



CURSOS DE VERANO 2002 www.uclm.es/curve2002
(Vicerrectorado de Extensión Universitaria y del Campus de Cuenca)
Universidad de Castilla-La Mancha



GROKIS www.inf-cr.uclm.es/www/grokis
(Group for Research in Organizational Knowledge,
Innovation & Strategy)
Area de Organización de Empresas

Mesa Redonda 3 (5 de julio, viernes, 12,00-13,30)

‘La Gestión del Conocimiento en las Pequeñas y Medianas Empresas’

Juan J. Jiménez Moreno
Catedrático de Organización de Empresas
(Universidad de Castilla-La Mancha)

Patrocinan:

soluziona



Colaboran:





¿es posible la gestión del conocimiento en pequeñas empresas?

Juan J. Jiménez Moreno
Prof. Organización de Empresas
Universidad de Castilla-La Mancha



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



**nueva
economía**

conocimiento



información

experiencia

aprendizaje



**nuevas
tecnologías de la
información**

**capital
intelectual**





¿existe la
“gestión del
conocimiento”?



¿qué es la
“gestión del
conocimiento”?



**¿existe un
paradigma científico
sobre la “gestión del
conocimiento”?**



Conocimiento

*saber, entender, averiguar, experimentar,
facultades sensoriales e intelectuales*

otras ciencias:

**Filosofía, Psicología, Sociología,
y recientemente la Economía**



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Filosofía

Concepto de conocimiento,
tácito y explícito (Aristóteles)



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Psicología

Procesos mentales, aprendizaje



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Sociología

Sociedad de la información,

Sociedad del conocimiento



Economía

Deficiencias en la gestión de las organizaciones

**Importancia del conocimiento y del
aprendizaje**

Función de producción (productividad)

Unidad de análisis: grupos y redes



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



El conocimiento para la empresa

**Intangible colectivo basado en el saber
acumulado como fuente de ventaja
competitiva sostenible**

(saber qué, saber cómo,
saber hacer: habilidades)

Gestión del conocimiento

**Algo que ya existía y se ha aplicado
implícitamente**



Supuesta novedad de la G. del C.

Bases teóricas:

Wittgenstein (1958)

conocimiento colectivo

Polany (1962)

conocimiento tácito y explícito

Argyris y Schön (1978)

aprendizaje



Situación actual de la G. Del C.

Las bases teóricas no han sido superadas

Nonaka y Takeouchi (1995)

**Carácter prescriptivo de la mayoría de
los trabajos**

no hay antecedentes de trabajos descriptivos

**Inconcreción sobre la idea y los
conceptos de la G. del C.**



El conocimiento en la empresa

Intrínseco a las personas

experiencia, saber, habilidades, actitudes, ...

inteligencia, aprendizaje

Requiere un soporte y actualización

explícito y colectivo

estabilidad organizativa y cultura



El conocimiento en la economía

¿nueva economía?

Economía del Conocimiento

empresas de conocimiento

¿nuevo sector?

Nuevas Tecnologías de la Información

empresas relacionadas



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Aportaciones prácticas que incorpora la G. del C.

Gestión de la información

Necesidades de información y tecnologías

Filosofía de la calidad

Conceptos, mejora continua, ...

Capital humano

Personas, formación, desarrollo, ...



Críticas a la G. del C.

Enfoques parciales

RR.HH., tecnologías, redes

Falta de sentido estratégico

prueba limitada de nuevas prácticas

Moda

consultoras: vender lo último



Enfoque parcial

Mejoras en tecnología de la información

36% empresas algún proyecto G. del C.

17% intranet-internet

12 % bases de datos

7 % otros proyectos

La mejora tecnológica no es suficiente

Cultura y estructura



Moda

Novedades en el *Management* y adecuación a las empresas

**No todas las novedades son aplicables a todas
las empresas, ni garantizan el éxito**

cultura, estructura, RR.HH., tecnología, ...



Adecuación

Misión, cultura, estructura, RR.HH.

algunas grandes empresas

algunas medianas

algunas pequeñas empresas



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Conocimiento y empresa

Se inicia en las personas

aprendizaje, experiencia: habilidades

Se puede formalizar y sistematizar

hacerlo objetivo y explícito

Se puede facilitar su transmisión

tecnología

Se pueden emplear técnicas de gestión



Factores clave

Las personas

La estructura

La cultura



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Las personas

aprendizaje, experiencia: habilidades
comunicación, confianza, motivación, compromiso

Dirección y gestión de RR.HH.



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



La estructura

estructura adhocrática

pocos niveles (estructura baja)

adaptación mutua

funcionamiento dinámico y flexible

grupos de trabajo por equipos autogestionados,
interprofesionales, interdisciplinarios

compromiso entre objetivos personales y organizativos



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



La cultura: misión y valores de la empresa

facilitadora de la generación de conocimientos

favorecedora de la creatividad

facilitadora de la transmisión del conocimiento

creadora de ambientes para la comunicación
y la interacción personal

trabajo en equipo

motivadora de actitudes proactivas

y aprendizaje continuo

reconocimiento del valor del conocimiento

liderazgo democrático y participativo

estimulador de la creatividad, cohesionador del grupo



¿Son estas
características típicas
de las pequeñas
empresas?



... de algunas
empresas
grandes
medianas
pequeñas



Estamos ante una moda:

“la Gestión del Conocimiento”

Las aplicaciones prácticas son útiles

**Ha servido para reconocer la
importancia del **Capital Intelectual****



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



**No todas las novedades son
aplicables a todas las
empresas, ni garantizan el
éxito en todos los casos**

**Adecuación a su cultura, su
estructura, sus RR.HH., su
tecnología, ...**



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Algunas referencias

Argyris, C. & Schön, D. (1978).

Organisational learning: a theory of action perspective. Wokingham, Reino Unido: Addison-Wesley.

Cap Gemini Ernst & Young (2002). *Las empresas españolas, concienciadas del valor del conocimiento en sus organizaciones*.

<http://www.capgemini.es/news/prensa/2002/prensa0103.htm>

Finerly, T. (1998). Knowledge: the global currency of the 21st century. *Knowledge Management*, Vol. 1, n° 1.

Knight, K. P. (2002). *Initial Strategic Approach to KM*.



La gestión del conocimiento empresarial en la nueva economía



Nonaka, I.: Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. NY, USA: Oxford University Press.

Polany, M. (1962). *Personal Knowledge*. USA: Chicago University Press.

Prusak, L. (2001). Where did knowledge management come from? *IBM Systems Journal*, Vol. 40, n° 4, pp. 1002-1007.

Wittgenstein, L. (1958). *Philosophical Investigations*. Oxford, Reino Unido: Blackwell.



¿es posible la gestión del conocimiento en pequeñas empresas?

Juan J. Jiménez Moreno