



1. INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

2. BREVE MARCO TEÓRICO

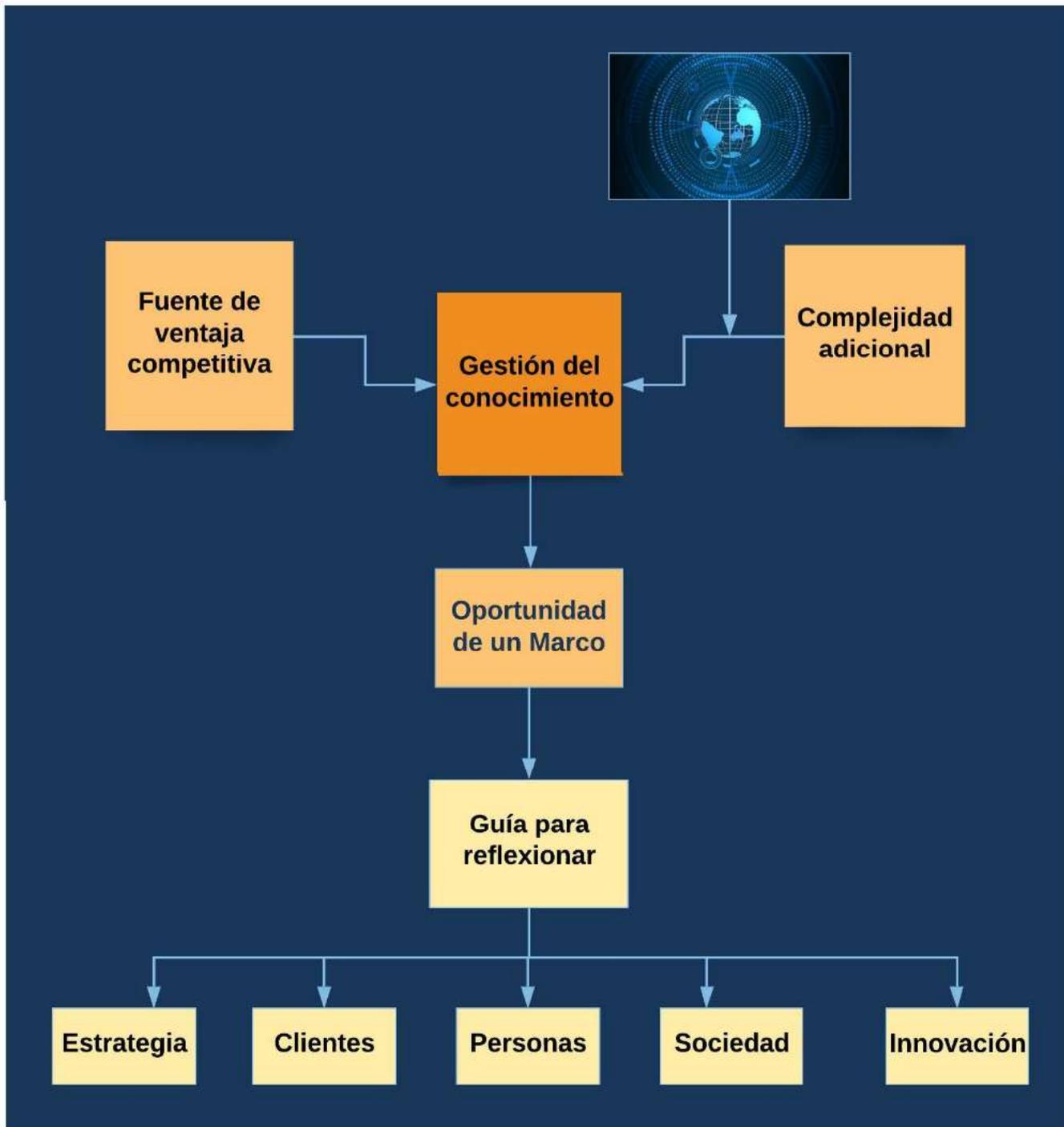
3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

4. MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5. HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

6. GLOSARIO

7. BIBLIOGRAFÍA





1. INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

2. BREVE MARCO TEÓRICO

3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

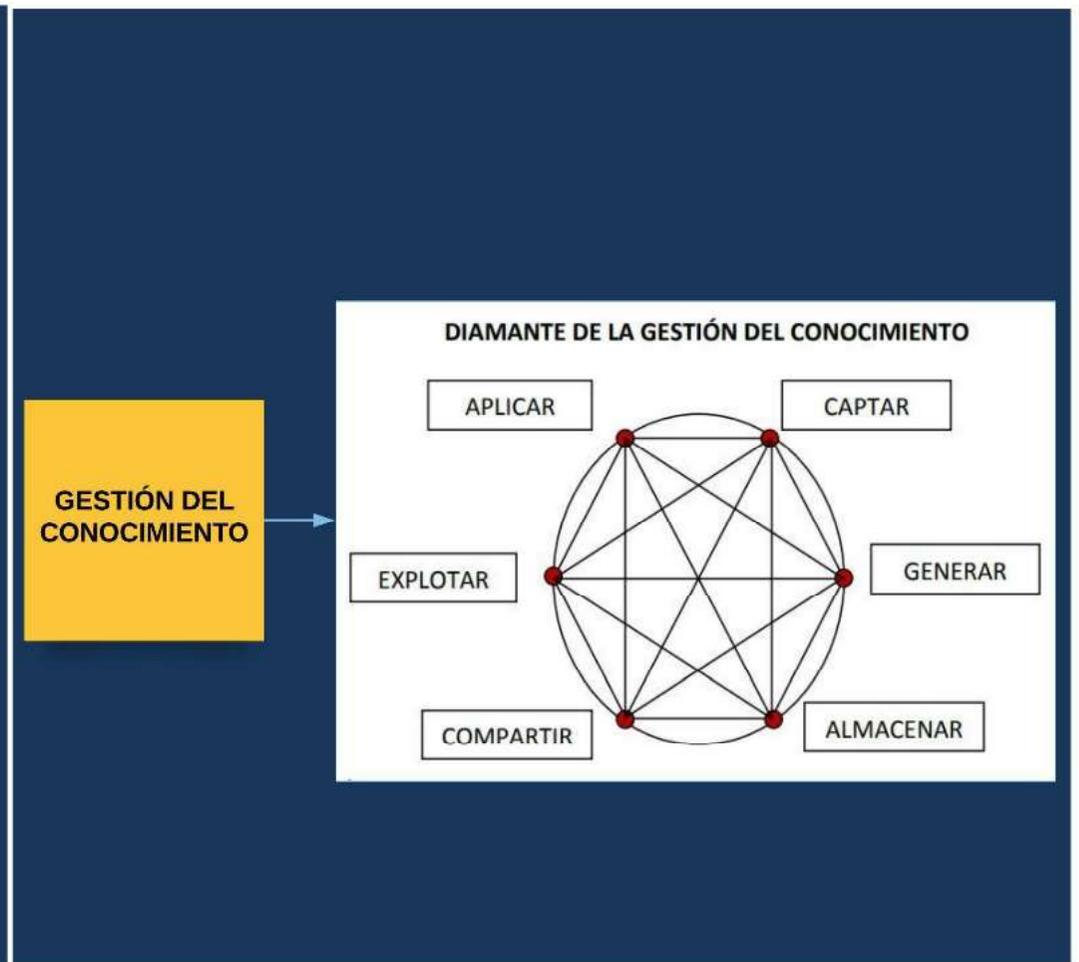
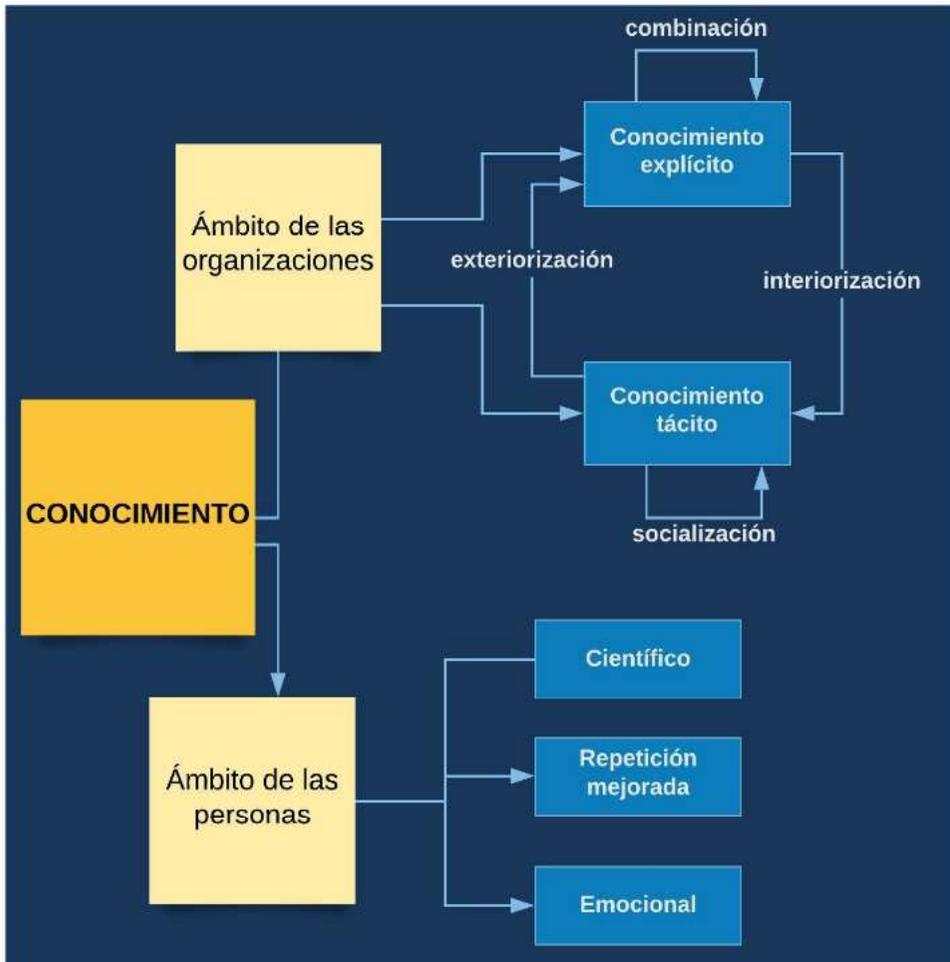
4. MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

5. HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

6. GLOSARIO

7. BIBLIOGRAFÍA





- 1. INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?**
- 2. BREVE MARCO TEÓRICO**
- 3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA**
- 4. MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**
- 5. HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTION DEL CONOCIMIENTO**
- 6. GLOSARIO**
- 7. BIBLIOGRAFÍA**

Sencillo

Riguroso

Aporta valor



Globalidad de la gestión



Enfoque en algún ámbito de gestión



MARCOS

USOS MARCO GESTIÓN DE CONOCIMIENTO



PRIORIZAR



PRIO. LEV. UNO-J. DOS. TRES

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

ESTRATEGIA	CLIENTES	PERSONAS	SOCIEDAD	INNOVACIÓN
E1	C1	P1	S1	I1
E2	C2	P2	S2	I2
E3	C3	P3		I3
E4	C4	P4		I4

1. INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?



2. BREVE MARCO TEÓRICO



3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

4. MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Enfoque en algún ámbito de gestión



MARCOS



5. HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



6. GLOSARIO

7. BIBLIOGRAFÍA



2 SEMANA
EUROPEA
KUDEAKETA
AURRERATUA
GESTIÓN
AVANZADA

Gestión del
Conocimiento
como ámbito
relevante en la
Gestión Avanzada

La situación de la Gestión del
Conocimiento





“Mi mayor fortaleza como consultor es ser ignorante y hacer algunas preguntas”

Peter Drucker





1. ESTRATEGIA

La Estrategia en una organización avanzada debe ser clara, dinámica, desplegada, comunicada y compartida por todas las personas de la organización, y que genere los mejores RESULTADOS.

En este entorno dinámico y cambiante, donde la organización debe adaptarse a los nuevos retos de tecnología, recursos, personas, sociedad...la gestión del conocimiento se presenta como una ventaja competitiva. Aquellas organizaciones que son capaces de convertir las ideas en acciones reconocen que la gestión del conocimiento y, en particular, la transferencia de conocimientos eficaz es fundamental para lograr la ventaja competitiva mejorando los resultados de la organización.

Para desarrollar la ESTRATEGIA, una organización avanzada debiera disponer de la información clave necesaria, con ciclos de reflexión estructurada y colaborativa. Este enfoque colaborativo nos va a permitir que la gestión del conocimiento ponga a disposición, tanto de las personas, como de los equipos y de la organización, toda la información estratégica necesaria, y que esta información pueda ser identificada, captada, y compartida o desplegada.

Los subelementos E1 y E2 del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con el conocimiento crítico que necesita la organización para conseguir sus retos estratégicos.

MGA

E1. CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

(punto 5) “Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil”

Marco
GdC

- ¿Cómo identificamos cuál es el conocimiento crítico de la organización, el que sostiene la ventaja competitiva o es fundamental para la aportación de valor?
- ¿Cómo conocemos las competencias existentes, específicas y transversales que contribuyen de una manera más significativa al cumplimiento de nuestros retos estratégicos?

(punto 6) “Establecer cómo captamos, analizamos, priorizamos y distribuimos esta información, y la mantenemos actualizada, apoyándonos en los recursos tecnológicos adecuados y de manera que facilite el procesamiento ágil de la misma y dé soporte a nuestras decisiones estratégicas.”

- ¿El acceso a la información y al conocimiento de nuestros Grupos de Interés resulta ágil y se encuentra sistematizado para integrarlo en la Estrategia?
- ¿Cómo garantizamos que la información más relevante recogida en el análisis interno y externo se transforma en conocimiento de valor para definir la Estrategia?



Check-list de obligado cumplimiento



Referente estructurado

E2. CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

(punto 2) *“Identificar los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (misión, visión, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización”*

- En coherencia con la misión, visión y valores de la organización, ¿cuáles son los elementos clave de la gestión del conocimiento que aseguran el despliegue de la estrategia en la organización?
- ¿Qué políticas, directrices, principios o herramientas de gestión se han adoptado para el despliegue de los elementos clave de la gestión del conocimiento?
- ¿Cómo garantizamos que la cultura de la organización favorece la gestión del conocimiento?
- ¿Cómo se ha reflexionado sobre qué conocimientos y competencias serán clave para el futuro?



2. CLIENTES

En una gestión avanzada debemos procurar una constante transferencia de conocimiento entre las personas de una organización y sus clientes, entre sus sistemas y sus clientes, creando una relación colaborativa que garantice que todas las etapas, desde la concepción y el diseño, pasando por el desarrollo, producción, comercialización, distribución, mantenimiento.., se realicen con un proceso integrador de las mejores ideas y del mejor conocimiento de todos los actores que intervienen en la relación.

La inversión en conocimiento de nuestras personas como transmisoras (de las características de los productos, servicios...) hacia nuestros clientes, es un medio importante para maximizar y lograr la más alta satisfacción de la experiencia de uso.

El conocimiento es amplio y complejo y por tanto el reto estriba en diseñar sistemas para definir, hacer accesible, crear y paquetizar el conocimiento útil y de esta forma mejorar la experiencia de cada cliente de manera continua.

Los subelementos C2 y C3 del Elemento CLIENTES del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con el conocimiento (propio o adquirido de clientes o proveedores) que aplicamos en el diseño, producción y distribución de nuestros productos y servicios.

C2. CÓMO DISEÑAMOS, DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

(punto 2) *“Evolucionar en nuestra oferta, diseñando nuevos productos/servicios, optimizando los existentes (ampliando, simplificando, rediseñando), personalizando, agregando servicios complementarios, etc.”*

- ¿Cómo gestionamos el conocimiento y competencias de la organización para ofrecer mejoras en el diseño, desarrollo, prestación o asistencia de nuestros productos y servicios?
- ¿Cómo aseguramos que aprendemos de nuestros clientes o nuestros proveedores y que con el nuevo conocimiento adquirido mejoramos nuestros productos o servicios?

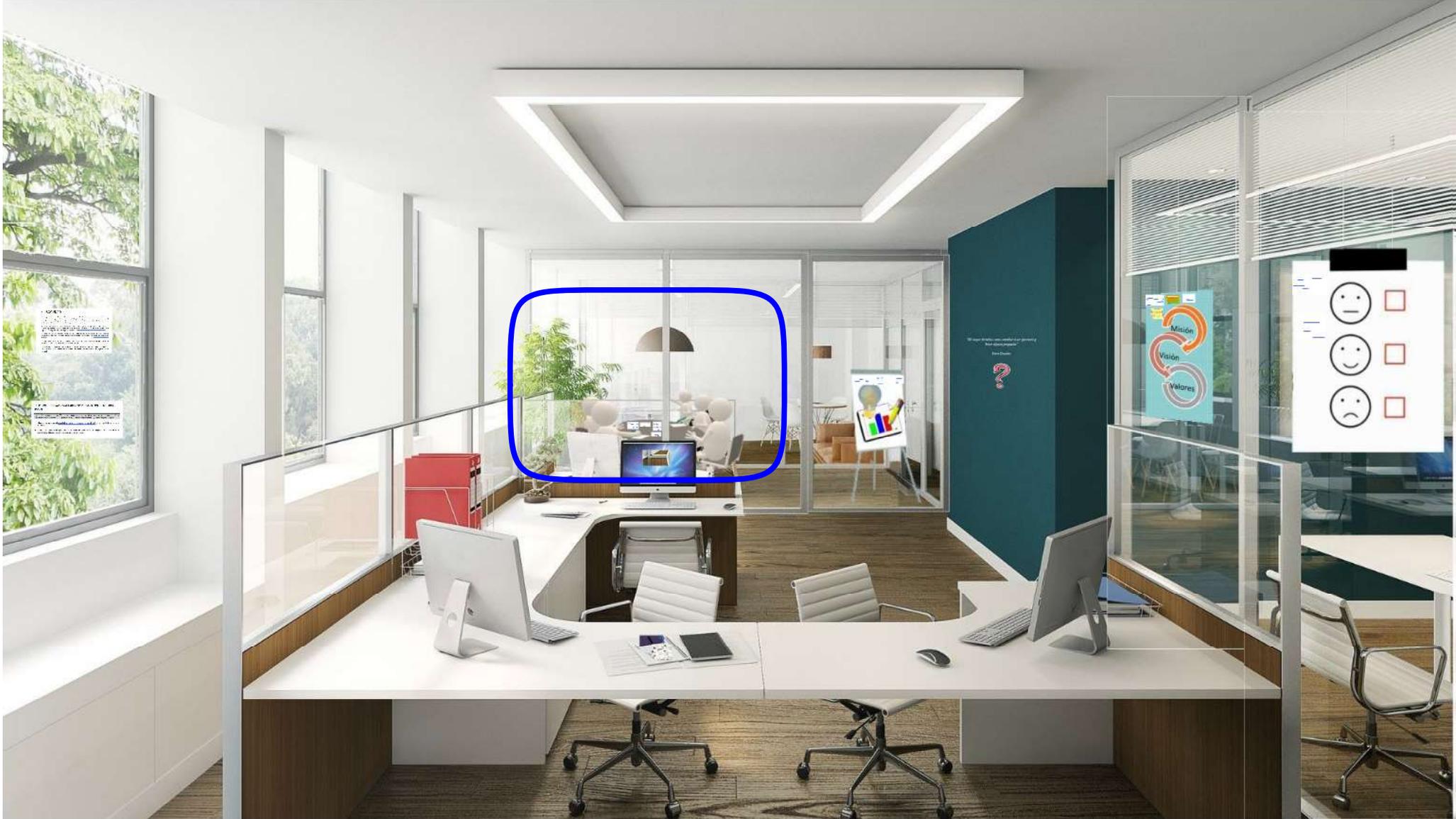
C3. CÓMO PRODUCIMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y PRESTAMOS LOS SERVICIOS

(punto 2) *“Diseñar los métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios.”*

- ¿Cómo gestionamos y revisamos periódicamente el conocimiento aplicado a nuestros métodos de trabajo tanto en la producción, como en la distribución o en la prestación de servicios para garantizar su calidad?

(punto 8) *“Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio y para el apoyo en el uso de nuestros productos y servicios.”*

- ¿Cómo desarrollamos servicios y herramientas de asistencia al cliente para transferirles el conocimiento útil o crítico sobre nuestros productos y servicios para optimizar su experiencia de uso?



1. El primer paso es definir la misión y visión de la empresa. Esto ayuda a establecer un rumbo claro y a atraer a los empleados que creen en los valores de la organización.

2. Una vez definidos, es importante comunicar estos mensajes de manera efectiva. Esto puede hacerse a través de reuniones, talleres o simplemente conversaciones individuales con los empleados.

3. Finalmente, es crucial evaluar y ajustar la cultura de la empresa de manera constante. Esto permite identificar áreas de mejora y asegurar que la cultura siga siendo relevante y efectiva en un entorno empresarial en constante cambio.



■

☹️

😊

😞

3. PERSONAS

Las personas son el pilar clave de cualquier organización avanzada, ya que sus conocimientos, competencias, capacidades e implicación y su forma de interactuar proporcionan un elemento diferencial.

Al abordar la gestión del conocimiento de las personas tenemos en cuenta que éstas son generadoras de conocimiento y que mediante el aprendizaje organizativo, que comienza a nivel individual, proyectan su conocimiento hacia los demás, compartiéndolo con otros mediante la interacción en el seno de la organización y fuera de ella con la intención de alcanzar objetivos estratégicos definidos.

Este aprendizaje organizativo, así considerado, genera nuevo conocimiento y tiene el potencial de mejorar las capacidades de una organización. Esta perspectiva de la gestión del conocimiento de las personas basada en la espiral del conocimiento de la que hablan Nonaka y Takeuchi (1998): conocimiento tácito a explícito/tácito y vuelta a tácito ayuda a su mejor comprensión.

Los subelementos P1 y P2 del Elemento Personas del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con este proceso de aprendizaje y de desarrollo competencial a nivel individual y el subelemento P3 con los aspectos relacionados con la socialización del conocimiento y su proyección hacia los objetivos de acción.

Lo esencial de la gestión del conocimiento de las personas se mueve en el interior de la organización, por tanto, es relevante tener en cuenta la influencia que tienen la cultura, la calidad de las interacciones, el entorno y la tecnología de la información y de la comunicación en el marco que hemos definido.

P1. CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

(punto 1) "Identificar el perfil de las personas necesarias (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, competencias lingüísticas, experiencia, etc.) y desarrollar estrategias para atraer el talento más adecuado que pueda contribuir al crecimiento de la organización."

- ¿Hemos desarrollado un enfoque sobre cómo identificamos y atraemos el talento a nuestra organización?
- ¿Cómo procuramos que las personas que se incorporen a nuestra organización cuenten con conocimientos, competencias y potencial de desarrollo para aportar al crecimiento de la organización?

P2. CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

(punto 1) "Analizar la adecuación entre el talento, los conocimientos, los valores, las competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y contrastarlas con las que ya disponen nuestras personas y equipos."

- ¿Cómo analizamos la adecuación entre los conocimientos, competencias, valores compartidos de nuestras personas y el perfil definido como necesario para nuestra organización?
- ¿Cómo revisamos y actualizamos el perfil de competencias profesionales que necesita nuestra organización?

(punto 2) "Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc. orientadas a preservar y desarrollar el talento, el conocimiento, la capacitación, dando respuesta a las necesidades de la organización y de las personas, garantizando la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional."

- ¿Cómo planificamos, desarrollamos y preservamos la adquisición y mantenimiento del conocimiento organizacional y el desarrollo de las competencias clave necesarias en el presente y para afrontar los retos futuros?
- ¿Tenemos identificados los diferentes canales de aprendizaje y su implantación en la organización?

(punto 3) "Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación y la adquisición de competencias."

- ¿Cómo evalúa la organización la coherencia y eficacia de su enfoque para la adquisición, mantenimiento y desarrollo del conocimiento en relación con los resultados obtenidos?

(punto 4) "Utilizar las posibilidades que ofrece la tecnología para preservar y compartir el conocimiento."

- ¿Cómo seleccionamos, implantamos e impulsamos el uso de las tecnologías para captar, generar, almacenar, compartir, explotar o aplicar el conocimiento?

P3. CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

(punto 5) “Implantar sistemas de gestión participativos y plurales que faculten a las personas para ser autónomas, realizar el seguimiento de sus actividades, tomar decisiones, trabajar en equipo, mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos y equipos de trabajo, avanzando hacia planteamientos que les hagan partícipes en la gestión y los resultados.”

- ¿Dispone la organización de un sistema de gestión participativo-colaborativo que facilite la gestión del conocimiento?
- ¿Cómo favorecemos la autonomía personal y de los equipos para aportar con fluidez sus conocimientos e ideas?



4. SOCIEDAD

Toda organización avanzada debe velar por su entorno social, entendido como todos aquellos factores que influyen en nuestra organización y en nuestra actividad, factores que pueden afectar a las organizaciones de una determinada sociedad, de un ámbito geográfico o de un determinado sector. Estos factores pueden ser políticos, normativos, socio-culturales, tecnológicos, de mercado, entre otros.

Hoy en día, en nuestra sociedad interconectada estar alerta respecto a la influencia de estos factores en nuestra organización es un requerimiento. Para ello, el conocimiento es una de las capacidades de la organización que puede facilitar el logro de impactos positivos en la sociedad.

La interacción con las entidades, administración y otros grupos de interés del entorno, facilitando herramientas, procesos y espacios creativos de encuentro e intercambio, es fuente de conocimiento relevante.

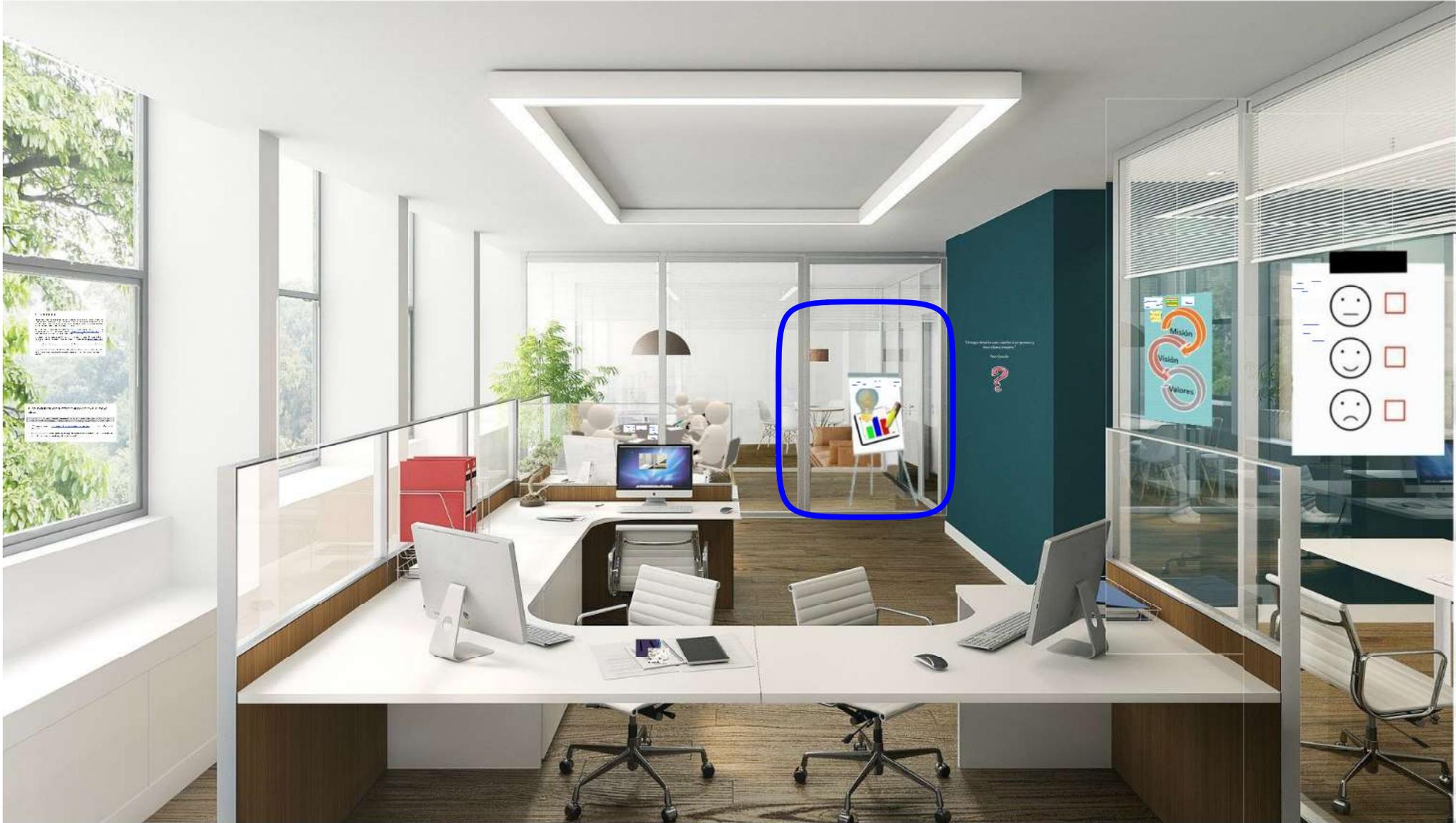
La comprensión del entorno social cambiante y los canales de acceso al conocimiento o la tipología del mismo constituyen un reto para las organizaciones avanzadas.

El subelemento S1 del Elemento SOCIEDAD del Modelo de Gestión Avanzada recoge aspectos relacionados con el intercambio de conocimiento bidireccional (necesidades y retos) entre nuestra organización y la Sociedad.

S1. CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

(punto 2) *“Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social y contrastarlos con las capacidades que tiene la organización, anticipando o superando exigencias legales.”*

- ¿Cómo aprovechamos el conocimiento de la organización para contribuir a las necesidades/retos de la sociedad?
- ¿Cómo conocemos e incorporamos en el mapa de conocimiento y competencias a desarrollar las demandas y retos que nos plantea nuestro entorno social?

A whiteboard with three smiley faces and checkboxes, representing a survey or feedback form.

5. INNOVACIÓN

Para poder gestionar de manera estructurada la innovación (tanto la incremental o “mejora continua”, como la más radical) la organización debe aplicar conocimientos captados o almacenados y generar conocimientos nuevos que le permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una organización avanzada debería utilizar la gestión del conocimiento para maximizar su captura (ya sea de la propia organización como de otras entidades del entorno), crear el contexto interno necesario para que las personas lo generen y lo exploten, y aprovechar el potencial de las tecnologías para almacenarlo y distribuirlo allí donde sea necesaria su aplicación.

Los subelementos I2, I3 e I4 del Elemento INNOVACIÓN del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con la generación de contextos que favorezcan la creación de nuevo conocimiento, cómo aprovechamos el conocimiento del entorno y lo gestionamos para convertirlo en innovación.

12. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

(punto 1) “Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas.”

- ¿Cómo se desarrolla una cultura que favorezca la confianza en las personas para la aportación de ideas diferentes, el pensamiento crítico y la generación de nuevo conocimiento?
- ¿Cómo se recogen ideas, proyectos, retos, etc. que puedan aportar nuevos puntos de vista y formas de hacer para transformar las ideas en nuevo conocimiento para la organización?

(punto 3) “Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones..”

- ¿Cómo se facilitan espacios colaborativos y entornos de confianza para que las personas y/o los equipos aporten su creatividad y generen nuevo conocimiento?
- ¿Cómo se utilizan las posibilidades que ofrece la tecnología para captar, generar, almacenar, compartir, explotar o aplicar el conocimiento orientado a la innovación?

13. CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

(punto 2) *“Disponer de métodos para la identificación, análisis y explotación de informaciones relevantes relativas a los avances científicos y las tecnologías que actualmente empleamos y para otras potencialmente utilizables.”*

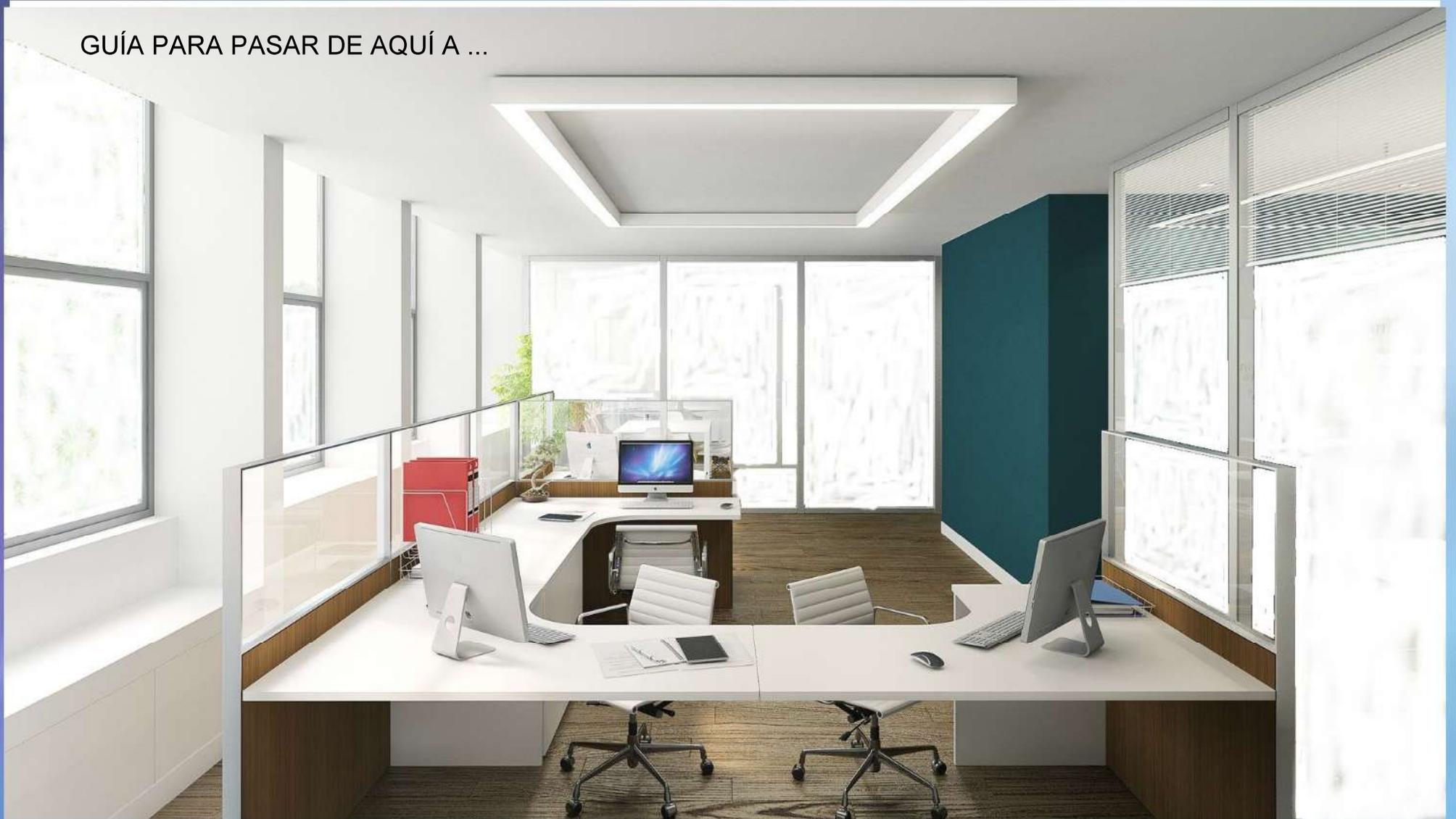
- ¿Cómo procura la organización que la vigilancia tecnológica y/o la inteligencia competitiva aporten el conocimiento relevante necesario?
- ¿Cómo impulsa la organización el intercambio y aplicación de conocimiento con agentes externos?

14. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

(punto 4) *“Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las “mejores prácticas” entre equipos de proyectos.”*

- ¿Cómo aprovecha la organización las “lecciones aprendidas” y las “mejores prácticas” como fuentes de innovación y para incrementar el conocimiento organizacional?

GUÍA PARA PASAR DE AQUÍ A ...



LLEGUEMOS A COMPRENDER LAS IMPLICACIONES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN TODOS LOS ÁMBITOS DE GESTIÓN



1. INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

2. BREVE MARCO TEÓRICO

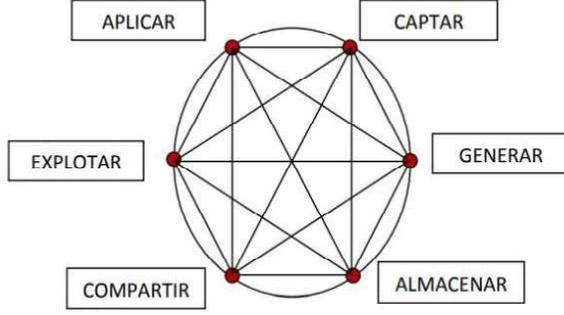
3. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

4. MARCO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

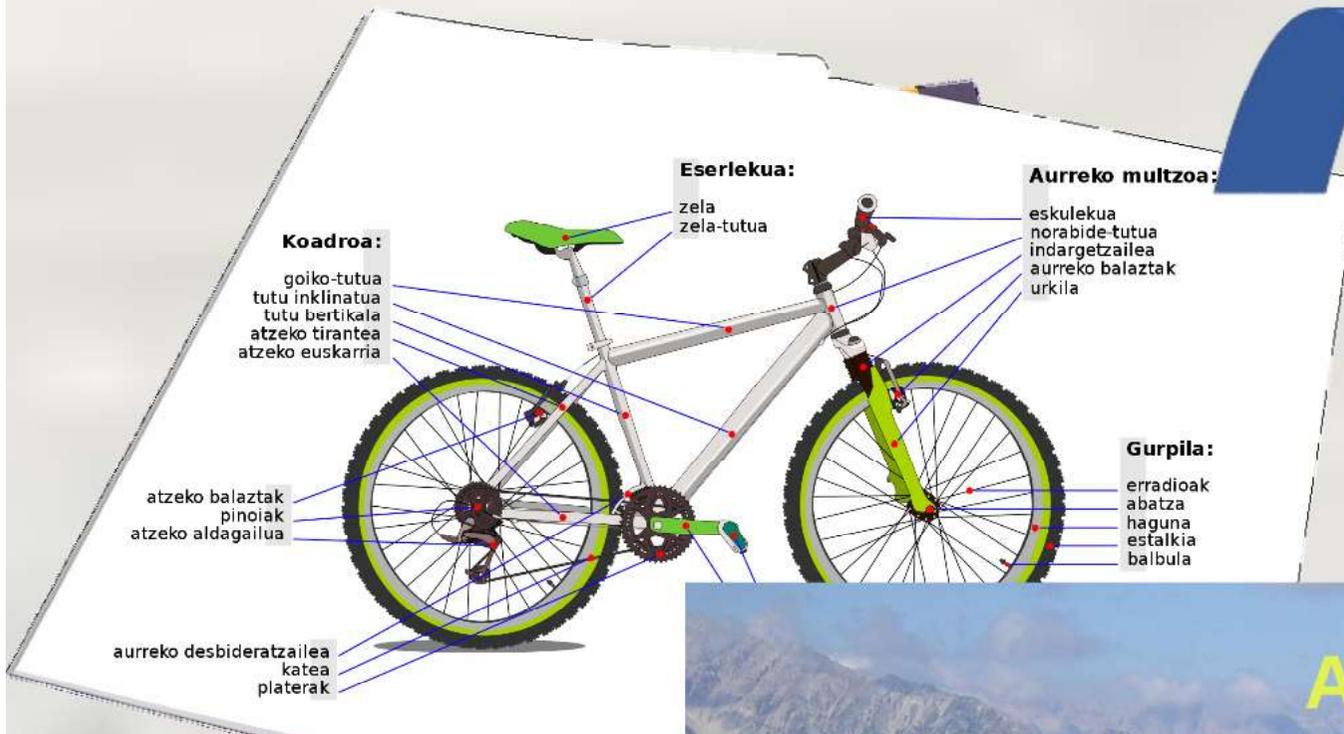
5. HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

6. GLOSARIO

7. BIBLIOGRAFÍA



Formación/interna/outdoor
 Inteligencia/competitiva
 Vigilancia/tecnológica
 Suscripciones
 Externalización
 Jornadas/seminarios
 Sistema/de/rotaciones
 Mapas/de/conocimiento
 Lecciones/aprendidas
 Mentoring
 Espacios/de/colaboración
 Repositorio/Buenas/Prácticas
 Estudios/de/mercado
 Benchmarking
 Boletín
 Reuniones
 Consultoría/interna/externa
 Encuestas/satisfacción
 Storytelling
 Equipos/de/trabajo/multidisciplinares
 Fusiones/adquisiciones
 Patentes
 Desayunos/de/trabajo
 Simposios/forums
 Comunidades/de/prácticas
 Incorporación/nuevo/personal
 Soportes/no/informalizados
 Elearning
 Manual/acogida



Aprender haciendo



BUENAS PRÁCTICAS



estalkia
balbula

Aprender haciendo



**BUENAS
PRÁCTICAS**