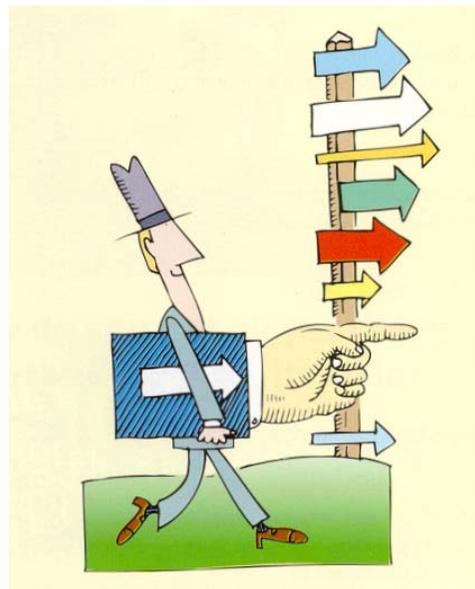
### Cadena de Valor Enfocada en el Servicio



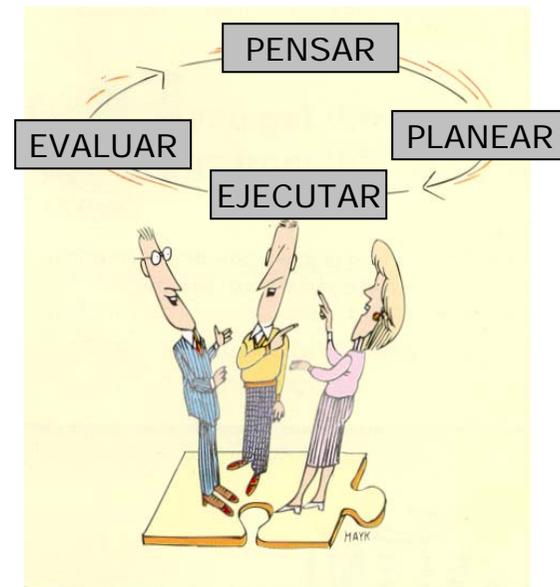
# Características de la Filosofía Gerencial y de Liderazgo (competitiva)



AUTONOMIA ORGANIZADA



MENSAJES COHERENTES



MODELOS MENTALES COMPARTIDOS

TOMADO DE CELEMI LIMITED

Principal diferencia entre los dos tipos de organización:



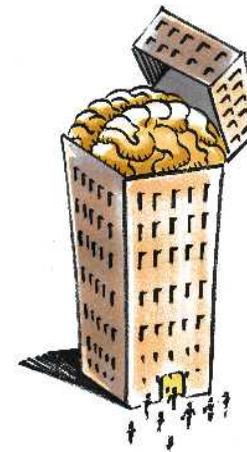
## RECURSO FUNDAMENTAL

ORGANIZACIÓN  
TRADICIONAL

ORGANIZACIÓN  
COMPETITIVA

CAPITAL

CONOCIMIENTO





## 2. ¿Qué es la Gestión del Conocimiento?

# Activos y Capital



En adición al capital financiero, el capital de una empresa está conformado por activos tangibles e intangibles...



Activos Intangibles



Capital Financiero



Activos Tangibles



# Activos Intangibles

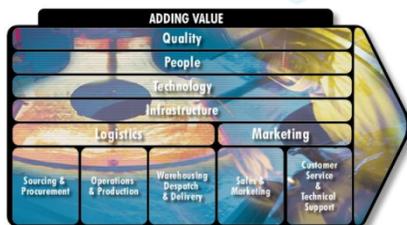


## Capital Humano

COMPETENCIAS

VALORES

COMPROMISO



## Capital Estructural Interno

ESTRATEGIA

ESTRUCTURA

SISTEMAS

CULTURA

LIDERAZGO

## Capital de Mercado

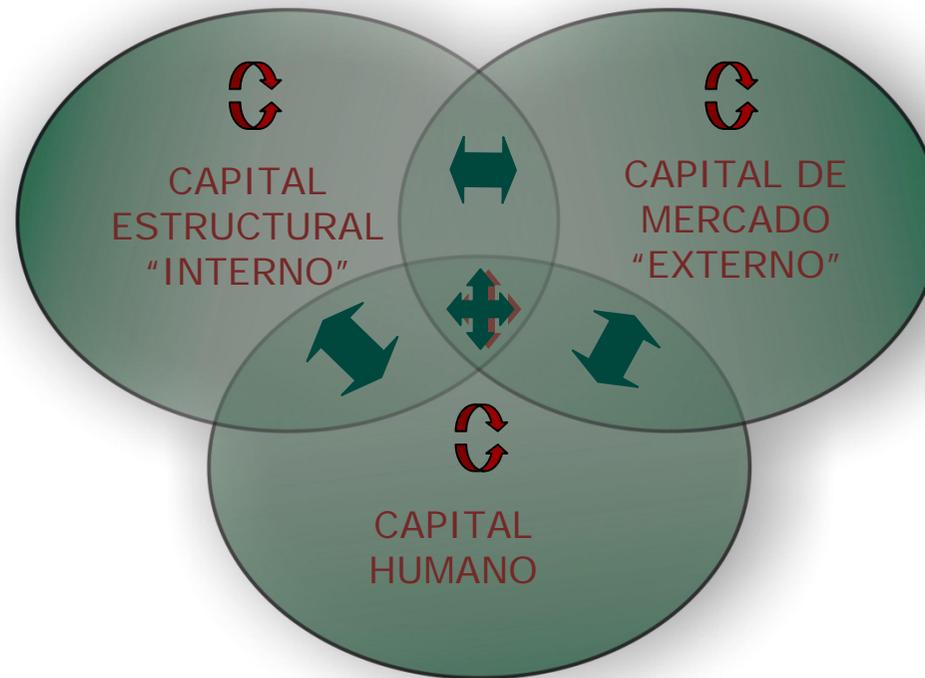
MARCA

FIDELIDAD

POTENCIAL



# El Capital intangible de la Organización



Flujos de Conocimiento

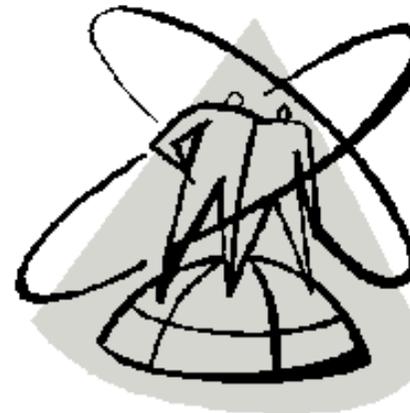


Gestión del Conocimiento

# El valor de las Empresas



Las compañías de hoy, no valen por sus recursos físicos, sino por la inteligencia y la competencia de las personas para producir y por su relación con los clientes.



# Premisas



El éxito de una compañía está relacionado con la creación y distribución de su conocimiento de producto y know-how.

El conocimiento está basado en relaciones - Habilidad para relacionarse otros.

Las relaciones humanas y la identidad corporativa son construidas a través de valores comunes.

La alineación cultural es una condición para el éxito.

Los valores son una medida y una clave para la alineación de la cultura y la administración del conocimiento.

# Ciclo de transformación de conocimiento



Tomado de NONAKA y TAKEUCHI

# Afirmaciones básicas

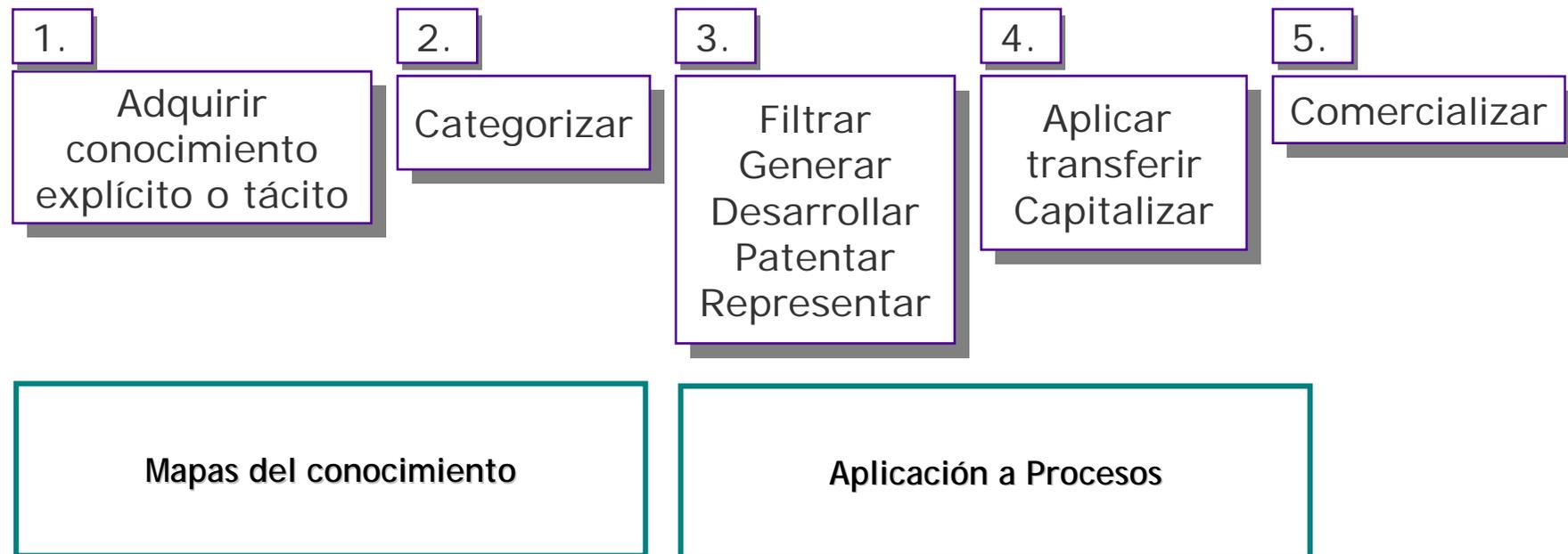


- El conocimiento no es estático
- La generación de conocimiento es un proceso de socialización
- El conocimiento es exponencial
- El conocimiento se tiene si se aplica
- La nueva economía del mundo es “la economía de ideas” – Nadie deja de ganar en la transacción



### 3. Elementos básicos de la Gestión del Conocimiento

# Modelo del proceso de Gestión del Conocimiento



# Repositorios de Conocimiento



Un repositorio de conocimiento es dónde se recolecta, se resume, se organiza y se pone a disposición experiencias, documentación e información sobre la organización de la compañía, sobre los servicios y los productos, sobre los clientes, y sobre los procesos del negocio. Estos incluyen:

Imágenes: Fotografías y videos

Sonidos y señales

Textos

Datos

Documentos: reportes, gráficos, cuadros, interfaces

Casos

Reglas

Objetos

Procesos

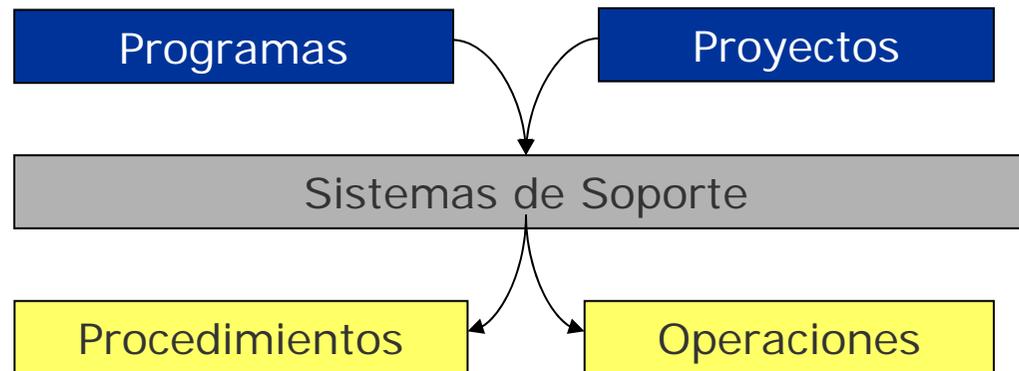
Modelos

## Siete factores para la Cultura del Conocimiento



1. Procesos
2. Estructura organizacional
3. Gente
4. Sistema de reconocimiento
5. Sistemas de información
6. Liderazgo
7. Cultura

# 1. Procesos



¿Cómo se hace Gestión del Conocimiento en los procesos ?

1. Conectar gente con gente con conocimiento.
2. Conectar gente con información.
3. Facilitar conversión de información a conocimiento.
4. Encapsular conocimiento para facilitar transferencia.
5. Diseminar conocimiento.

## 2. Estructura Organizacional



¿Cómo se hace Gestión del Conocimiento desde la estructura organizacional ?

1. Equipos de trabajo
2. Grupos de trabajo
3. Comunidades de práctica

## 3. Gente



Capital intelectual

Estrategias basadas en la Gente

Relaciones Interpersonales

¿Cómo se hace Gestión del Conocimiento con la gente?

1. Demostrar que no se crea conocimiento sin gente.
2. Modelos de competencias implantados y utilizados para la gestión cotidiana.
3. Confianza (especialmente la percepción de qué gano si comparto mis conocimientos).
4. Trabajo en equipo.
5. Motivación hacia el conocimiento.

# Competencias



Las competencias son comportamientos que expresan conocimientos, actitudes, habilidades, y los valores que un colaborador necesita tener, adquirir o desarrollar para lograr un desempeño mejor:



## 4. Sistema de Reconocimientos



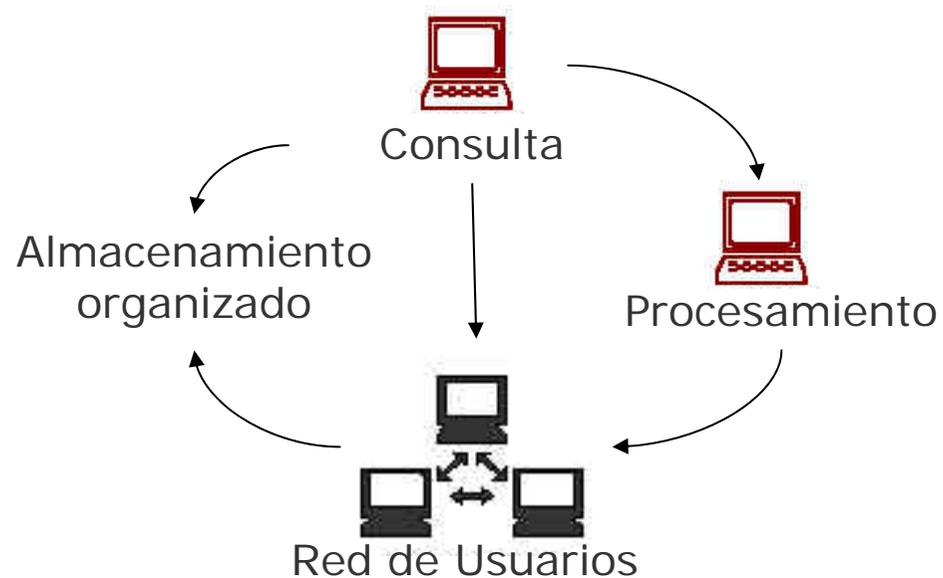
DESEMPEÑO + INDICADORES =



¿Cómo se hace Gestión del Conocimiento con los sistemas de reconocimiento ?

1. Que se reconozca contribución al conocimiento
2. Reconocimiento de que conocimiento está ligado al ego
3. Reconocimiento por:
  - Nuevas o mejores competencias o conocimiento relevante.
  - Asumir nuevos proyectos o responsabilidades
  - Desarrollar colegas.
  - Destacarse como experto en un tema o competencia (mejor práctica).

## 5. Sistemas de Información



Mapas de conocimiento  
Comunicación  
Memoria organizacional  
Conocimiento explícito y tácito

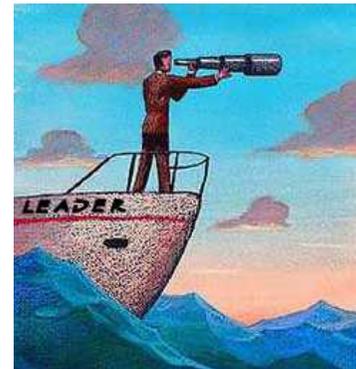
¿Cómo se hace Gestión del Conocimiento desde los sistemas de información?

1. Conocimiento capturado, compartido, creado.
2. Conversación.
3. Relaciones estimulantes para la transferencia de conocimiento.

## 6. Liderazgo



Compromiso de la Alta Gerencia  
Liderazgo Gerencial



¿Cómo se hace Gestión del Conocimiento desde el liderazgo?

1. Soporte a la gestión de conocimiento.
2. Ejemplo.
3. Generación de alto nivel de confianza en empleados.
4. Convicción de que conocimiento es apalancador de resultados.



## 4. Casos exitosos en la Gestión del Conocimiento

# Casos



Casos de aplicación práctica :

Cerrejón

Unión Fenosa

British Petroleum

Skandia

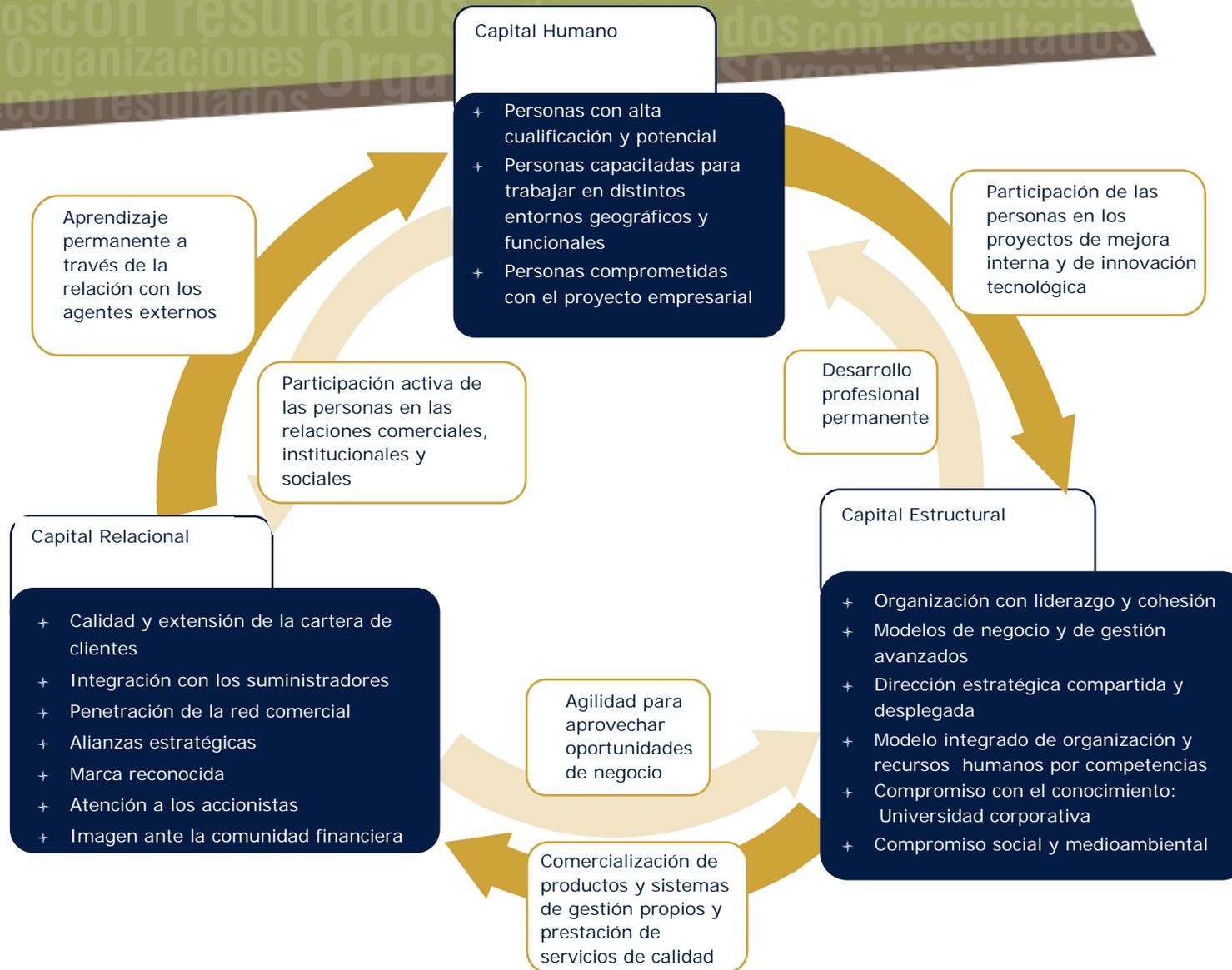
Shell

Motorola

Cadena de grandes superficies

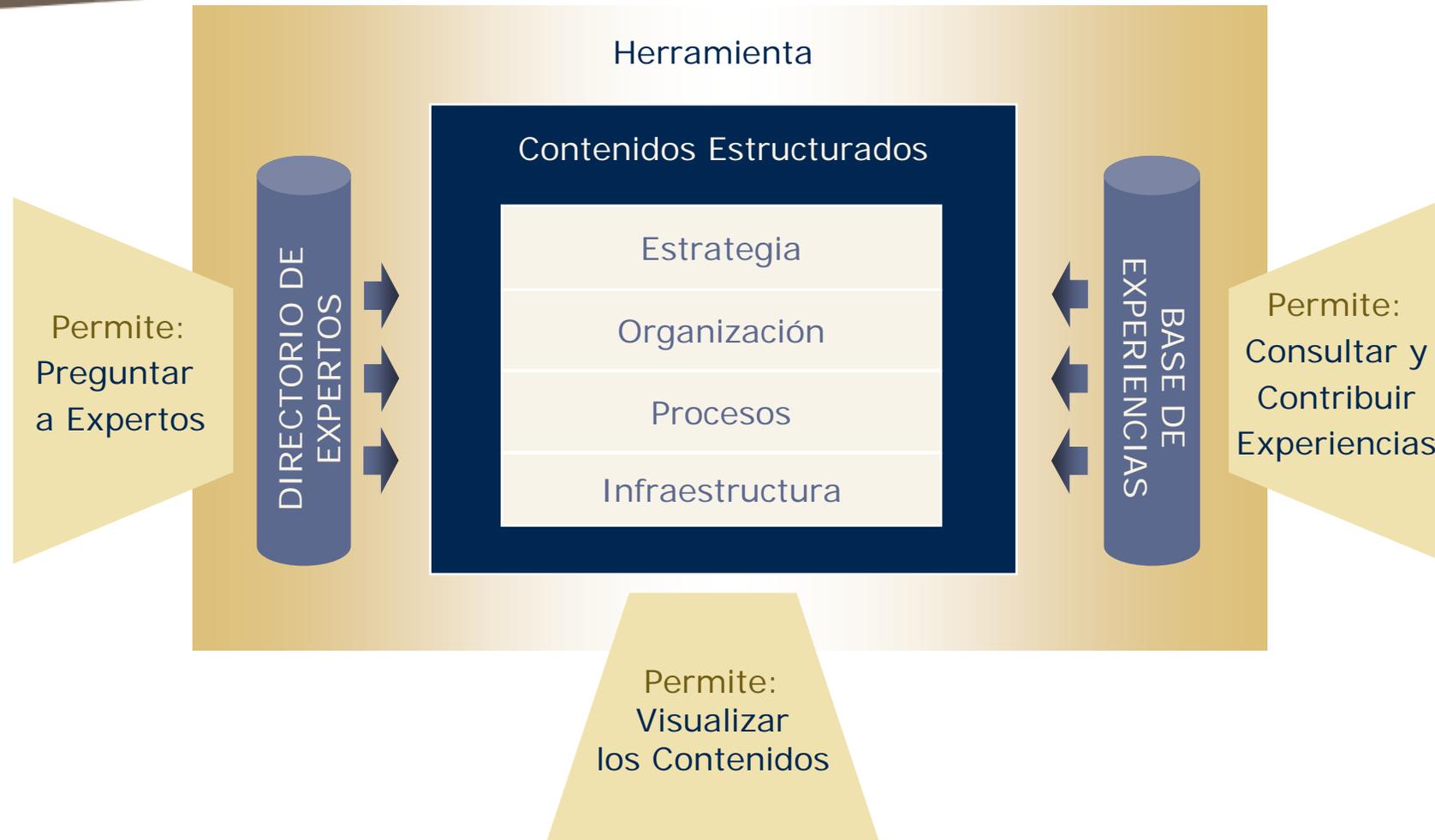


# Modelo de Gestión C. Intelectual UNIÓN FENOSA



# Modelo de Gestión C. Intelectual UNIÓN FENOSA

## Pilar 6: Portales del Conocimiento



# Caso Cadena de Grandes Superficies

## Pilar 6: Portales del Conocimiento



Gerencia del Conocimiento

Cali, Mayo de 2008



## Caso British Petroleum Pilar 6: Portales del Conocimiento



El conocimiento obviamente no es algo que existe de manera aislada. El conocimiento está incorporado en la gente, y la gente es la clave para el siguiente nivel de productividad. Ninguna máquina puede innovar. Ninguna pieza de tecnología puede pensar en sus propias limitaciones ni experimentar el progreso. Nunca ninguna instalación petrolera ha entrado a mi oficina con una gran idea nueva.

Esa es la razón por la cual en la nueva economía conectada del conocimiento, la primera guerra de este siglo será la guerra por el talento humano.

L. Rodney, Vicepresidente Adjunto de BP Amoco



## Caso British Petroleum Pilar 6: Portales del Conocimiento



La realidad de la economía del conocimiento conectado es que las compañías ya no cuentan con una sola casa matriz grande y corporativa, sino que operan como una red – donde cada centro importante de operaciones es una estación importante en esa red.

No existe un mercado global separado en algún lugar del espacio. Eso significa que es el conocimiento y la comprensión de lo específico, lo local y lo individual lo que se constituye como la clave para agregar valor.

L. Rodney, Vicepresidente Adjunto de BP Amoco

## Otros Casos



**skandia** :



Motorola



Shell

# Bibliografía



- ✉ Peter M. Senge  
La Quinta Disciplina
  - ✉ Stephen Covey  
Liderazgo Basado en Principios  
7 Hábitos de la gente eficaz
  - ✉ Ken Blanchard y Sheldon Bowles  
A la carga
- Peter Drucker  
La gerencia del Futuro  
Jim Collins  
Good To Great  
Jay Liebowitz  
Knowledge Management  
Peter Senge y Otros  
Presence  
Ari de Geus  
The Living Company  
Russell Ackoff  
El Paradigma de Ackoff



¡¡ MUCHAS GRACIAS!!!

# PENTA



## Contacto:

PENTA - Desarrollo Organizacional

[www.pentaconsultoria.com](http://www.pentaconsultoria.com)

Cra. 43A No. 6 Sur - 15. Oficina 451

Tels.: (57 4) 312 80 65 - 312 82 76

Fax: (57 4) 311 59 67

Medellín - Colombia

[penta@pentaconsultoria.com](mailto:penta@pentaconsultoria.com)

Calle 2 No. 145 El Rosal - Miraflores

Tel.: (51 1) 242 26 11

Celular: (511) 99 66 89 67

Lima – Perú

[peru@pentaconsultoria.com](mailto:peru@pentaconsultoria.com)