



II Congreso Internacional

# Gestión del Conocimiento y Aprendizaje Organizacional

*El Nuevo Rumbo de la Competitividad*



Realizan



---

# **FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Delio Ignacio Castañeda Z.  
Universidad Católica de Colombia**



# ESTRUCTURA DE LA PRESENTACIÓN

---

- A. Introducción
- B. Factores clave para el éxito de la GC
- C. Conclusiones



---

# INTRODUCCIÓN

---

Delio Ignacio Castañeda

- 
- ▶ “La pregunta hoy para las empresas no es si deben o no incorporar modelos basados en conocimiento, sino qué tan rápido pueden hacerlo”.

Huseman y Goodman

---

“La fuente principal de creación de ventajas competitivas de una empresa reside en sus conocimientos, o más concretamente en lo que sabe, en como usa lo que sabe y en su capacidad de aprender permanentemente”.

Davenport y Prusak



# EL CONOCIMIENTO VALIOSO

---

Un conocimiento es más valioso en la medida en que sea:

1. Relevante para el logro de objetivos (Augier Shariq y Vendelo 2001).
2. Único (Gupta y Govindarajan 2000).
3. Difícil de replicar (Sharif, 1999).
4. Útil para la acción (Davenport y Prusak, 2001).

---

La gestión del conocimiento es  
jugar con el conocimiento para el  
logro de objetivos organizacionales.





# ESPIRAL DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---

- ▶ **CREACIÓN DE CONOCIMIENTO:** Incluye los subprocesos de adquisición (captura) y generación de conocimiento.
- ▶ **ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO:** Incluye los subprocesos de: documentación y almacenamiento.
- ▶ **DISTRIBUCIÓN DEL CONOCIMIENTO:** Incluye los subprocesos de transferencia electrónica así como la conducta de compartir conocimiento.
- ▶ **APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO:** Incluye los subprocesos de adaptación para su uso y el re-uso del conocimiento existente.

---

# **FACTORES CLAVE PARA EL ÉXITO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

---

**El primer factor clave de éxito de la gestión del conocimiento es tener un buen diagnóstico de los procesos de la espiral del conocimiento.**

---

# **EJEMPLO DE LOS PROCESOS EN LA ESPIRAL DEL CONOCIMIENTO EN UNA EMPRESA CONSULTORA**

PROCESOS	SUBPROCESOS	ESTADO ACTUAL	RECOMENDACIÓN
<p style="text-align: center;"><b>CREACIÓN DE CONOCIMIENTO</b></p>	<p style="text-align: center;">Adquisición o captura de conocimiento</p>	<p style="text-align: center;">Esporádico. Indirecto a través de los consultores contratados para el desarrollo de un proyecto.</p>	<p style="text-align: center;">Identificar conocimiento clave del entorno y capturarlo a través de mecanismos como participación en redes.</p>
	<p style="text-align: center;">Generación de Conocimiento</p>	<p style="text-align: center;">Permanente. Directamente relacionado con propuestas de proyectos o ejecución de los mismos.</p>	<p style="text-align: center;">Ampliar la generación de conocimiento a procesos relacionados con el diseño de productos, servicios, conceptos y metodologías propias.</p>

PROCESOS	SUBPROCESOS	ESTADO ACTUAL	RECOMENDACIÓN
<p style="text-align: center;"><b>ORGANIZACIÓN DEL CONOCIMIENTO</b></p>	<p style="text-align: center;">Documentación del conocimiento</p>	<p>Muy buena en relación directa con compromisos de los proyectos. Débil internamente en lo que tiene que ver con el conocimiento producido, buenas prácticas y lecciones aprendidas.</p>	<p>Diseñar mecanismos para la documentación del conocimiento interno producido.</p>
	<p style="text-align: center;">Almacenamiento del conocimiento</p>	<p>Regular. Aunque existe una base de datos y un centro de documentación están desactualizados.</p>	<p>Actualizar la base de datos de conocimiento y reactivar el centro de documentación.</p>

<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	Transferencia electrónica de conocimiento	Esporádica, dependiente de los proyectos en proceso de diseño y en ejecución.	Diseñar una Estrategia para que el conocimiento capturado o producido fluya en la organización.



<b>PROCESOS</b>	<b>SUBPROCESOS</b>	<b>ESTADO ACTUAL</b>	<b>RECOMENDACIÓN</b>
<b>DISTRIBUCIÓN DE CONOCIMIENTO</b>	Compartir conocimiento	Excelente. Son frecuentes las reuniones de equipo para compartir el conocimiento experto de sus miembros.	Mantener esta buena práctica.





PROCESOS	SUBPROCESOS	ESTADO ACTUAL	RECOMENDACIÓN
<p style="text-align: center;"><b>APLICACIÓN DE CONOCIMIENTO</b></p>	<p style="text-align: center;">Adaptación de conocimiento</p>	<p style="text-align: center;">Incipiente. En el diagnóstico no se evidencia la adaptación de conocimiento capturado con fines de aplicación.</p>	<p style="text-align: center;">Adaptar el conocimiento capturado a las necesidades organizacionales.</p>
	<p style="text-align: center;">Re-uso del conocimiento</p>	<p style="text-align: center;">Bueno. Dos de los productos inventados por la organización se venden frecuentemente</p>	<p style="text-align: center;">Promocionar los productos empaquetados con base de datos de clientes.</p>



# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

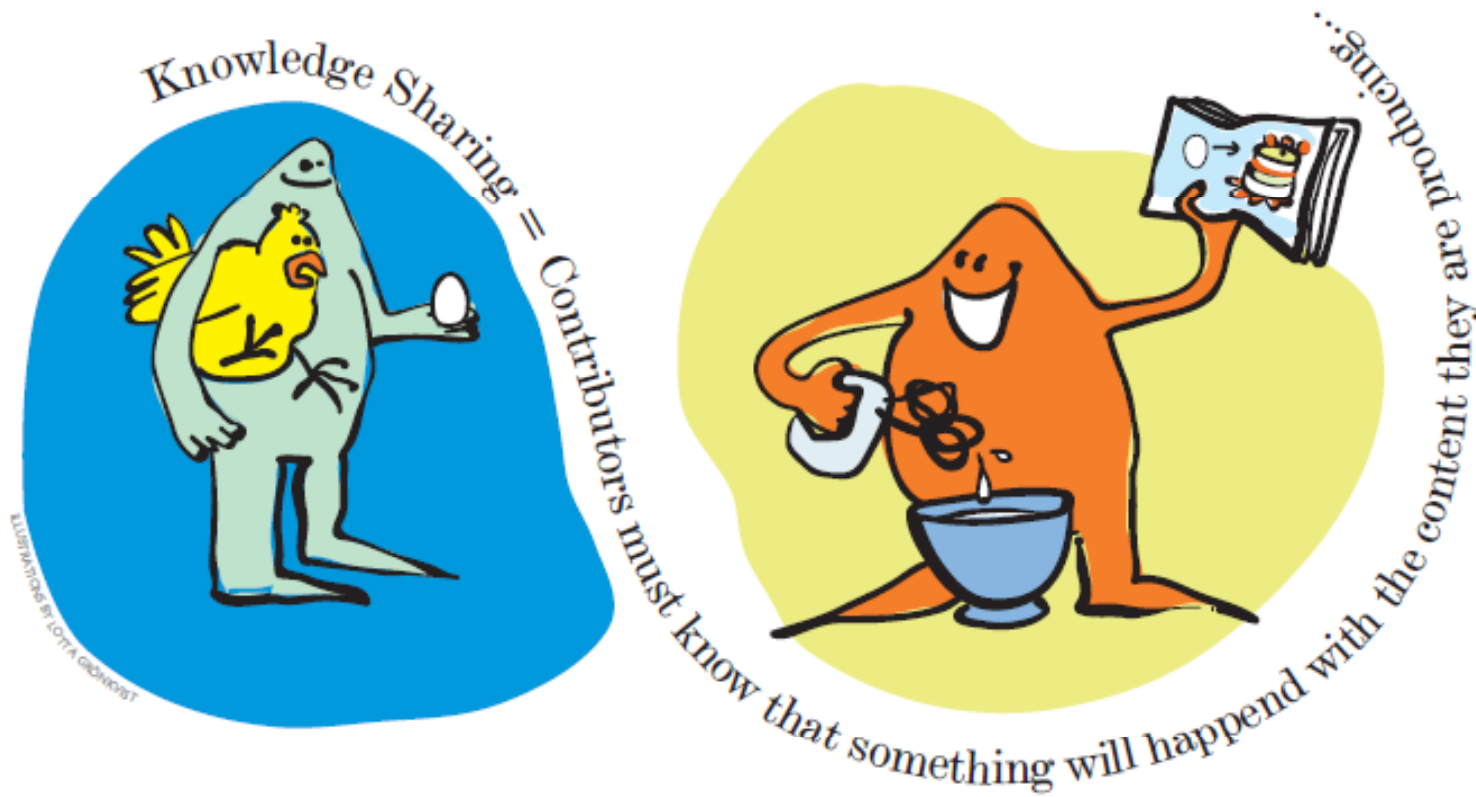
- ❖ **La alineación entre talento humano y estrategia organizacional basada en conocimiento.**

**REQUISITO: Los trabajadores necesitan interiorizar:**

1. Hacia dónde se dirige la organización (Misión y visión).
2. Qué está haciendo la organización para llegar allá (Objetivos Claves y Estrategia)
3. Qué puede hacer él o ella para contribuir (desde su cargo y/o roles).

Tomado de Albinsson, Curtin, Forsgreen y Wall (University of Boras, Sweden)

---



# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

- ❖ No es posible hacer gestión del conocimiento sin talento humano.
- ❖ La gestión del conocimiento es una oportunidad para satisfacer las necesidades humanas superiores de: entendimiento, participación y creación.

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

- ❖ Proyectos o experiencias basadas en conocimiento que contribuyan al logro de objetivos organizacionales.
- ❖ La espiral del conocimiento orienta si el proyecto tiene que ver con la generación, organización, distribución o aplicación de conocimiento.



Tomado de Albinsson, Curtin, Forsgreen y Wall (University of Boras, Sweden)

---



Delio Ignacio Castañeda

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

## ❖ Ejemplos:

1. Panificadora casera de Matsushita Ltda  
(desde 2008 Panasonic).
2. Antiparasitario para perros grandes.

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

- ❖ Una excelente herramienta para el diseño e implementación de proyectos en GC es llamada Comunidades de Práctica.
- ❖ La comunidad de práctica es un grupo pequeño de personas, con una necesidad específica de conocimiento y un propósito semejante, que deciden de forma voluntaria reunirse de manera periódica para compartir conocimiento.





# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

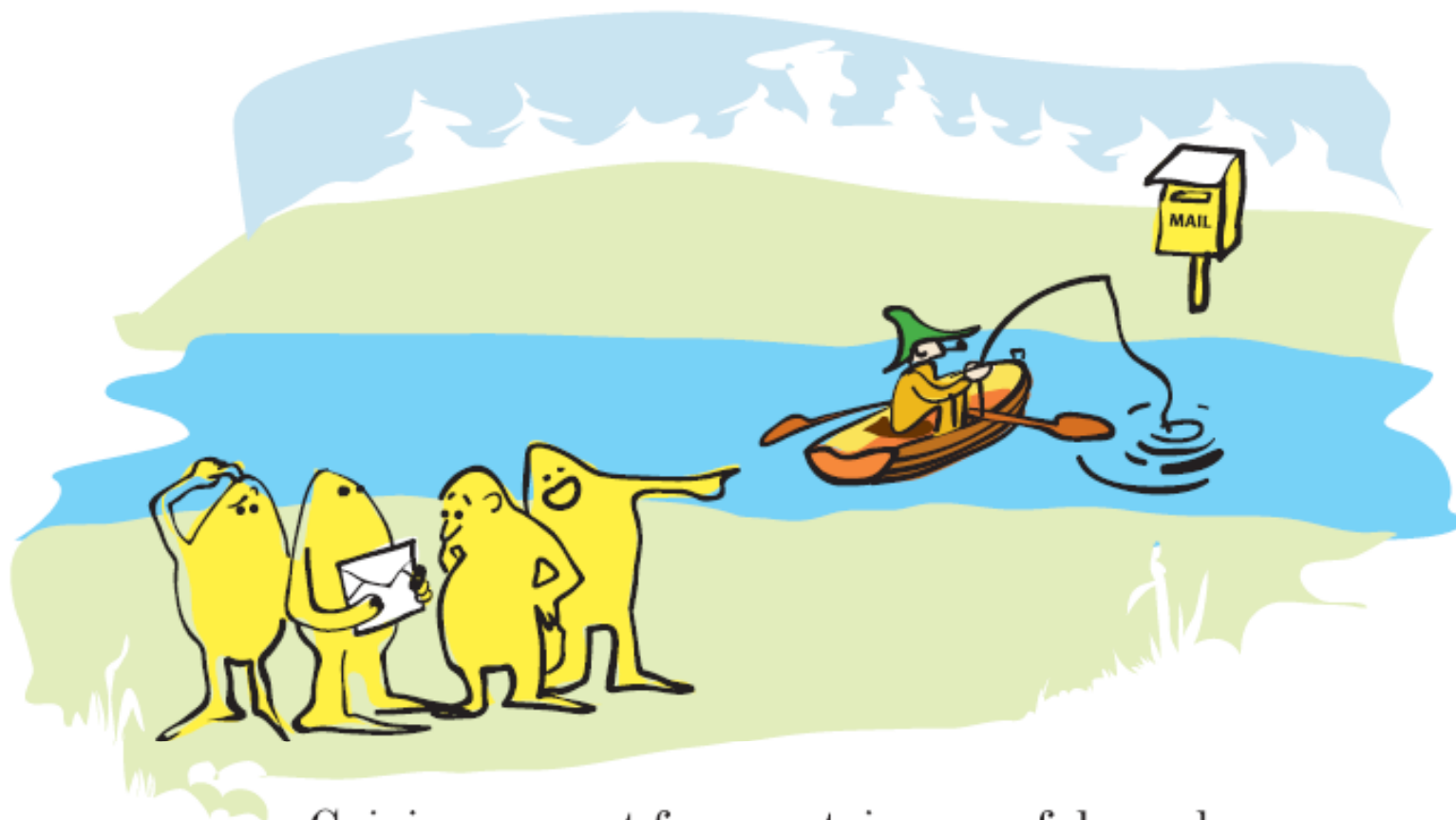
❖ Componentes de una comunidad de práctica exitosa:

1. Técnico
2. Tomador de decisiones
3. Pedagógico



Tomado de Albinsson, Curtin, Forsgreen y Wall (University of Boras, Sweden)

---



Gaining support from certain powerful people  
might make your impact bigger.

---

Delio Ignacio Castañeda

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

❖ La promoción de una cultura del aprendizaje organizacional.

Características:

1. Prácticas y valores (ej. confianza) que promueven los procesos de la GC.
2. Respaldo de la alta dirección a iniciativas basadas en conocimiento (modelamiento).
3. Mecanismos para saber quien tiene determinado conocimiento (Directorio de expertos).
4. Incentivos para el compartir conocimiento.
5. La retroalimentación permanente (no el castigo).

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC


❖ En una investigación desarrollada por Karen Nelson y Michael Middleton (2003) se encontraron los siguientes factores claves para la GC, en orden de importancia:

1. Compartir información
2. Comunicación abierta entre los trabajadores.
3. Coherencia entre la cultura organizacional en el papel y la práctica.
4. Inversión en la capacitación y el mejoramiento de habilidades de los trabajadores.
5. Capturar los aprendizajes de las experiencias anteriores.
6. Claridad sobre la información que la organización tiene y la requerida para lograr objetivos.

# FACTORES CLAVE DE ÉXITO EN GC

---

❖ Si el factor de éxito número 1 fue compartir información (conocimiento), ¿por qué a veces no ocurre?

1. Por temor a que otros se apropien de su conocimiento sin darles el crédito.
  2. Por temor a perder poder, estatus o reconocimiento al compartir su conocimiento.
  3. Cuando se percibe que la organización patrocina la competencia y no la colaboración.
  4. Porque frecuentemente la organización incentiva el tener conocimiento (diplomas) y no el que se comparta.
- 
- 

# CONCLUSIONES

---

1. El conocimiento hoy en las organizaciones es la fuente de creación de ventajas competitivas.
2. La espiral del conocimiento dinamiza el conocimiento valioso para la organización.
3. No es posible hacer gestión del conocimiento sin un talento humano que comparte conocimiento.

---

# MUCHAS GRACIAS

[dicastaneda@ucatolica.edu.co](mailto:dicastaneda@ucatolica.edu.co)

[dicastaneda@gmail.com](mailto:dicastaneda@gmail.com)