

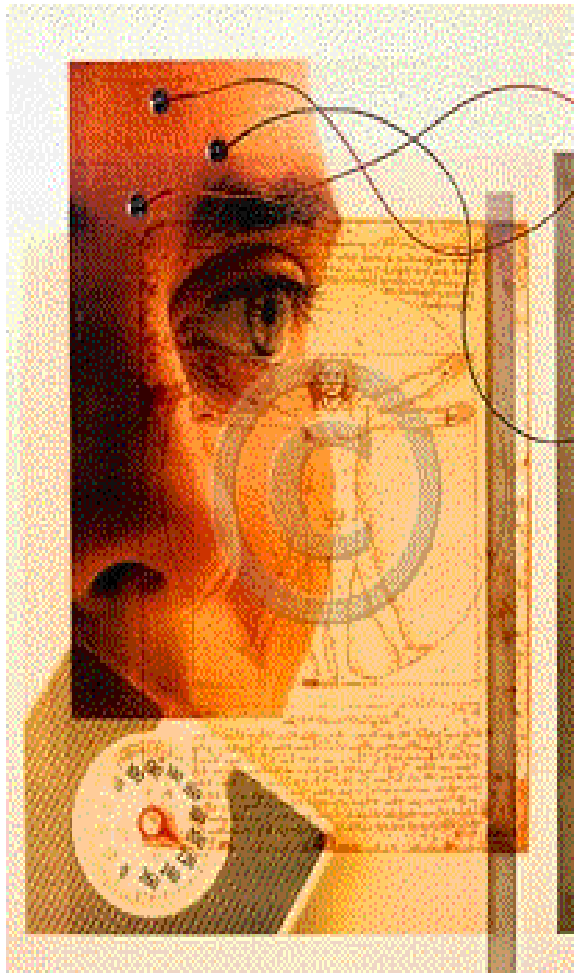
# La implantación de programas de Gestión del Conocimiento

## Perfiles y competencias del Gestor del Conocimiento

Paloma Portela



Congreso de Directivos CEDE P. Portela Junio 2000



El ratio entre el valor de mercado y el valor en libros de las 500 empresas S&Pha aumentado desde el uno a uno a finales de 1970 al seis a uno de 2000.

### **La razón**

En ese período la fuente de creación de valor ha pasado de los activos tangibles a los intangibles,  
**de los ladrillos a los cerebros**

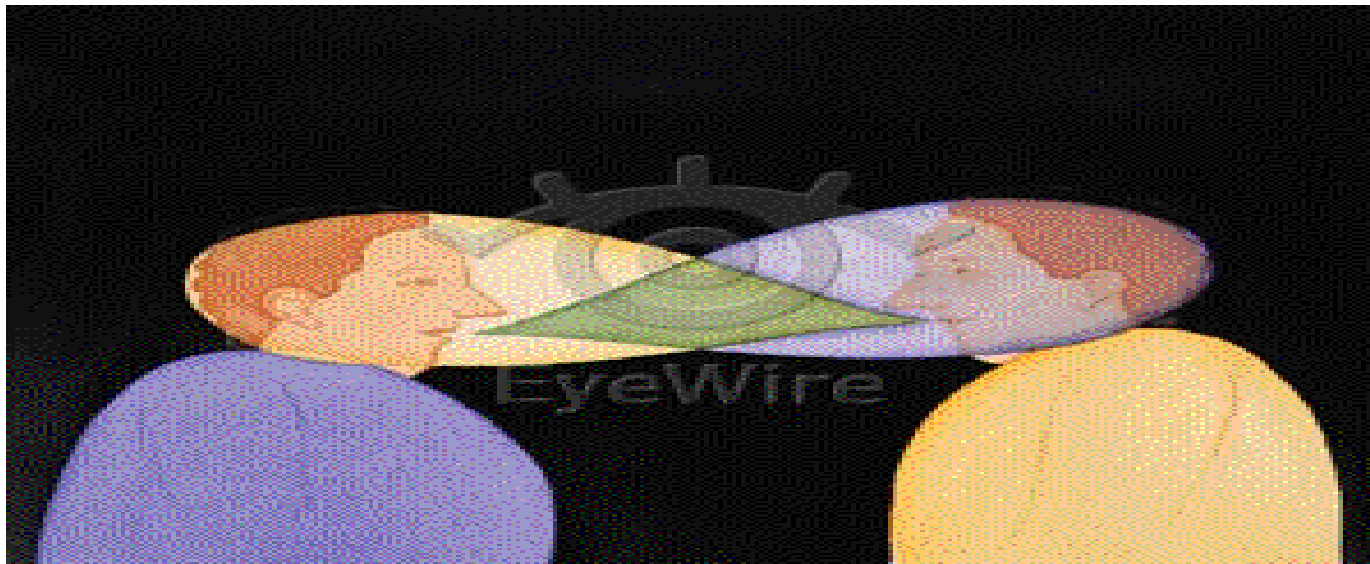
Las empresas tienen que aprender a transformar sus formas organizativas jerarquizadas y convertirlas en estructuras más planas, más dinámicas, más ágiles

No se puede gestionar el conocimiento, sino el ambiente para optimizar su uso

**o sea**

ayudar a cambiar el modo en que la gente trabaja y la manera en que usa y crea información.

La GC es 20% tecnología y 80% cambio cultural





## Cuatro culturas del conocimiento

- 1.- Cultura funcional
- 2.- Cultura participativa
- 3.- Cultura inquisitiva
- 4.- Cultura del descubrimiento

## Tres vías para que el conocimiento se comparta

**Hacer visible el conocimiento:  
mapa, directorios,  
comunidades de  
conocedores**

**Comprender la cultura  
corporativa:  
Es muy difícil cambiar  
la forma de comportarse  
de una organización**

**Gastar dinero en conectar a  
la gente,  
y dejarles que se autoorganicen**

“En la categoría de trabajadores improductivos hay que incluir a los más serios e importantes, así como a los más frívolos miembros de las profesiones liberales: clérigos, juristas, escritores, actores, bufones, músicos, cantantes de ópera,...”....QUIZA EL GESTOR de CONOCIMIENTO?

### **Nuevos roles**

Un nuevo medio en el que se crea, comparte, usa conocimiento e información requiere nuevos roles, competencias y responsabilidades



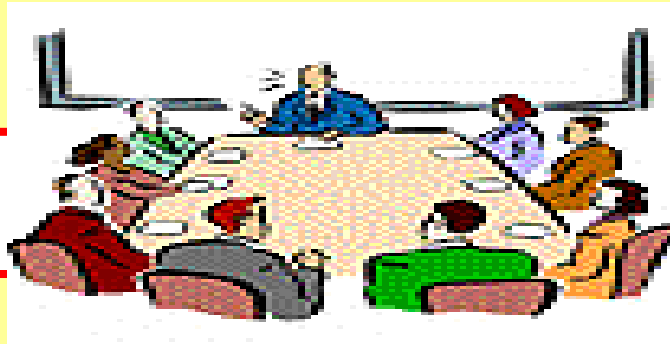
### **CKO**

¿profesión emergente?

Nuevo trabajador en empresas intensivas en capital intelectual o en Gestión de información

## Nuevos roles y responsabilidades

1. Puesto específico de Gestor del Conocimiento
2. Responsabilidades ya existentes reenfocadas a la gestión del conocimiento
3. Puestos que incorporan elementos de gestión del conocimiento entre sus funciones



### Alta dirección

Como proyecto estratégico, liderado desde el máximo nivel directivo, necesita visión, capacidad de liderazgo y apoyo de la alta dirección

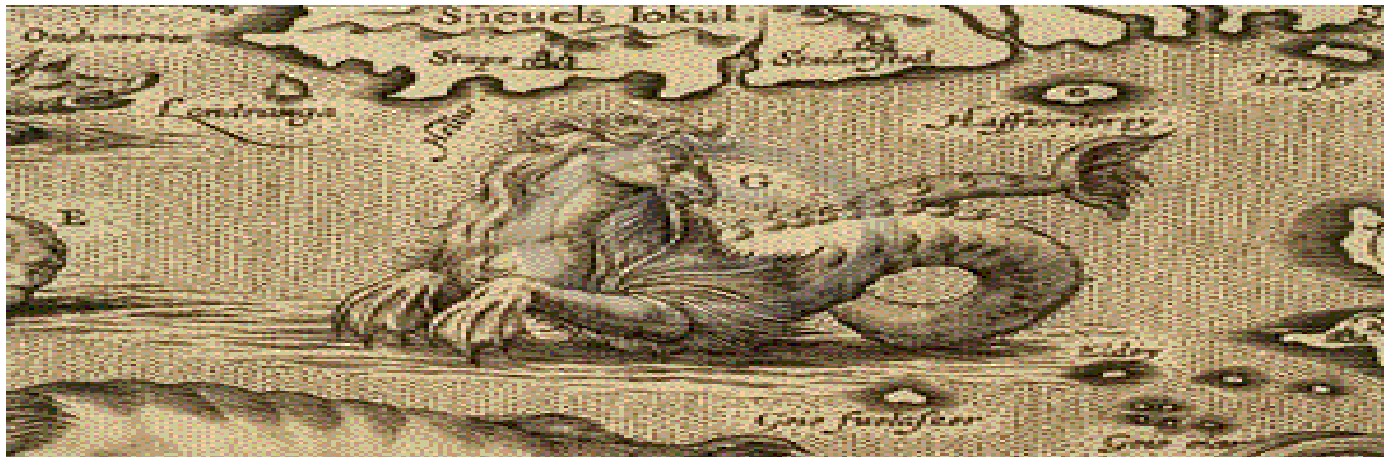
**¿CUAL ES EL PERFIL DEL PERFECTO  
GESTOR DEL CONOCIMIENTO?**

**Un híbrido**

Es un ejecutivo responsable del capital intelectual

Persona con amplias competencias en el área gerencial, buen comunicador,  
con habilidades de gestión de la información y excelente tecnólogo

Tiene que estar en una posición que le permita actuar sobre tres áreas, la de  
RRHH, la TI y la de recursos de información.



## **Se necesita un Gestor del Conocimiento?**

Puede que sea un puesto a desaparecer cuando los elementos clave de la GC se hayan integrado en la organización de manera natural

**La Gc sobrevivirá y el conocimiento como recurso será integrado en la organización fuente obvia de creación de valor y competitividad**

**En ese escenario, serán todos los empleados los que poseerán y gestionarán el conocimiento**

**Sin embargo, la GC lleva tiempo y alcanzar progresos más. Así que será posible la supervivencia**

# Funciones

Se consideran diseñadores de ambientes y de acontecimiento sociales, de nuevos procesos empresariales y de proyectos de desarrollo organizativo

Estudio de Michael Earl y Ian Scott (London Business School) sobre CKO entre 1997-1998

- Antigüedad de sólo 2 o 3 años
- Equipo de colaboradores reducido
- Presupuesto limitado
- Sin esperar que el puesto sea permanente
- Con gran capacidad de influencia. Designados por el presidente de la compañía, dependiendo directamente de él
- Curriculum muy variado, con mucho “mestizaje”
- Fama como dinamizadores del cambio
- 40% mujeres
- Crearon su propio perfil y sus descripción de funciones
- Curiosos, reflexivos, deseosos de aprender con su trabajo
- Se conforman con apoyar proyectos y dejan a otros el liderazgo
- Variedad de intereses

# Funciones

**Empresario:** dispuesto a abanderar nuevas iniciativas de riesgo  
Planificación de acuerdo con la política corporativa.  
Comprensión del negocio y sus procesos

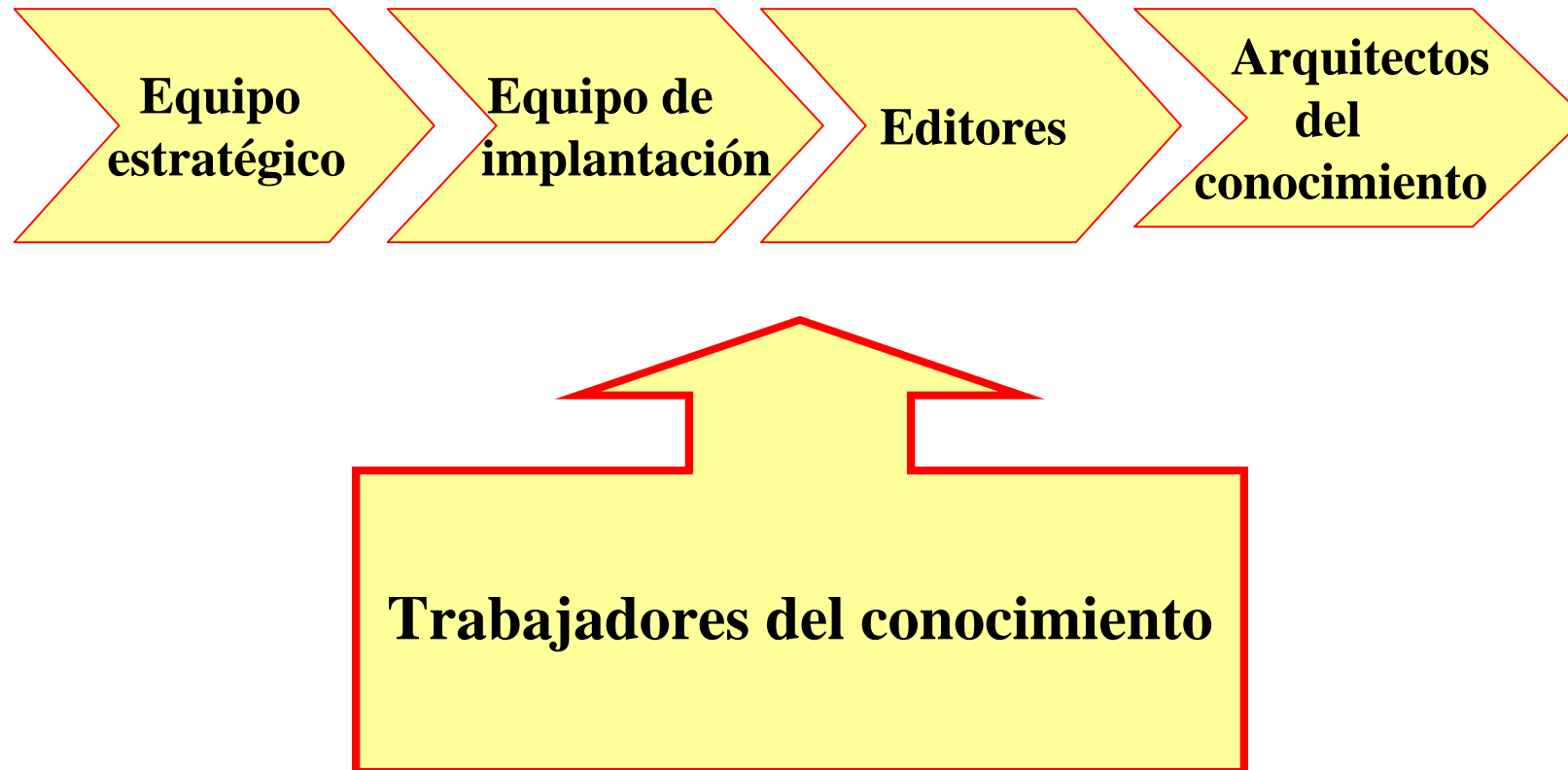
**Consultor:** capaz de generar nuevas ideas adaptadas a las necesidades de la empresa

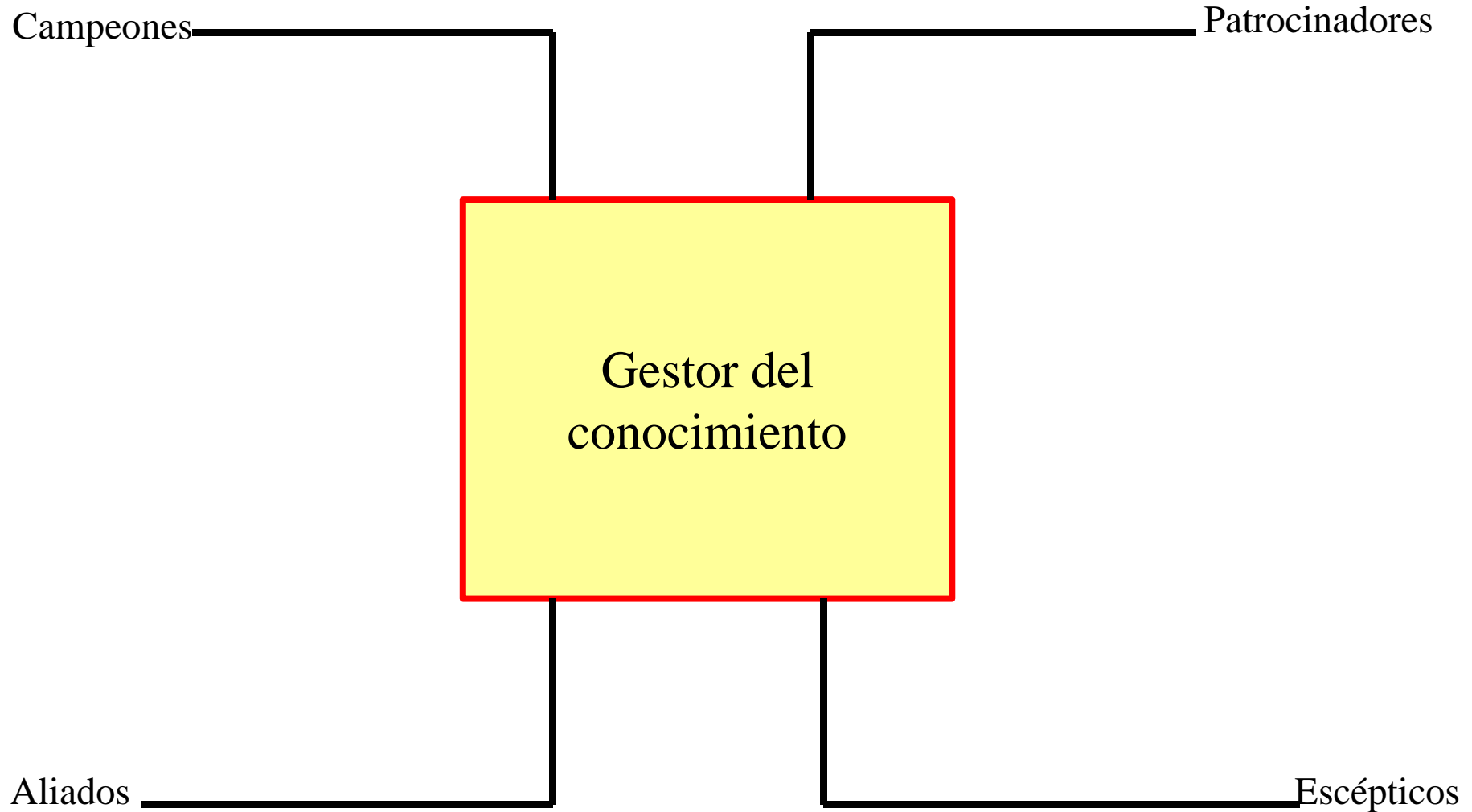
Diseño, implantación y actualización de sistemas de información.

**Tecnólogo:** plenamente familiarizado con la TI  
Control de aplicaciones tecnológicas.

**Diseñador de ambientes:** capaz de diseñar entornos y procesos que maximicen el conocimiento  
Gestión de flujos de información entre grupos de la organización.

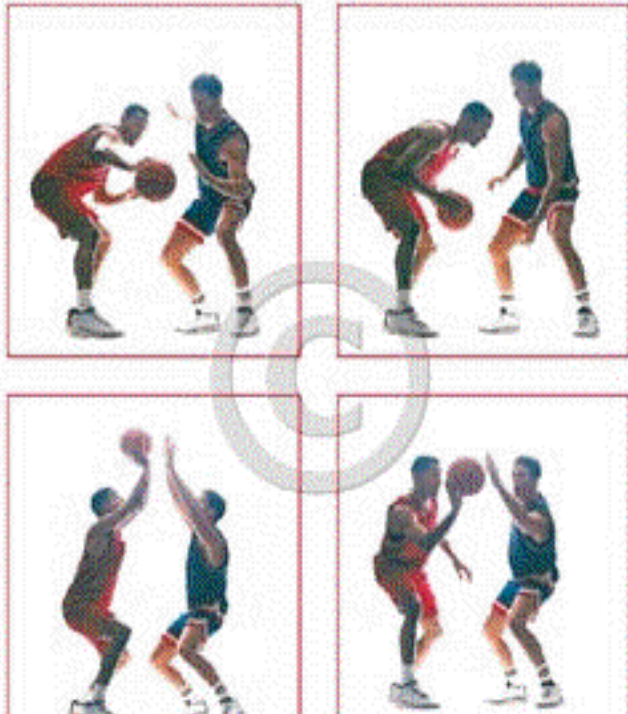
## Elementos que intervienen en la GC





(Michael J. Earl y Ian A. Scott)

# Competencias y habilidades



- **Excelente comunicador, para vender a la organización políticas sobre cómo coleccionar, contribuir y compartir conocimiento**
- **Planificador que asegure que productos y servicios están alineados con necesidades estratégicas**
- **Visionario y a la vez usuario práctico de las TI para tener éxito en la implantación**
- **Dinámico, entusiasta, flexible, dispuesto a relacionarse con cualquier**

**Lo más importante  
la gestión del cambio y la habilidad para establecer relaciones personales**

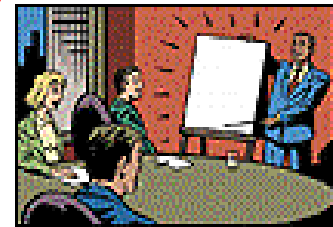
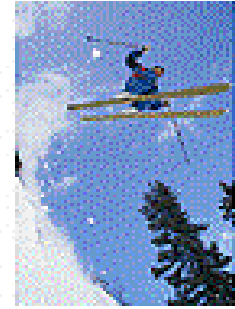
# Cuatro competencias críticas



## Dos de liderazgo

- Liderazgo

- Consultor



# Cuatro competencias críticas



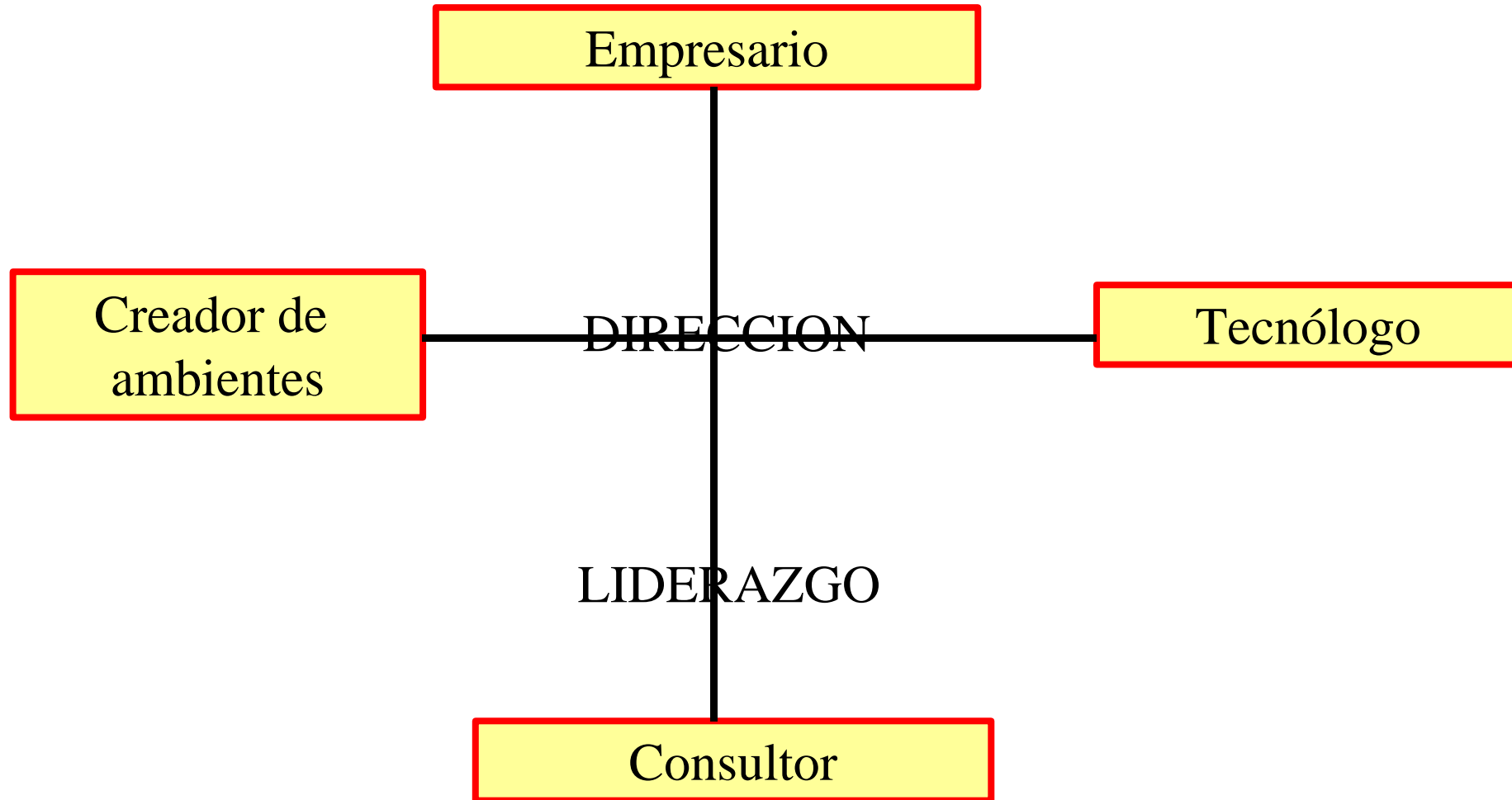
## Dos de dirección

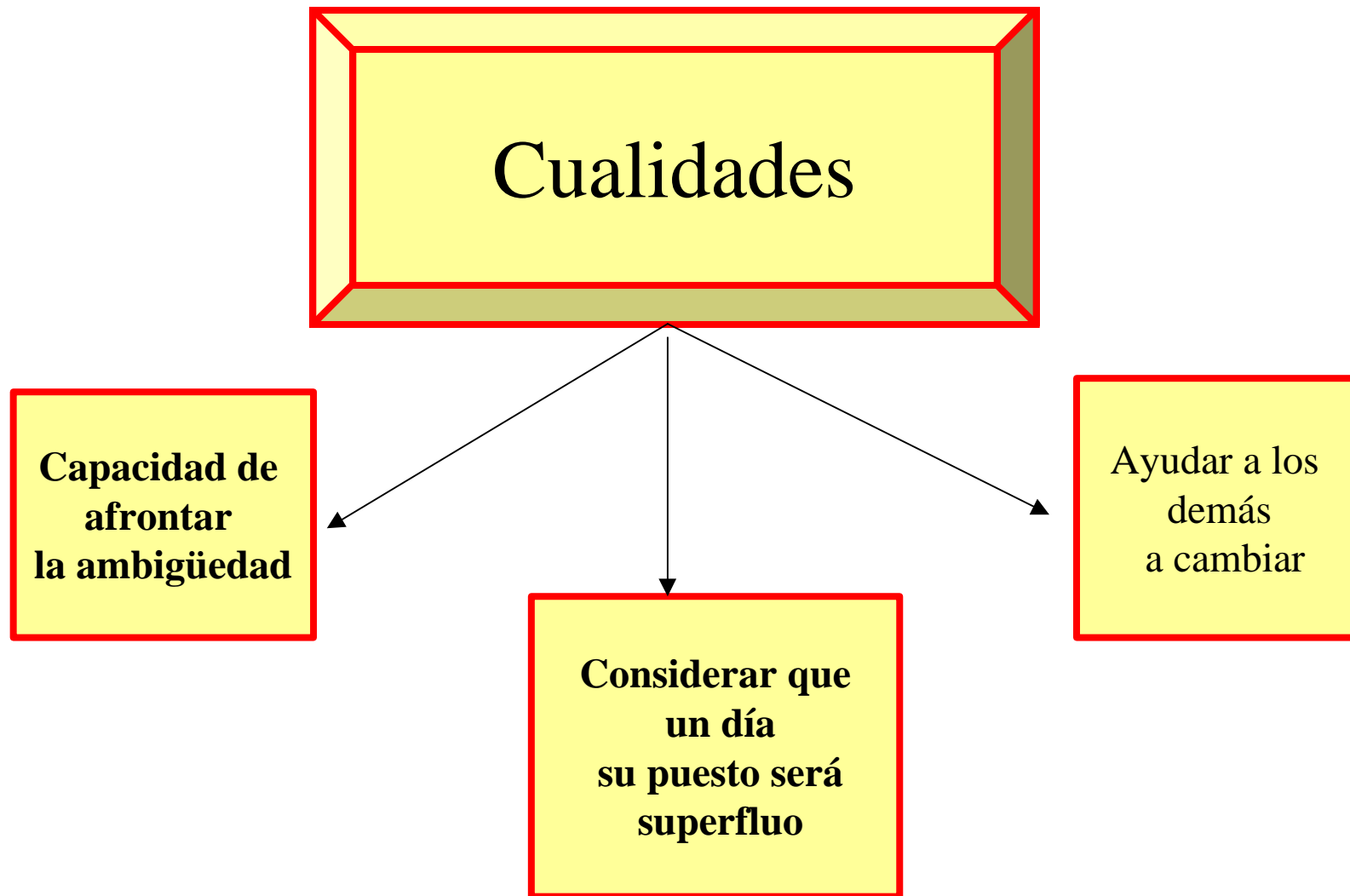
- Tecnólogo

- Gestor del conocimiento tácito y explícito



# Modelo de Gestor del conocimiento

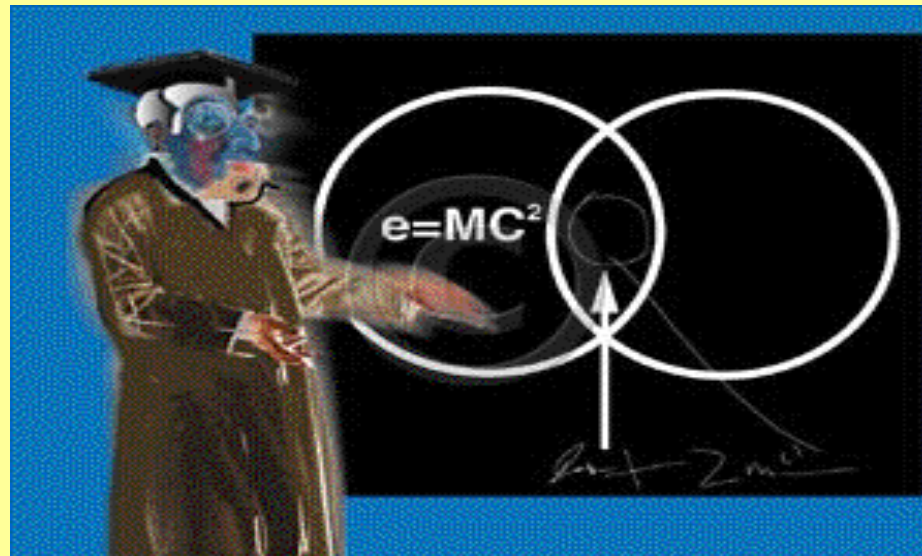




**Nuevo profesional**

**Nueva formación**

Escuela Superior de Dirección del Conocimiento e Innovación.  
Euroforum



Diploma de experto en gestión del conocimiento y capital intelectual (Programa Intelec)