

Gestión del conocimiento

Dr. Carlos Piñeiro Sánchez

Depto. de Economía Financeira e Contabilidade

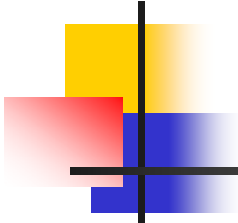
Programa de doctorado *Métodos y técnicas de gestión en las organizaciones*

Diciembre de 2004

Este material se ofrece bajo la siguiente licencia de usos permitidos:

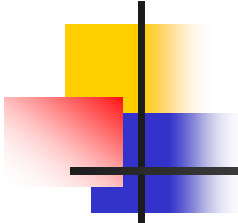
[Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 Unported License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/).





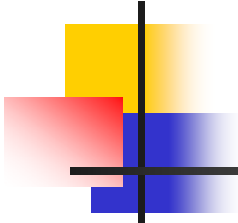
Contenido

- Aprendizaje
- El conocimiento y su caracterización como activo invisible
- Las formas de conocimiento, y los caminos para su generación
- La importancia de la transferencia de conocimiento
- El papel del sistema de información



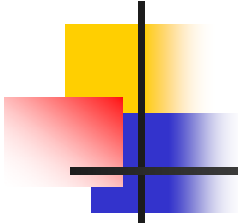
Aprendizaje

- Proceso continuo de detección y corrección de errores (Argyris, 1977) que conduce a la creación de conocimiento valioso para la organización
- Proceso continuo de creación, adquisición y transferencia de conocimiento que induce modificaciones en el comportamiento y conduce a la edificación de activos corporativos (Neilson, 1997)



Algunos rasgos descriptivos del aprendizaje

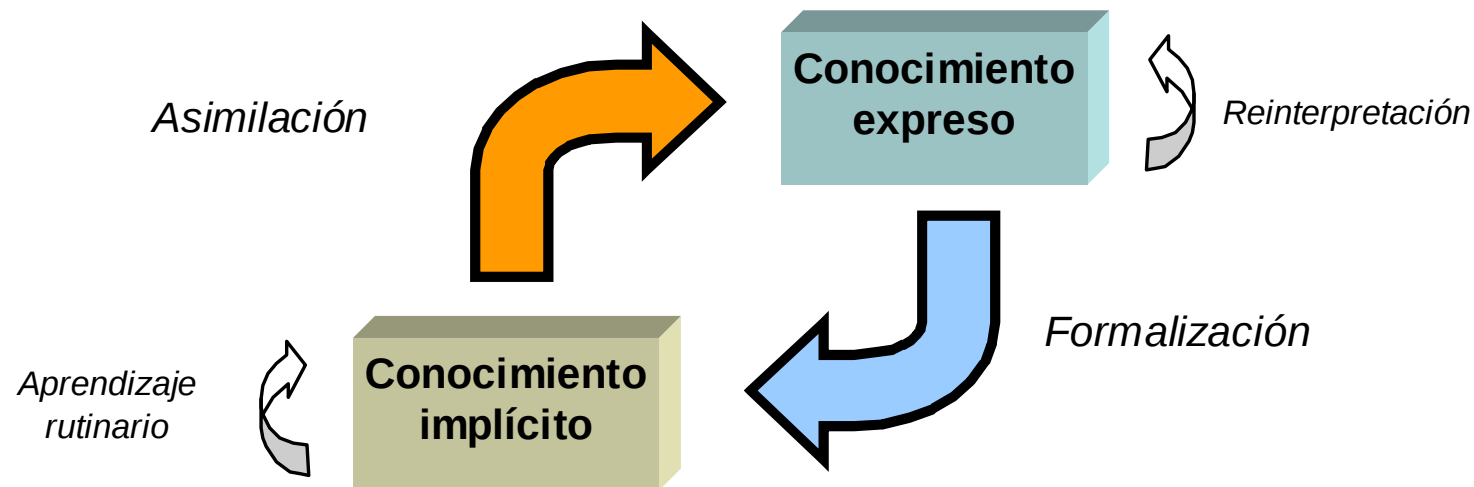
- Carácter continuo y planificado
- Orientación práctica
 - Induce cambios en el comportamiento o en la visión de la realidad
- Relevancia de la transferencia y la colaboración
 - El aprendizaje organizacional se produce a través de la compartición de entendimientos, conocimientos y modelos mentales
- Induce la generación de una forma de capital intelectual: el conocimiento



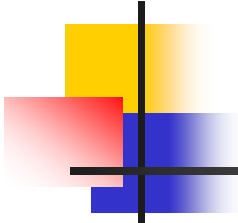
Conocimiento

- Activo invisible resultante del proceso de aprendizaje
- Puede adoptar dos formas genéricas
 - Expresa (o formalizada)
 - Implícita, en forma de capita intelectual
- Es susceptible de modificar el comportamiento de las personas y de la propia organización
- Posee valor en la medida en que puede ser utilizado introducir mejoras en la forma en que se realizan los negocios

La generación de conocimiento (Nonaka)

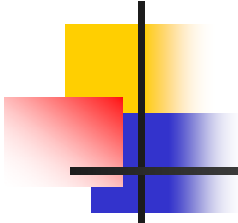


Fuente: Adaptado de Nonaka, 2000



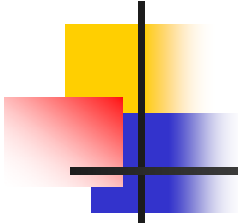
Una cuestión clave: el control de la transferencia de información

- El conocimiento se genera como consecuencia de la acumulación de información y la confrontación de diferentes perspectivas sobre la realidad
 - El conocimiento se genera a través de la cooperación
- El conocimiento no es valioso a menos que se transfiera y comparta
- La capacidad para generar y difundir conocimiento depende críticamente de la eficiencia del sistema de comunicación y de los flujos de trabajo.



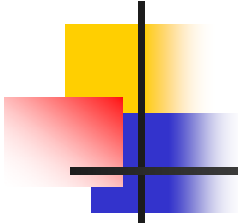
El papel de las tecnologías de la información

- Una empresa que aprende se caracteriza por utilizar creativamente la experiencia acumulada en el pasado para diagnosticar la realidad y resolver problemas
 - Esto implica que la experiencia debe ser acumulada intencionalmente, y puesta a disposición de los decisores
 - Los sistemas de información ofrecen recursos de apoyo para el trabajo de grupo, la cooperación, la comunicación, y el almacenamiento estructurado de datos



Algunas funcionalidades confiadas al sistema de información

- Gestión tradicional de datos
 - Fuentes de datos, bases de datos documentales, etc.
- Generación de ideas
 - Brainstorming
- Gestión de la comunicación y la colaboración
 - GDSS, CSCW
- Registro de la experiencia de grupo
 - Traza de los debates
- Almacenamiento estructurado de conocimiento
 - Bases de conocimiento
 - Sistemas expertos
 - Aprendizaje basado en casos (CBR)



Algunas referencias bibliográficas

- Argyris, C. (1977): “Double Loop Learning in Organizations”. Harvard Business Review 55 (5), 115 – 125.
- Argyris, C. (1992): On Organizational Learning. Cambridge: Blackwell.
- Neilson, R. (1997): Collaborative Technologies & Organizational Learning. Londres: Idea Group Publishing.
- Nonaka, I. (2000): “La empresa creadora de conocimiento”, en Harvard Business Review: Gestión del conocimiento. Bilbao: Deusto.