



# Escuela Superior Tepeji del Río





## Área Académica: Tepeji del Río

Asignatura: Aprendizaje  
Organizacional

Profesor(a): Lic. Alicia González  
Hernández

Periodo: Julio-Diciembre 2011



## Tema: Aprendizaje Organizacional

**Abstract:** In recent years, organizations have realized the need to promote organizational learning and make smart business organizations in which information becomes knowledge and this can be shared among all employees. The administrator is responsible for managing knowledge, intellectual capital and human talent in the organization

**Keywords:** Knowledge Management, Intellectual capital, Human Talent, knowledge, Information.





- **Objetivo General:** Analizar los retos de capacitación técnica y desarrollo humano que enfrentan las personas, las organizaciones y las comunidades en el proceso de aprendizaje organizacional, así como el rol que desempeñan la comunicación de las tecnologías de la información y el diseño instruccional en dicho proceso



## Desarrollo del Contenido

### **.UNIDAD 1**

### **Bases conceptuales de la Gestión del Conocimiento**

Para el desarrollo de esta unidad se utiliza la siguiente presentación:



# Definiciones de Gestión del conocimiento

Sabin Azúa

**“Conjunto de procesos que permiten utilizar el conocimiento como factor clave para añadir y generar valor. La G.C. Va mucho más allá del almacenamiento y manipulación de datos.”**



# Definiciones de Gestión del conocimiento

Marshall, Prusak y Shpilberg,

**“Tarea de reconocer un activo humano enterrado en las mentes de la personas y convertirlo en un activo empresarial al que puedan acceder y que pueda ser utilizado por un mayor número de personas, de cuyas decisiones depende la empresa.”**



# Definiciones de Gestión del conocimiento

**G. Ponjuán D.**

**“Puede estar asociada con todo lo atinente a la organización centrada en procesos de aprendizaje, a la gestión de los recursos humanos, a la cultura organizacional, a la gestión de tecnologías de la información, a los procesos y a la reingeniería en sí”**



# Objetivos

## Gestión del Conocimiento:

- Formular una estrategia de alcance organizacional para el desarrollo, adquisición y aplicación del conocimiento.
- Implantar estrategias orientadas al conocimiento.
- Promover la mejora continua de los procesos, procedimientos, métodos del negocio, enfatizando la generación y utilización del conocimiento.
- Monitorear y evaluar los logros obtenidos mediante la aplicación del conocimiento.



- Reducir los tiempos de ciclos en el desarrollo de nuevos productos, mejorando los que ya existen y optimizando el tiempo de solución a los problemas.
- Reducir los costos asociados a la repetición de errores y duplicidad de esfuerzos.
- Potencializar las habilidades, competencias y conocimiento de las personas que integran la organización.
- Crear una cultura de autoaprendizaje y de socialización del conocimiento.



# • Definiciones iniciales

- **Dato** Un dato es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real. Son la base para la creación de información.
- **Información.** Como han hecho muchos investigadores que han estudiado el concepto de información, lo describiremos como un mensaje. La información se mueve entorno a las organizaciones a través de redes **formales** e **informales**.
- **Conocimiento:** el conocimiento es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información

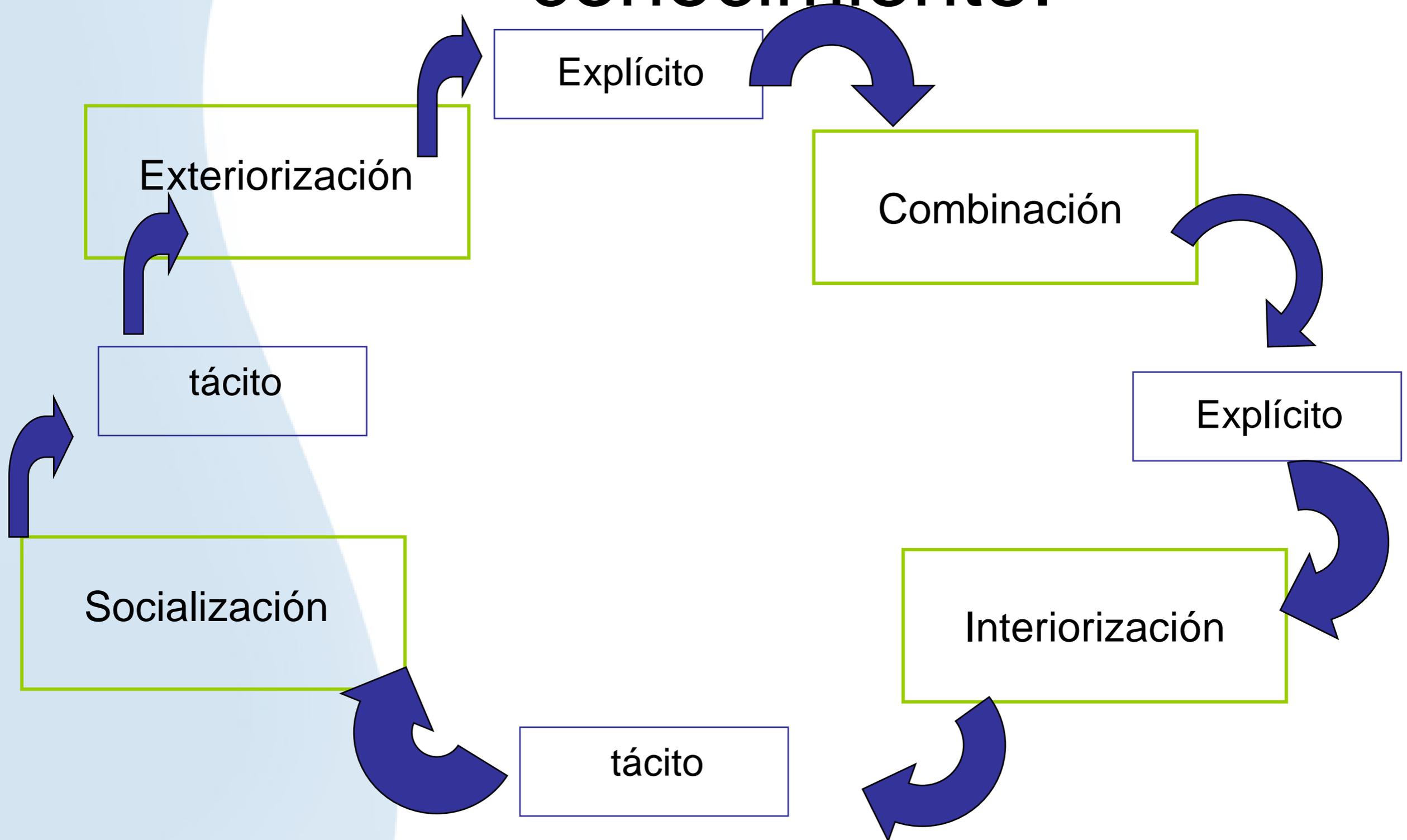
[Davenport y Prusak \(1999\).](#)



- **Inteligencia:** Capacidad humana que permite aplicar el conocimiento adquirido para comprender, interpretar y resolver problemas nuevos
- **Capital Intelectual:** Conjunto de Activos Intangibles de una organización que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, en la actualidad genera valor o tiene potencial de generarlo en el futuro.
- **Aprendizaje Organizativo:** Es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades, actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto es una acción que toma el conocimiento como “input” y genera un nuevo conocimiento



# Proceso de conversión del conocimiento.





# Conversión del Conocimiento (dimensión epistemológica)

- Explícito: es el que se puede representar a través de un lenguaje formal y sistemático.
- Tácito: el inherente a una persona, producto de su experiencia, sabiduría y creatividad.
- La Socialización: de tácito a tácito
- La Exteriorización: de tácito a explícito
- La Asociación: de explícito a explícito
- La Interiorización: de explícito a tácito



# Unidad 2. Identificación y Creación del Conocimiento

- Esta unidad se trabaja con la siguiente presentación, apoyada con la lectura del siguiente libro:
- Choo, CH. (1999). La organización Inteligente. El empleo de la información para dar significado, crear conocimiento y tomar decisiones. Oxford, University Press. Págs.183-244
- Los alumnos elaboran mapas conceptuales



# Módulos de implementación de un sistema de GC

- Elaboración del mapa de conocimiento
- Identificación de las competencias esenciales
- Identificación y análisis de los procesos
- Reunión, clasificación, almacenamiento y difusión del conocimiento
- Selección de los medios para la aplicación del sistema
- Diseño del sistema
- Selección de los indicadores para evaluar la efectividad del sistema implementado



## Mapa de conocimiento

“Páginas amarillas” donde se puede localizar el conocimiento existente.

- ¿Dónde está el conocimiento?
- ¿Quién lo tiene?
- ¿Cómo se puede acceder a él para que pueda comunicarse y compartirse?



## Competencias esenciales

- Características que diferencian a la organización de otras similares
- Conjunto de cualidades que hacen que se elija a una organización por sobre otra
- No siempre están constituidas por una actividad o conocimiento determinado



# Procesos para la toma de decisiones

Una eficaz toma de decisiones supone un proceso en el que intervienen:

- La información necesaria, en el formato más adecuado
- El conocimiento preciso formalizado en personas, procesos, procedimientos, etc.
- El modo en que el proceso se realiza



## **Procesamiento y difusión del conocimiento**

- Identificar qué es relevante para la organización y hacerlo accesible a todos
- ¿Por qué compartir aquello que se sabe?
- Acceder al conocimiento de los otros
- Aprendizaje organizacional



## Aplicación del sistema

- Establecer los medios técnicos y de gestión necesarios para favorecer, a través del sistema a implementar, el crecimiento del Capital Intelectual de la organización



## Diseño del sistema

- Documentar los elementos que integran el sistema
- Elaborar documentos que expliciten el conocimiento tácito para luego medir y evaluar
- Desarrollar indicadores para medir la eficacia del sistema



# Diseño del sistema: Indicadores (ejemplos)

- Incremento en los niveles de satisfacción del usuario
- Aumento de la tasa de crecimiento de los servicios ofrecidos
- Incremento del índice de empleados satisfechos
- Elevación de los niveles de impacto de servicios y productos



# Los indicadores para evaluar la efectividad

- Implementación y monitoreo del sistema
- Cambio y retroalimentación constante



# Sistemas de Gestión del Conocimiento

- Cualquier sistema de GC que se aplique a una organización debe incluir 3 procesos:
  - Creación de conocimiento
  - Acumulación sistemática de las habilidades y experiencias de las personas en un banco de conocimientos
  - Distribución, utilización y reutilización del conocimiento



## UNIDAD 3. Almacenamiento, Estructuración y Protección del Conocimiento

- En la presente unidad se trabaja con exposición del docente, y la construcción de mapas mentales sobre las herramientas del e-intelligence con investigación previa de los alumnos y en el siguiente link:
- <http://www.idg.es/computerworld/%C2%BFPor-que-E-Intelligence?.El-reto-de-la-nueva-econo/seccion-ges/articulo-119347>



# UNIDAD 4. CONOCIMIENTO DE INTANGIBLES

- En esta unidad se trabaja con la siguiente presentación e investigación de los alumnos sobre el capital intelectual.
- Se utiliza el siguiente libro:
- Ross, J.; Dragonetti, N.; Edvinsson, L. (1997). Capital intelectual. El valor intangible de la empresa. Ed. Paidós. Barcelona, España. Pags. 55- 122



# Capital Intelectual

- Es el conjunto de aportaciones no materiales que se entienden como el principal activo de las organizaciones del tercer milenio
- $CI = \text{valor de mercado} - \text{valor contable}$



# Capital Intelectual

Capital Humano: conocimiento que poseen las personas y que puede ser de utilidad para la organización (aprendizaje)

Capital Estructural: conocimientos estructurados y formalizados (tecnología, procesos, etc.)

Capital Relacional: relaciones creadas por la organización con el exterior (marca, imagen, etc.)



# CAPITAL INTELECTUAL

- Brookin lo define :
- “La combinación de activos inmateriales que permiten funcionar a la empresa” y los clasifica en :
  - Activos de Mercado
  - Activos de propiedad intelectual
  - Activos centrados en el individuo
  - Activos de Infraestructura



### **Activos de Mercado**

**-Marcas, clientes, canales de distribución, licencias franquicias, reserva de pedidos.**

### **Activos de Propiedad Intelectual**

**- Know-how, secretos de fabricación, copyright, patentes y derechos de diseño, marcas de fábrica y de servicio.**

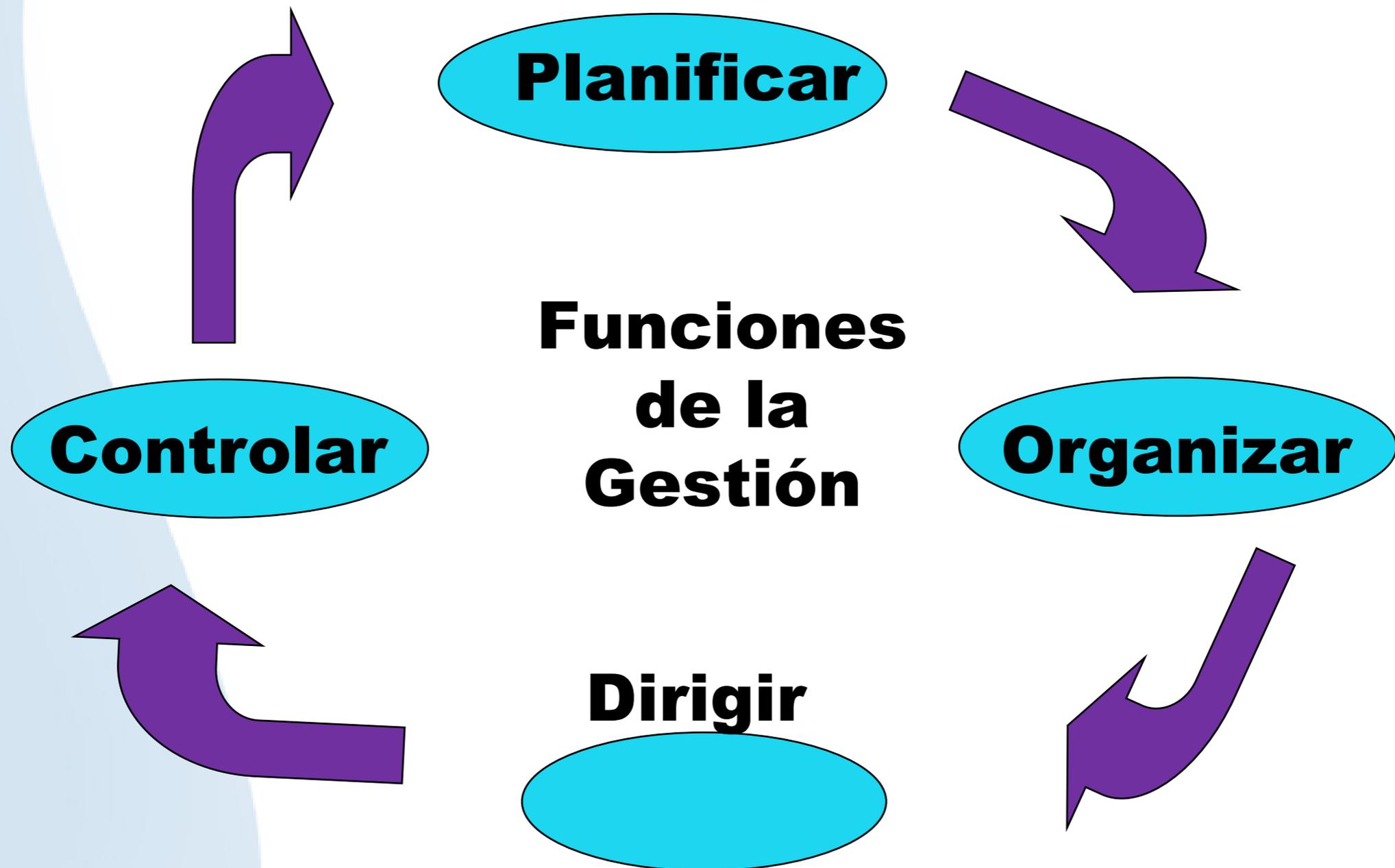
### **Activos centrados en el Individuo:**

**- capacidad creativa, empresarial y de gestión, para solucionar problemas, pericia colectiva.**

**Activos de Infraestructura**  
**-Tecnologías, metodologías y procesos que hacen funcionar la empresa.**  
**(Sistemas de comunicación, bases de datos, estructura financiera, cálculo de riesgos.**



# La gestión y sus funciones





# Modelos de Gestión del conocimiento

- **PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO DE NONAKA Y TAKEUCHI, 1995**
- **MODELO KPMG CONSULTING Tejedor y Aguirre, 1998**
- **MODELO 1999                      ARTHUR                      ANDERSEN**



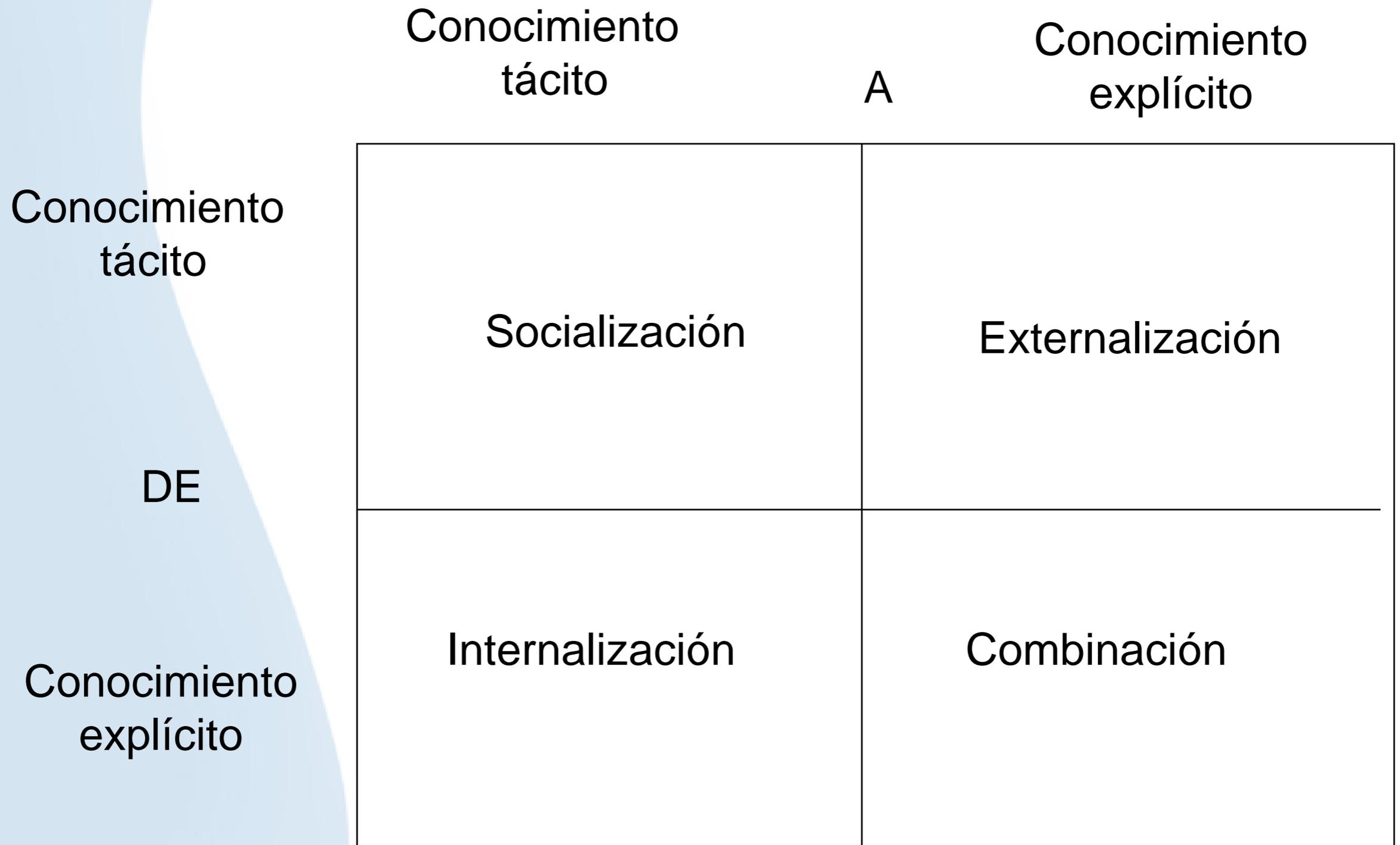
## **PROCESO DE CREACIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### **Nonaka y Takeuchi 1995**

- **Este modelo es fundamentado en las interacciones que se producen entre la dimensión epistemológica y la ontológica y de las cuales se da origen a un modelo de espiral de conocimiento, creado por la interacción de los diversos modos de conversión del conocimiento: la socialización, la externalización, la internalización y la combinación.**



# Modos de conversión y espiral del conocimiento según Modelo de Nonaka y Takeuchi





# MODELO KPMG CONSULTING

## Tejedor y Aguirre, 1998

- Se centra en aspectos que definen el aprendizaje y los resultados a los que lleva éste en una empresa.
- Interacción de elementos tales como:
- Estructura organizativa, la cultura, el liderazgo, mecanismos de aprendizaje, actitudes de las personas, capacidad de trabajo en equipo, y demás.



# MODELO ARTHUR ANDERSEN 1999

- Basado en la responsabilidad personal de compartir y hacer explícito el conocimiento para la organización.
- Se crean las condiciones para que la perspectiva individual sea efectiva y que de origen a los procesos, la cultura, la tecnología y los sistemas que permitan recuperar, analizar, sintetizar, aplicar, valorar y diseminar el conocimiento.



# Modelos de Capital intelectual

- **BALANCED BUSINESS SCORE CARD**

- **(Norton y Kaplan, 1992)**

- Mide resultados mediante los indicadores financieros y no financieros.
- Trabaja con base en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos internos de negocio y de aprendizaje y crecimiento.

- **M. UNIVERSIDAD DE WEST ONTARIO (Bontis, 1996)**

- Busca establecer relaciones causa-efecto entre elementos del capital intelectual y entre éste y los resultados empresariales.
- Trabaja con base en el capital humano, el capital estructural y el capital de clientes.



# Modelos de capital intelectual

- **NAVEGADOR DE SKANDIA (Edvinsson y Malone, 1997)**

- El valor de mercado de la empresa está integrado por el capital financiero y el capital intelectual.
- Trabaja con base en el enfoque financiero, de clientes, humano, de procesos, de renovación y desarrollo.

- **MODELO DE FLUJOS DE CAPITAL INTELECTUAL (Ross, Edvinsson y Dragonetti, 1997)**

- Necesidad de identificar las clases de capital intelectual y de los flujos para su correcta estimación.
- Trabaja con base en el capital humano, el estructural y el de clientes.



# Modelos de Capital intelectual

- **INTANGIBLE ASSETS MONITOR**

**(Sveiby, 1997)**

- Diferencia entre valor de libros y de mercado.
- Trabaja con base en la competencia de los colaboradores, el componente interno y el componente externo.

- **DIRECCIÓN POR COMPETENCIAS**

**(Bueno, 1998)**

- Dirección estratégica por competencias y capital intelectual.
- Trabaja con base en el capital humano, el capital organizativo, el capital tecnológico.



# Modelos de Capital intelectual

- **THE TECHNOLOGY BROKER  
(Brooking, 1996)**

- El valor de mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y el capital intelectual.
- Trabaja con base en activos de mercado, activos de propiedad intelectual, activos centrados en el individuo y activos de infraestructura.

- **CANADIAN IMPERIAL BANK  
(Saint-Onge, 1996)**

- Relación entre el capital intelectual y su medición y el aprendizaje organizacional.
- Trabaja con el capital financiero, el capital del cliente, el capital estructural y el capital humano.



# Unidad 5. Implantación de la Gestión del Conocimiento

- En la presente unidad se trabaja con la siguiente presentación y apoyado en el siguiente libro:
- Ross, J.; Dragonetti, N.; Edvinsson, L. (1997). Capital intelectual. El valor intangible de la empresa. Ed. Paidós. Barcelona, España. Pags. 55-122

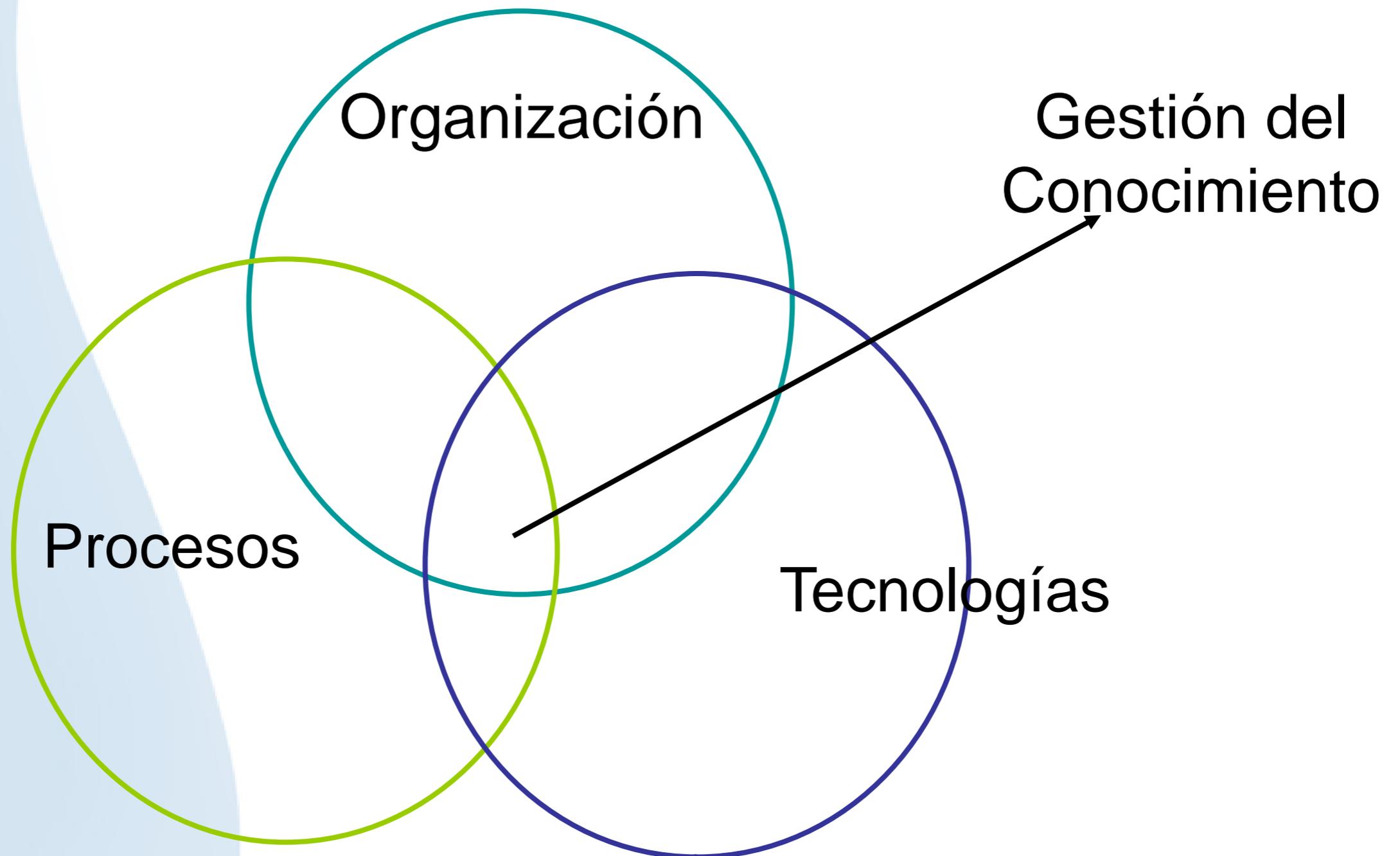


# Gestión del Conocimiento

- Cada empresa implanta la gestión del conocimiento en forma diferente.
- Los aspectos a identificar:
  - Fuentes de conocimiento
  - Cultura organizacional
  - Procesos de negocio



# Gestión del Conocimiento





# Gestión del Conocimiento

- Organización: Elementos de conocimientos
  - Datos (bases de datos)
  - Información (Analizar e interpretar)
  - Conocimiento Personas
  - Colaboración.
  - Aprendizaje organizativo.



# Gestión del Conocimiento

- Procesos
  - El diseño y desarrollo del producto o servicio
  - La gestión de los clientes
  - El desarrollo y gestión de los empleados
  - El análisis y planificación de la empresa



# Gestión del Conocimiento

- Tecnologías
  - Que permitan compartir generar ideas, herramientas de productividad tradicionales.
  - Servicios de conocimientos, buscadores, distribución, colaboración, gestión de documentos, almacenamiento.
  - Sistema base, seguridad, comunicación, directorio, administración.



# Gestión del Conocimiento

- La gestión del conocimiento es en definitiva la gestión de los activos intangibles que generan valor a la organización



# Gestión del Conocimiento

## Gerenciar el conocimiento es costoso:

El conocimiento es un activo, pero su administración efectiva requiere inversiones en otros activos. Existen muchas actividades particulares en la gerencia del conocimiento que requieren inversiones y esfuerzo, algunas de ellas son:

- Captura del conocimiento, por ejemplo: creación de documentos y transferencia de documentos a un sistema computarizado.
- Adicionar valor al conocimiento mediante edición, compactación, empaquetamiento, etc.
- Desarrollar formas de categorización del conocimiento y categorizar nuevas contribuciones de conocimiento.



# Gestión del Conocimiento

- Desarrollar infraestructura y aplicaciones de tecnología de información para la distribución del conocimiento.
- Educar a los empleados en la creación, uso y formas de compartir el conocimiento.
- Sin embargo, mientras gerenciar el conocimiento es costoso, la reflexión obvia es que no hacerlo es más costoso aun. Hasta el momento existen pocos antecedentes sobre los costos generados por una gerencia del conocimiento, pero algunas estimaciones permiten promediar en alrededor del 8% de sus ingresos la inversión que las más importantes empresas efectúan en este rubro.



## UNIDAD 6. APLICACIONES DE LA GESTION DEL CONOCIMIENTO

- La presente unidad se trabaja con exposición del profesor, casos prácticos e investigaciones previas de los alumnos, apoyados con la siguiente presentación



# Metodologías de la (GC)

Comunidades de práctica

Mapas de conocimiento

Desarrollo de competencias individuales

Lecciones aprendidas y mejores prácticas

Transferencia de conocimiento experto

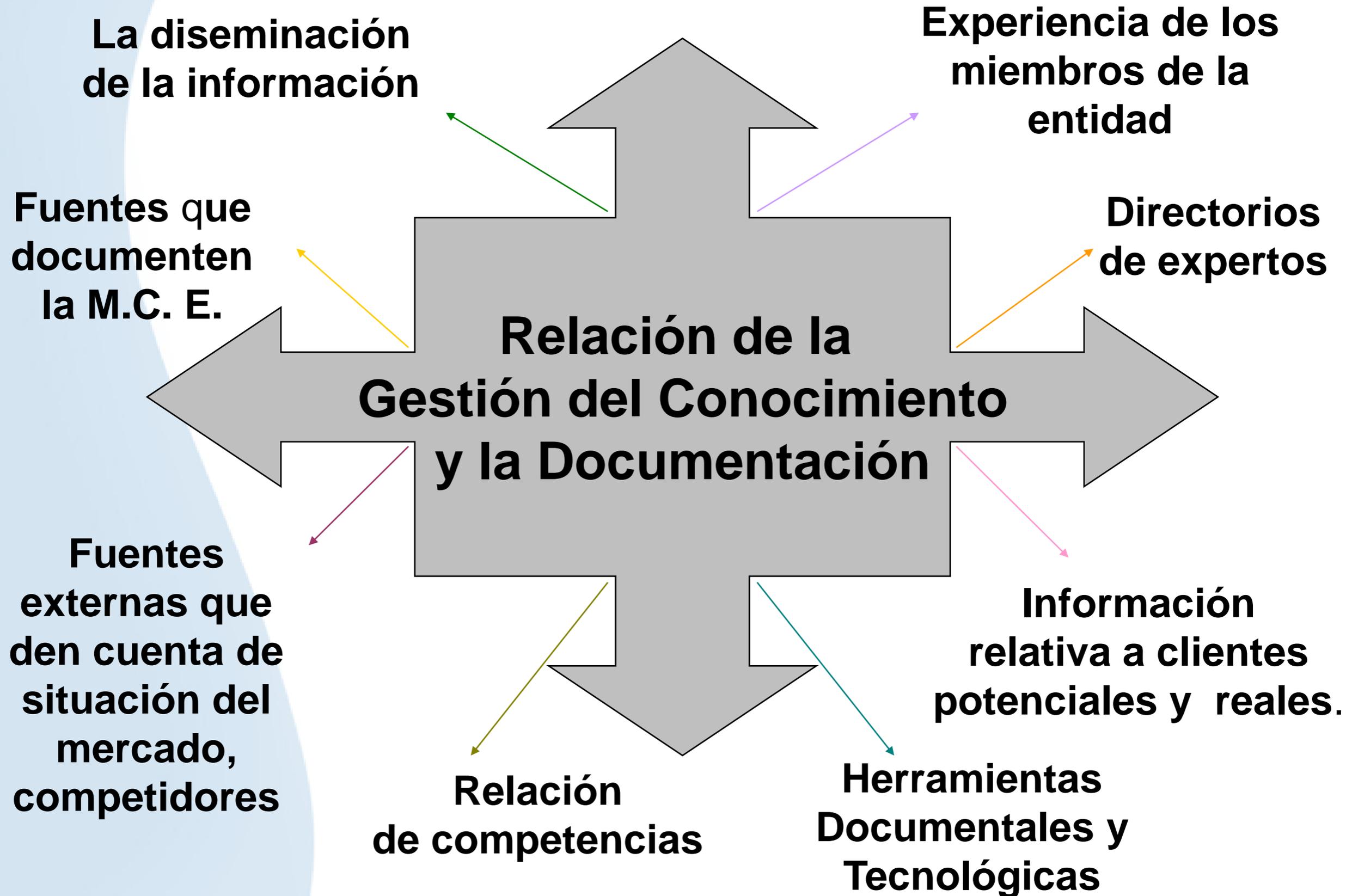


# LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y LA DOCUMENTACIÓN

- Trabajan con la información, los datos y el conocimiento, aspectos que representan un respaldo sólido para la optimización de los procesos de desarrollo de toda entidad.
- Se interrelacionan desde diferentes ámbitos y se complementan para garantizar una efectiva optimización del capital intelectual y de los activos intangibles de una institución.



# INFRAESTRUCTURA QUE OPTIMICE





**Estimular la  
dinámica de los  
miembros de la  
Institución.**

**Documentar  
eficientemente  
los procesos que  
se desarrollan**

**Jalonar el  
trabajo en  
equipo.**

**Contar con  
herramientas  
documentales  
que faciliten  
la  
gestión de la  
información**

**PAPEL DEL  
DOCUMENTALISTA  
FUNDAMENTAL**

**Contar con  
herramientas  
tecnológicas,  
que garanticen  
la eficiente  
gestión.**

**Analizar,  
almacenar,  
difundir el  
conocimiento  
recopilado  
en la  
institución.**

**Garantizar la  
calidad de la  
información  
consultada.**

**Llevar el control  
de la información  
que se genere,  
ingrese,  
organice, consulte,  
y descarte en la  
Institución.**



# EN LA RELACIÓN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y

## DOCUMENTACIÓN

- La Documentación interviene los los procesos que tienden a ofrecer mayores y mejores servicios y recursos de información.
- Cumple el papel de posibilitadora de información como activo financiero que redundando en el crecimiento y desarrollo de las organizaciones.
- Debe coordinar y controlar las rutinas administrativas, la ejecución de diversos procedimientos y las interrelaciones que estos generen.



# UNIDAD 7. LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA EMPRESA

- El desarrollo de la unidad es a través de la siguiente presentación y el desarrollo de actividades por parte de los alumnos.



# ¿POR QUÉ ES IMPORTANTE GESTIONAR EL TALENTO HUMANO?

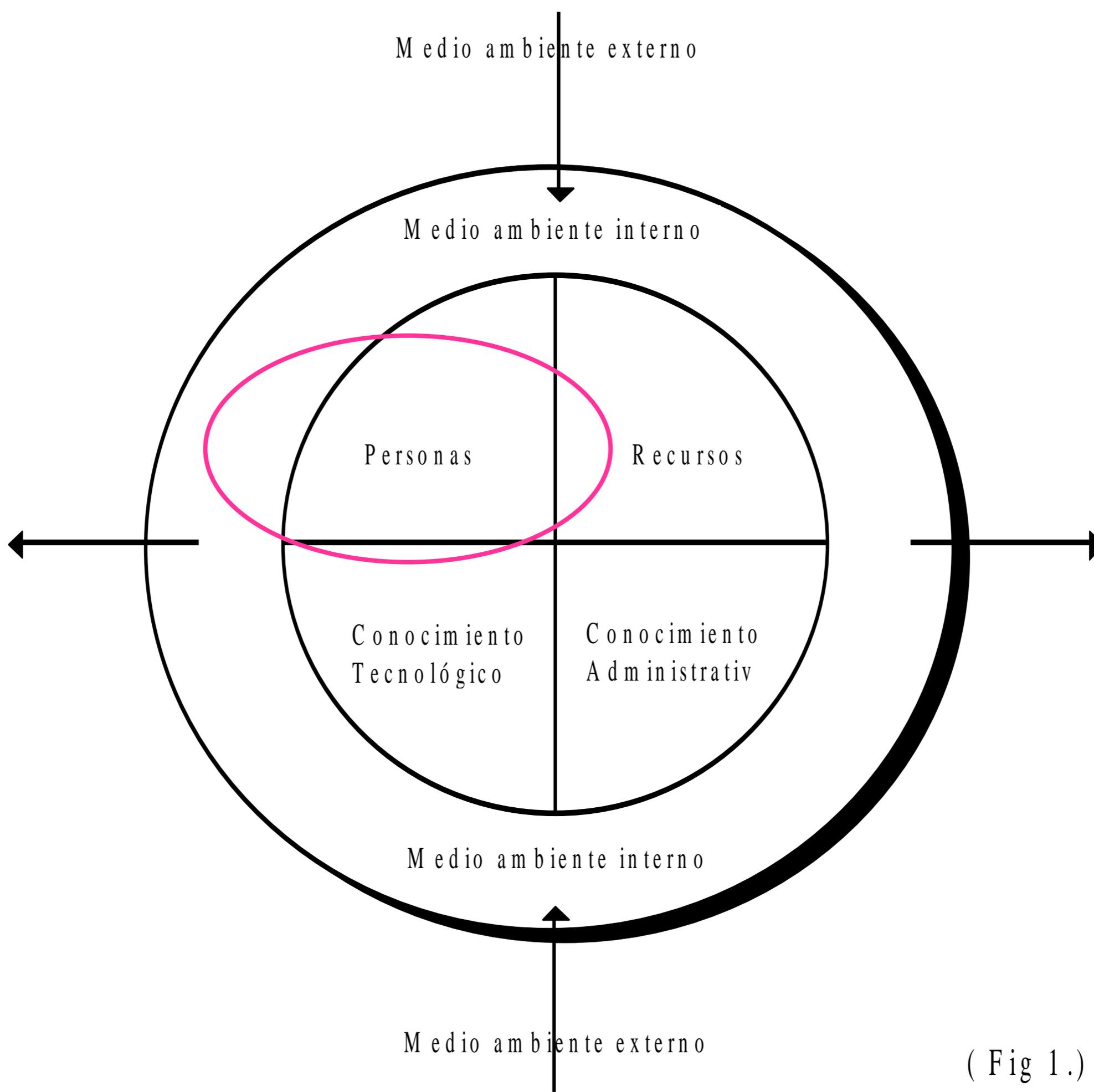
- **Actualmente el hombre es más valorado por sus conocimientos, aportes intelectuales y de talento en la consecución de metas dentro de la organización.**
- **Es la nueva ventaja competitiva de las organizaciones**



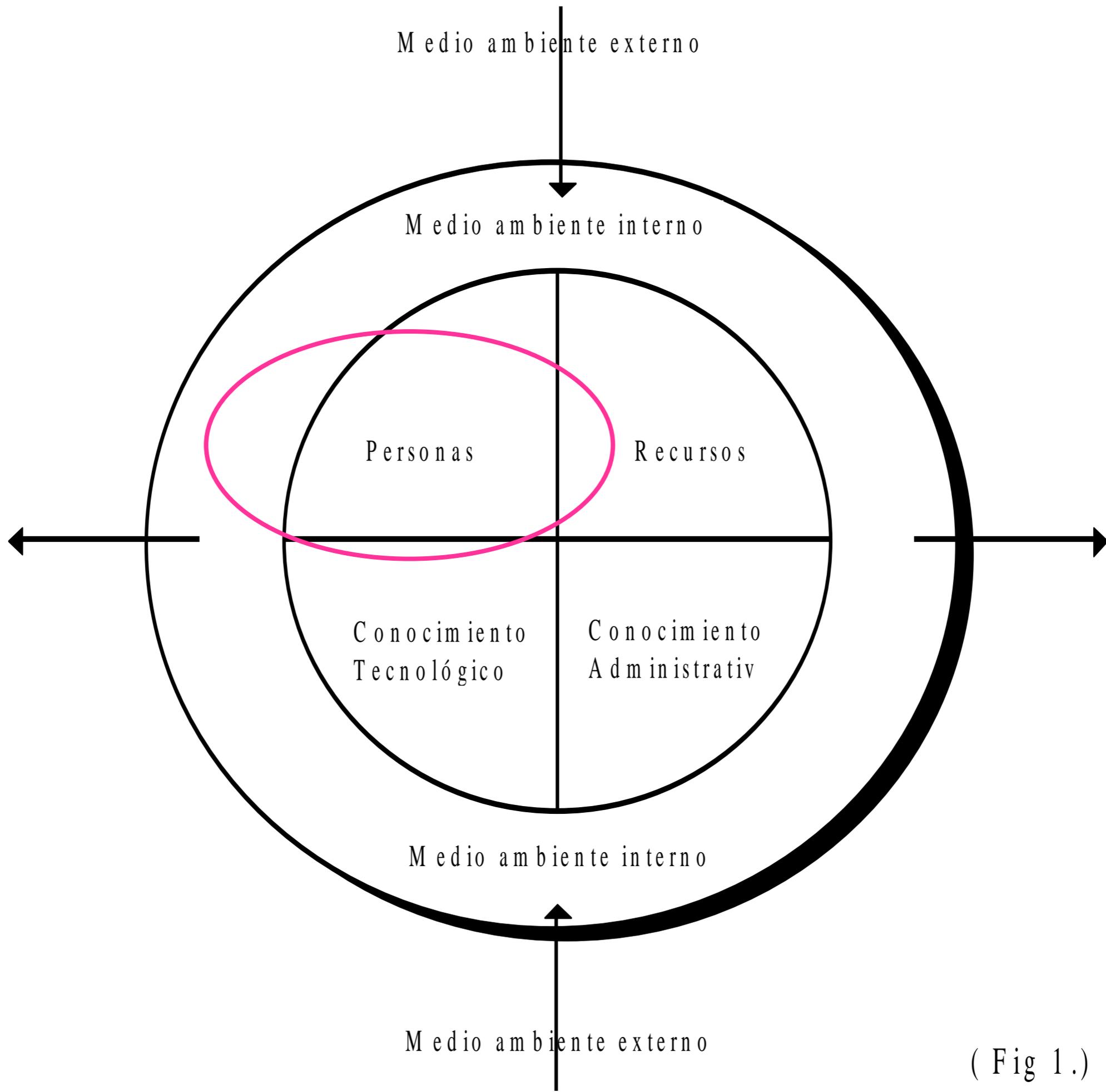
# **PARTES**

## **FUNDAMENTALES DE UNA ORGANIZACIÓN**

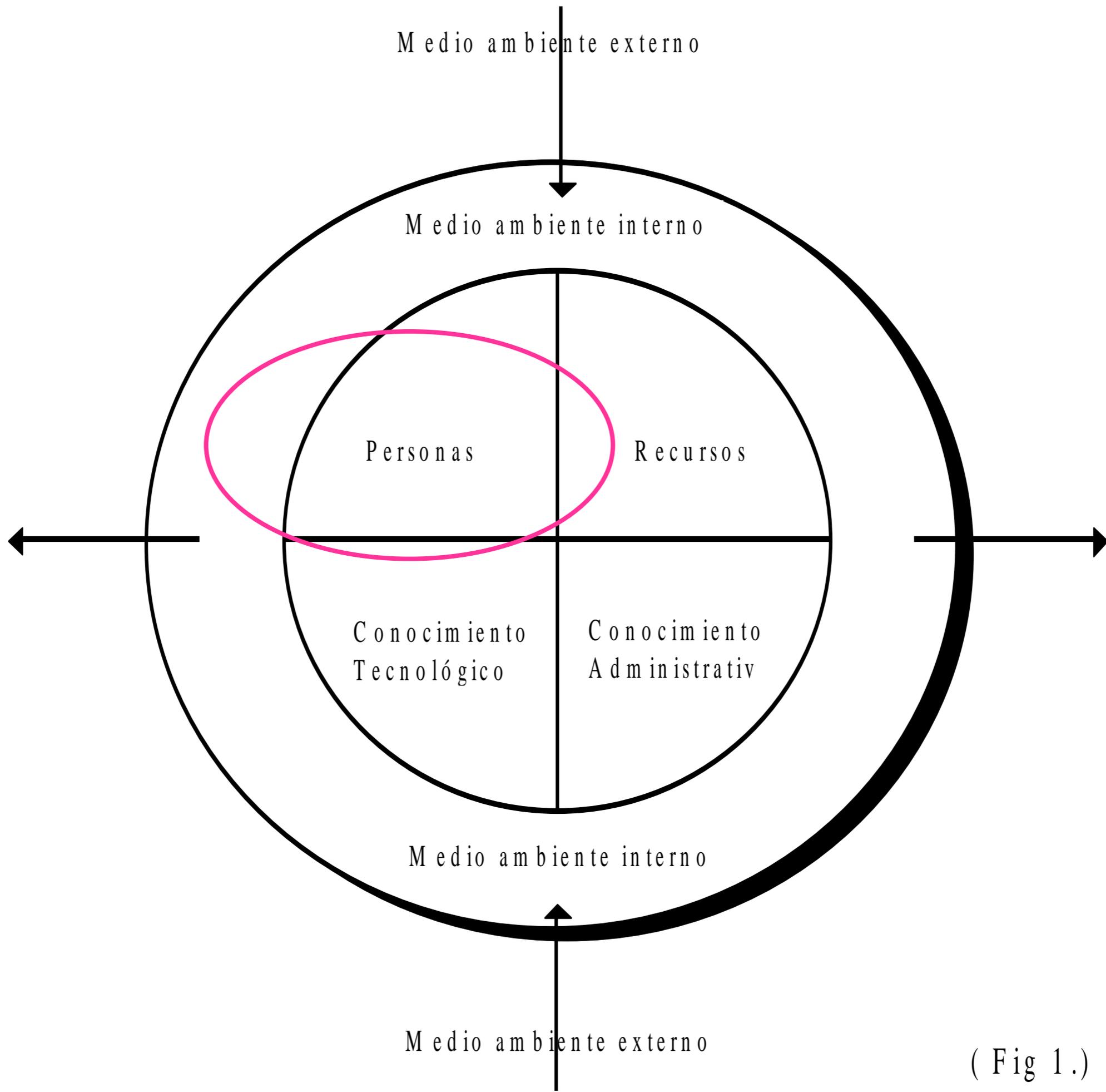
- **Núcleo Operativo**
- **Cúspide Estratégica**
- **Mandos Intermedios**
- **Estructura Tecnológica**
- **Personal de Apoyo (*staff*)**



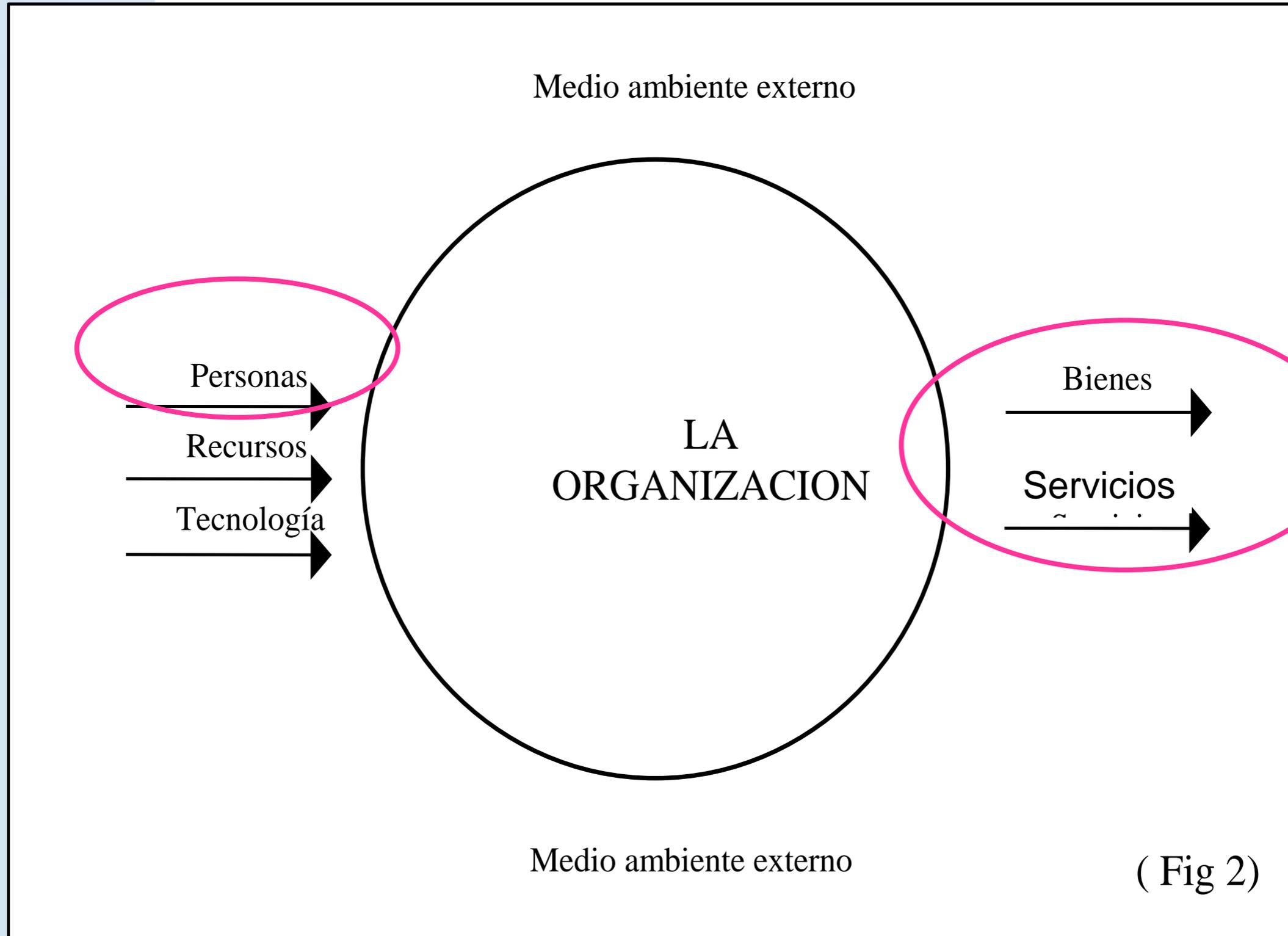
( Fig 1.)



( Fig 1.)



( Fig 1.)





# ÁREAS FUNCIONALES EN LA ORGANIZACIÓN

<b>ANTES (Fayol)</b>	<b>ACTUALIDAD</b>
FUNCIONES TÉCNICAS	AREA DE PRODUCCIÓN
FUNCIONES COMERCIALES	AREA DE VENTAS O MARKETING
FUNCIONES FINANCIERAS Y CONTABLES	AREA DE FINANZAS
FUNCIONES DE SEGURIDAD	AREA DE RECURSOS HUMANOS
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	AREA ADMINISTRATIVA



# **GESTION DEL TALENTO HUMANO**

## **PROCESOS A TENER EN CUENTA**



# SELECCIÓN DE PERSONAL

**Serie de pasos enfocados a elegir el aspirante que se encuentra más apto para ser contratado.**

- ✓ **Establecer el perfil y las necesidades**
  - ✓ **Reclutamiento**
  - ✓ **Entrevista inicial**
- ✓ **Pruebas (técnicas, conocimientos, psicológicas)**
- ✓ **Comprobación de antecedentes**
  - ✓ **Entrevista en profundidad**
  - ✓ **Examen Físico**
  - ✓ **Contratación**



# CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

**Son todas las actividades realizadas para guiar, orientar e integrar a los empleados en el ambiente de trabajo**

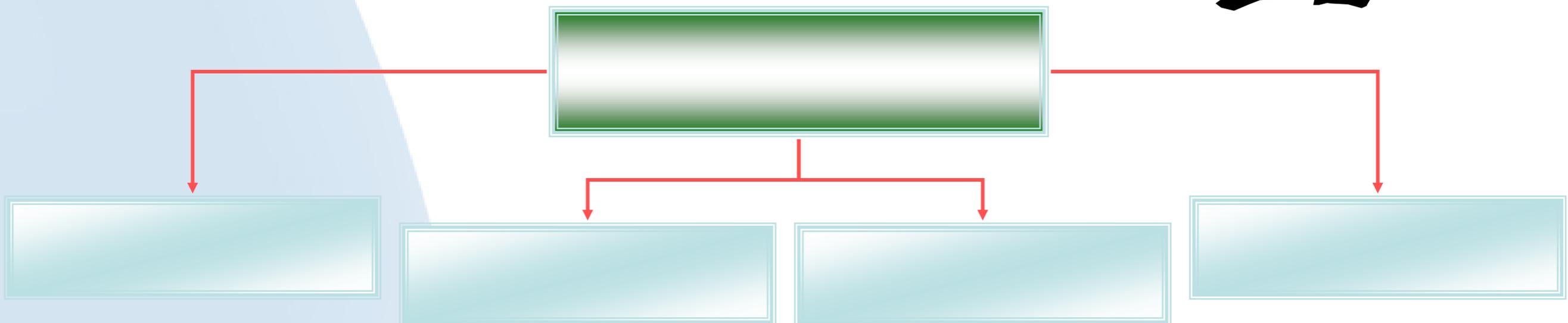
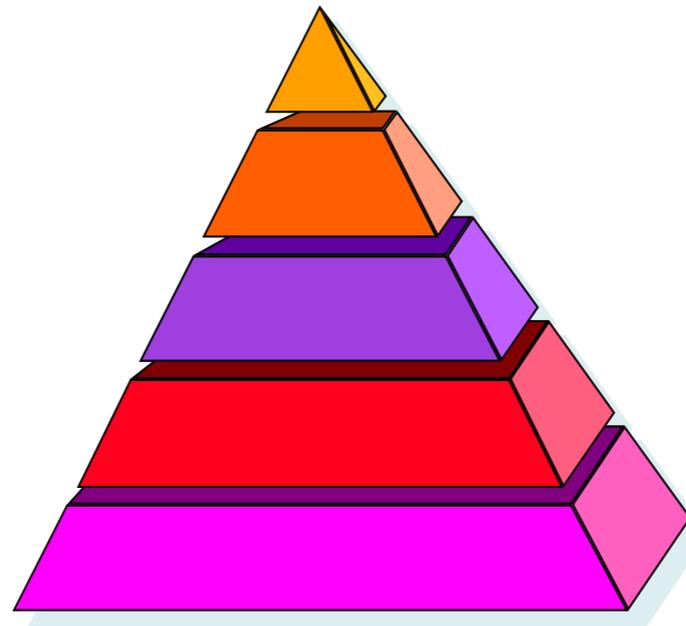
- **Adiestramiento**
- **Capacitación y desarrollo**

***Capacitación interna***

***Capacitación externa***



# ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES





# MOTIVACIÓN

Las personas permanecen en las organizaciones porque en ellas encuentran:

- ✓ Satisfacción a las necesidades comunes (solidaridad de grupo, identidad)
- ✓ Proximidad
- ✓ Atracción
- ✓ Consecución de objetivos funcionales
- ✓ Consecución de objetivos gremiales
- ✓ Ingresos económicos





# MOTIVACIÓN

**“No solo de pan vive el hombre, sino de toda palabra que viene de Dios”**

**No solo con dinero  
se motiva al personal**

***Automotivación***





# LIDERAZGO

**Es la influencia que se puede ejercer sobre una colectividad**

- ✓ **El líder carismático**
- ✓ **El líder tradicional**
- ✓ **El líder legal**



**Cuando hay liderazgo en una compañía, la competitividad de esta aumenta, ya que las relaciones entre quienes lideran y seguidores es más fácil.**



# RELACIONES INTERNAS

- **CULTURA ORGANIZACIONAL**
- **TRABAJO EN EQUIPO**
- **CONFLICTO**
- **COMUNICACIÓN**





**Meditación**

**Superación Personal**

**Tolerancia**

**El Poder de La Palabra**

**Motivación**

**Lenguaje Humilde y Claro, No eslabones**

**Comunicación de doble vía**

**Coherencia del lenguaje verbal - no verbal**



**Sirve con  
calidad**

**Conoce su  
personal**

**Satisface  
Necesidades**

**Comunicación  
Productiva**

**Estilo  
participativo**

**Es visible**

**Retroalimentación**

**Comunicación  
No Defensiva**

**ACERTIVIDAD**



# **EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO**

## **¿Para qué se evalúa?**

- ❖ Para cuantificar un rasgo humano**
- ❖ Para tomar decisiones (selección, desarrollo, ascensos, salarios)**
- ❖ Para llevar un registro histórico (clima, cultura, motivación)**
- ❖ Para controlar (la estrategia o la operación)**



# EVALUACIÓN DEL TALENTO HUMANO

## ¿Qué se evalúa?

- **Características Individuales** (aptitudes, actitudes, valores, personalidad, conocimientos, experiencia, estilos de trabajo).
- **Características de Grupos** (liderazgo, comunicación, estilos de trabajo, redes de interacción).
- **Características Organizacionales** (clima, cultura, cambio, satisfacción, desempeño, calidad de vida).



# AUTORIDAD

# RESPONSABILIDAD Y PODER

**Autoridad y poder son medios de influencia sobre el comportamiento de los demás**

## **Cinco tipos de Poder :**

- **Poder de recompensa**
- **Poder coercitivo**
- **Poder legitimado**
- **Poder de referencia**
- **Poder del experto**

