



GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Es un modelo de gestión centrado en el conocimiento. Alinea el aprendizaje organizacional con los procesos clave del negocio. Integra las responsabilidades de las personas, los procesos y la tecnología bajo un sistema de gobernanza orientado a la mejora del rendimiento y a la toma de decisiones.

KNOCO LIMITED

Es una de las consultoras con más experiencia a nivel mundial en la gestión del conocimiento y el aprendizaje organizacional.

www.knoco.com



Introducción a la Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento

Materiales de referencia:

Correo electrónico:

contact@knoco.com

Nuestra web:

www.knoco.com

Nuestros blogs:

En inglés

www.nickmilton.com

www.rupertlescott.blogspot.co.uk

En francés:

<http://blog.vedalis.com>

En castellano:

<http://www.catenaria.cl/nl.php>

<http://neos.cat/>

Nuestros libros:

- The Knowledge Manager's Handbook
- Designing an Effective KM Strategy
- The Lessons Learned Handbook
- Knowledge Management for Sales and Marketing
- Knowledge Management for Services, Operations and Manufacturing.
- Knowledge Management for Teams and Projects
- Performance Through Learning

La Gestión del Conocimiento es un modelo de gestión desarrollado hace alrededor de 20 años. Si bien fue percibido como una moda a finales del siglo pasado, se ha consolidado como el mejor camino para gestionar uno de los principales activos de las organizaciones, el conocimiento colectivo de las personas que las integran. En un inicio se implantó exclusivamente en grandes multinacionales. En la actualidad se está introduciendo en las pequeñas y medianas empresas y en organizaciones de todo el mundo que están tomando consciencia del valor de “gestionar lo que saben”.

¿Qué es la gestión del conocimiento?

Se trata de un modelo de gestión que se centra en el valor del conocimiento. Se focaliza en aprendizaje de las personas y en el desarrollo y la integración del conocimiento en el ciclo de negocio, en base a un marco integrado por las tareas y responsabilidades asignadas a las personas, los procesos y la tecnología; todo ello sobre la base de un modelo de gobernanza orientado a la mejora del rendimiento y la toma de decisiones.

Peter Drucker afirmó “El logro más importante de la gestión empresarial en el siglo xx fue la multiplicación por 50 de la productividad del operario. El logro que se requiere en el siglo XXI es semejante pero en relación a la productividad del trabajo basado en el conocimiento”.

La Gestión del Conocimiento nos ofrece el enfoque que nos permitirá alcanzar este incremento.

La gestión del conocimiento difiere de

- La gestión de la información.
- El Big Data Management.
- La gestión documental.
- La formación.
- La inteligencia competitiva.
- La gestión de la relación con el cliente.

¿Por qué es necesaria?

Es necesaria para cualquier organización en la que el conocimiento sea un recurso clave. Actualmente son varios los factores que hacen necesaria la gestión del conocimiento:

La tendencia hacia una economía basada en el conocimiento. La economía basada en la pura producción industrial pierde cada vez más importancia. Actualmente, el valor de las organizaciones radica en su capacidad para generar, actualizar y aplicar su conocimiento para aportar valor a sus clientes. El conocimiento ha pasado a ser uno de los recursos clave de las organizaciones. Las compañías que sobrevivan serán aquellas que mejor gestionen este recurso.

La capacidad de innovación se hace cada vez más necesaria para garantizar la adaptación a un entorno en constante evolución. Sobrevivirán los que sean capaces de aprender más, más rápido y de forma más eficiente.

La internacionalización de las empresas genera la necesidad de identificar y compartir el conocimiento clave para no repetir los errores ya cometidos.

En envejecimiento de la población en Europa, incrementa el riesgo de la pérdida del conocimiento acumulado por las actuales generaciones en activo.

La Gestión del conocimiento y la norma ISO 9001:2015

Se está desarrollando una norma ISO para la Gestión del Conocimiento. De momento la norma ISO 9001:2015 ya reconoce el conocimiento como un recurso de las organizaciones e indica que éstas deberán identificar el conocimiento necesario para el desarrollo de sus procesos y para asegurar la conformidad de sus productos y servicios. La norma indica que el conocimiento debe ser mantenido y puesto a disposición. En la evaluación de los cambios producidos en las necesidades y tendencias, la organización debe evaluar su conocimiento actual y determinar, en qué medida debe actualizarlo. Amplía sobre este punto en: <http://goo.gl/fP8Rzk>

Que han dicho nuestros clientes

“Nick Milton, su socio Tom Young y el equipo de Knoco han sido indispensables en diseño del nuevo modelo para la GesCon y del programa de formación asociado. Knoco es siempre nuestra primera opción para proyectos de GesCon. La valoración es de 100 sobre 100.”

Walt Palen, BP

“Cuando en Pan American Energy nos planteamos implantar un modelo de GesCon, nos pusimos en contacto con Knoco. Realizaron un excelente trabajo: nos enseñaron como implantar un modelo de GesCon alineado con los objetivos de la compañía”.

Hernan Oberlander, PAE

“Después de haber trabajado con Knoco en el programa Aprender de la Experiencia, puedo dar fe de su total orientación práctica para aplicar las directrices de la GesCon en sectores como el farmacéutico. Son un magnifico equipo.”

Alison Zartarian,
AstraZeneca

“A diferencia de otros muchos “expertos” en GesCon, los consejos de Knoco se basan en su continuada experiencia en diferentes sectores y empresas”.

Claire Chaundy, BBC

¿Qué valor aporta la Gestión del Conocimiento?

El valor aportado por la GesCon depende de cada organización y de sus objetivos. A través de una encuesta reciente, se identificaron los siguientes beneficios:

- Reducción del plazo para alcanzar el nivel de competencia óptimo por parte de nuevas incorporaciones.
- Reducción de costes operativos.
- Reducción de los plazos asociados a proyectos o ciclos operativos.
- Mejoras en el grado de satisfacción del cliente.
- Mejoras en los ratios de cierre de ventas.
- Mejoras en la seguridad laboral.
- Incremento de las cuotas de mercado.

En la misma encuesta, solicitamos a los participantes una estimación del valor aportado por al Gestión del Conocimiento a sus organizaciones. El resultado depende del tamaño de la compañía.

Número de empleados y valoración media aproximada del valor en miles de \$:	
Hasta 99 empleados:	0,5
De 100 a 999 empleados:	1,5
De 1.000 a 9.999 empleados:	20
De 10.000 99.999:	280
Más de 100.000 empleados:	380

A pesar de que los casos que a continuación se mencionan hacen referencia a grandes compañías, la gestión del conocimiento aporta valor sea cual sea el tamaño de la empresa. [Un estudio de la California State University](#) muestra que las compañías con un modelo de gestión del conocimiento implantado alcanzan resultados un 5 % por encima de la media en los siguientes ratios: rentabilidad del activo, margen comercial y beneficio neto de explotación.

Las compañías con un modelo de Gestión del Conocimiento implantado, no sólo son más rentables si no que además generan más ingresos por cada dollar invertido.

La Gestión del Conocimiento genera también un impacto positivo sobre la motivación y capacidad de retención de los empleados.

Casos reales

[Halliburton](#) aplica la Gestión del Conocimiento mediante Comunidades de Práctica (CoPs) a las que se les exigen resultados directamente asociados a indicadores económicos.

A modo de ejemplo, una Cop relacionada con una unidad de negocio del grupo obtuvo los siguientes resultados al cabo de año de operación:

- Reducción de un 24 % del grado de insatisfacción del cliente.
- Reducción de un 66 % del coste de la no calidad.
- Incremento de un 22 % de la rentabilidad de un nuevo producto.
- Incremento de un 10 % en la productividad.

[Tata Steel](#) consiguió reducir en 700.000 \$ en los costes comerciales en 2002, gracias a iniciativas relacionadas con la Gestión del Conocimiento.

[EMC](#) consiguió mejorar a nivel mundial la implementación de sus productos y reducir las curvas de aprendizaje. La compañía consiguió un ahorro del 10 % en los costes de formación, una reducción del 15 % del número de consultas telefónicas y una reducción del 37 % en el tiempo de resolución consultas de los clientes. Todo ello gracias su base de conocimiento.

En [MITRE](#), los beneficios de la Gestión del Conocimiento consistieron en una reducción de los costes operativos, un incremento de la productividad del personal y en la eliminación de determinados costes. Durante un período de tres años, se produjo un ahorro de 16,6 millones de dólares en costes de personal y materias primas.

[i2](#) utilizó estrategias centradas en el conocimiento para reducir los tiempos introducción de productos en nuevos mercados. Su herramienta para el intercambio de conocimiento en la gestión de la cadena de suministros redujo los períodos de implantación de 3-4 meses a 4-6 semanas.

NUESTRAS SEDES

Oficina central en el Reino Unido:

<http://www.knoco.com>
Nick.milton@knoco.com
 +44 (0)7803 592947

Rupert.Lescott@knoco.com
 +44 (0)7841183130

EUROPA

Knoco España

joaquim.carbonell@knoco.com

Knoco Francia

vedalis@knoco.com

Knoco Dinamarca

joen@knoco.com

Knoco Benelux

rayanti@knoco.com

Knoco Polonia

ewa@knoco.com

Knoco Hungría

gyulay.tibor@knoco.com

Knoco Rusia

anton@knoco.com

AMERICA

Knoco Canada

qasim@knoco.com

Knoco USA (NY)

carol.gorelick@knoco.com

Knoco USA (SE)

andrew.barendrecht@knoco.com

Knoco USA (KS)

cory.cannon@knoco.com

Knoco Chile

javier.martinez@knoco.com

Knoco Venezuela

ronald.oribio@knoco.com

ASIA

Knoco Emiratos Árabes

abdulhameed@knoco.com

Knoco Indonesia

indonesia@knoco.com

Knoco Saudi Arabia

thamer@knoco.com

AUSTRALIA

Knoco East Australia

ian.fry@knoco.com

Knoco West Australia

Kerry.Neill@knoco.com

AFRICA

Knoco Egipto

hani.abdelaziz@knoco.com

Knoco South Africa

ian.corbett@knoco.co.za

Los elementos para la Gestión del Conocimiento

En función de las necesidades de cada organización, éstos pueden ser:

Los **equipos de trabajo colaborativo**, que son redes orientadas a solucionar retos comunes compartiendo experiencias y conocimiento.

El **aprendizaje en base a la experiencia**, que permite identificar y compartir las lecciones aprendidas en la planificación y ejecución de proyectos o el desarrollo de las actividades desarrolladas.

La identificación de las **mejores prácticas** permiten, a través de la comparación de los resultados obtenidos por la organización, definir la mejor manera de hacer las cosas en función de cada contexto concreto.

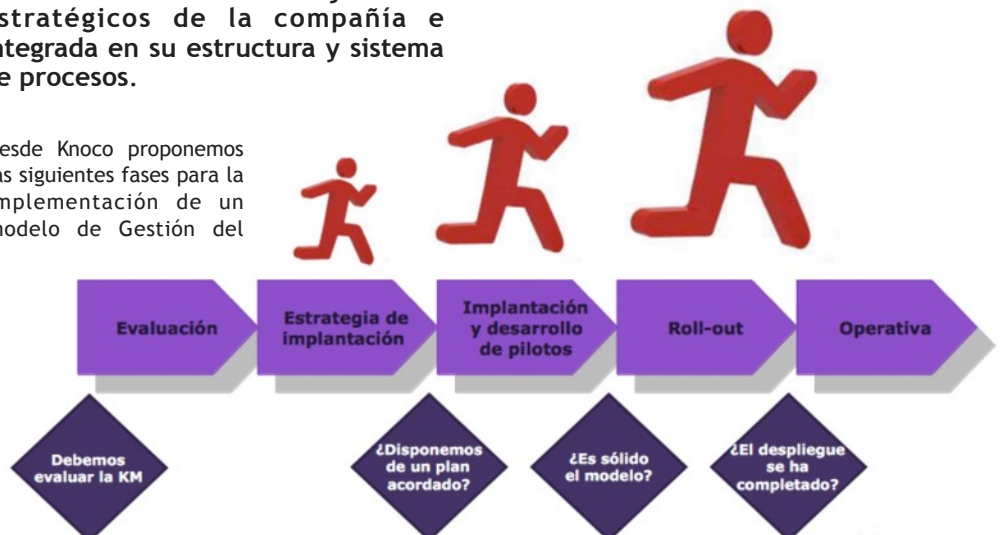
El **acceso óptimo al conocimiento documentado** a través de la actualización y difusión de las bases de conocimiento. Debe incluir un modelo de búsqueda y navegación orientado al usuario.

La **retención del conocimiento en riesgo** asegura que el conocimiento de los expertos no abandonará la organización si ellos la dejan.

Un modelo para la **innovación** orientado a la manera de generar y difundir nuevo conocimiento.

La gestión del conocimiento agrega más valor cuando está perfectamente **alineada con los objetivos estratégicos de la compañía e integrada en su estructura y sistema de procesos**.

Desde Knoco proponemos las siguientes fases para la implementación de un modelo de Gestión del



Las tres orientaciones principales

La Gestión del conocimiento suele orientarse de tres formas diferentes:

- A los **procesos**: centrada en la mejora de la manera de hacer las cosas y con una total orientación a la práctica.
- Al **producto**: centrada en la mejora del producto y sus características.
- Al **cliente**: centrada en las ventas y en gestionar la relación con el cliente con el objetivo de utilizar el conocimiento de la compañía en un elemento que aporte valor.

¿Cómo debemos empezar?

La mayoría de las organizaciones aplican sólo algunos de los elementos para la gestión del conocimiento. En pocas ocasiones la gestión del conocimiento se alinea con el marco estratégico de la organización. Desde Knoco sugerimos los siguientes pasos:

- Introducción al tema mediante el [taller de la isla de los pájaros](#).
- Evaluación de la situación actual para identificar lo que se está haciendo y las novedades a introducir.
- Diseño e implantación de la estrategia de GesCon alineada con los objetivos estratégicos de la compañía.
- Diseño del marco de GesCom.
- Realización de proyectos piloto que permitan testar la validez del marco.
- Implementación definitiva del marco.
- Operativa definitiva del modelo.

Amplía sobre este punto en: <http://goo.gl/4riqtu> y visita también: www.knoco.com