

# CONSEJOS PARA CONSULTORES Y GERENTES EN GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

**Profesor: Israel A. Núñez Paula**

*Psicólogo. MSc. en Psicopedagogía. Doctor en Ciencias de la Información  
Asesor de Educación Postgraduada (Continua). Universidad de La Habana  
Miembro Ejecutivo. Cátedra UNESCO en Gestión de Información en las Organizaciones  
Miembro Jurado Permanente de Doctorados en Cienc. de la Comunicación y de la Información*  
[israel@uh.cu](mailto:israel@uh.cu)

## OBJETIVO

**El participante debe ser capaz de evaluar críticamente ejemplos de casos concretos de intentos o estrategias para introducir la Gestión del Conocimiento o el Aprendizaje Organizacional en organizaciones o comunidades, y proponer soluciones a nivel de enfoques, políticas, y procedimientos, distinguiendo la forma en que corresponde hacerlo a un Consultor, o a un Gerente de alto nivel o de nivel medio en la organización.**

## CONTENIDO

- 1) ¿Por qué se puede requerir el trabajo de un Consultor? Responsabilidad relativa del Consultor y de la Gerencia.
- 2) El paradigma de la Sociedad del Conocimiento o del Aprendizaje. Relación Metodológica con la Gestión de la Calidad y el Enfoque Mercadológico, la Gestión de la Información y de la Comunicación, y la Gestión Tecnológica.
- 3) Componentes humanos del paradigma de la Sociedad del Conocimiento o del Aprendizaje como enfoque gerencial: **Pensamiento Sistémico, Motivación, Confianza, Disposición, Colaboración, Trabajo en Equipo. Comunicación Interna y con el Entorno.**
- 4) **Errores más comunes en los proyectos de introducción de la Gestión del Conocimiento (GC) o del Aprendizaje Organizacional (AO):**
  - Enfoque atomístico (insuficiente Pensamiento Sistémico o Visión Integral) intra e inter gestiones: Gestión Tecnológica, Gestión Humana y Gestión de Información.
  - Falta o insuficiencia de perspectiva de que el grupo encargado de ejecutar las tareas de GC, debe ser la propia estructura de Dirección articulada en equipo. La “falta de tiempo”.
  - Ausencia o lentitud del tránsito desde las viejas y lentas estructuras verticales de las organizaciones, hacia estructuras reticulares flexibles.
  - Ausencia o lentitud del tránsito de las políticas, reglamentaciones y normativas desde el nivel de detalle e inflexibilidad característico de las organizaciones verticales, hacia el nivel estratégico y flexible que se requiere para el desarrollo de la GC.

- Falta o insuficiencia de perspectiva sobre las transformaciones estratégicas, cualitativas, conceptuales y metodológicas de la Gestión de Recursos Humanos a la luz del enfoque y la cultura de GC.
- Desconocimiento del papel de las Alianzas Estratégicas y la colaboración con proveedores y competidores en la estrategia de GC y AO.
- Insuficiente conciencia de la importancia de la gestión consciente de la comunicación (con el entorno e interna).
- Insuficiente información de retorno, oportuna y de calidad, al personal de la organización en el proceso de diagnóstico y cambio, por parte del Consultor o la Gerencia.

#### 5) Propuestas para Consultores y Gerentes:

- **Creación y preparación de equipos para el cambio comenzando por el equipo de Dirección.**
- **Diagnóstico de la Organización y de su Entorno:** Sistema de Vigilancia y Comunicación con el Entorno. Sistema de Ideas Rectoras. Estilo participativo de Dirección. Estructura funcional reticular y matricial (funciones-objetivos/proyectos), Flujos de Información y Trabajo, Canales de Comunicación y de Transferencia de Conocimiento con énfasis en los horizontales e informales. Mapeo de Recursos de Información y Conocimiento disponibles o accesibles, y actualización sistemática de los mapas. Jerarquía de Problemas, Factores Críticos de Éxito y Matriz DAFO de los cambios que implica la GC o AO.
- **Identificación y Registro de personas, grupos y roles. Determinación de Prioridades y Política Diferencial.**
- **Carácter de sistema de todos los procesos sobre el principio organizador de la DNA (*Determinación de las Necesidades de Aprendizaje*).**
- **Creación de espacios físicos, virtuales y afectivos comunes.**
- **Perspectiva grupal: Disposición y comportamiento de compartir conocimiento. Cambio de roles, funciones o responsabilidades dentro de un mismo puesto (o familia de puestos). El Componente Afectivo o Emocional. Estrategia de formación y atención a equipos de trabajo con directivos y resto del personal. Evaluación constantemente del Clima de Confianza, y corrección de las acciones.**
- Lo que debe cambiar en: **Diseño de los Puestos de Trabajo, Selección de Personal, Asignación de responsabilidades, funciones y tareas, Determinación de las Competencias** (presentes y necesarias), formas de **Evaluación, Retribución y Estimulación.**
- Transito desde un **patrón de Formación o Capacitación** discontinuo y vinculado a las aulas, o al e-learning individual, **hacia el Aprendizaje Continuo en el**

**puesto de trabajo, en la interacción con los grupos, clusters y comunidades de práctica.**

- **Convertir la Comunicación (con el entorno e interna) en una prioridad de la empresa (Gestión de la Comunicación Corporativa)**
- **Integrar en la Gestión Humana, las estrategias de gestión del Capital Relacional y Comunicación con el Entorno** usualmente separados en gestiones específicas de **Mercadotecnia** y **Calidad**, para la **adquisición de nuevos clientes**, la **creación de una imagen favorable** y para **establecer con ellos una relación duradera**.
- **Desarrollar estrategias de Alianzas y Fusiones como forma de transferir conocimiento productivo y relacional** entre entidades o empresas.
- **Información de Retorno fluida, oportuna y amplia en el proceso de cambio a través de diferentes formas y canales.**
- **No olvidar que el ejemplo de comportamiento comunica más que las palabras.**

## 6) Análisis de casos.

## BIBLIOGRAFÍA

1. **Bueno Campos, Eduardo.** Enfoques principales y tendencias en dirección del conocimiento, (knowledge management). En: Hernández, Ricardo (editor). Dirección del Conocimiento: Desarrollos teóricos y aplicaciones. Colección de estudios nº 4. Ediciones La Coria. Fundación Xavier de Salas. Trujillo, España. 2003. 341p. 21-54
2. **Choo, Chun Wei.** The Knowing Organization. Oxford University Press, Inc. 1998.
3. **Cornella, Alfons.** La información alimenta y ahoga. Infonomía.com. La empresa es información. Nov. 2000. Disponible en: <http://www.infonomia.com/regalos/cornella2.pdf>
4. **Gates, Bill.** Business @ The Speed of Thought. Using a Digital Nervous System. Warner Books, Inc. N. Y., 1999. 470p.
5. **Goleman, Daniel.** Inteligência Emocional. Ed. Objetiva (8ª ed). Río de Janeiro, 1996. 375 p.
6. **Ishikawa, Kaoru.** ¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa. Editorial de Ciencias Sociales, Ciudad de La Habana, 1988. 209 p.
7. **ISO.** Norma Internacional ISO 9000 Sistemas de Gestión de la Calidad – Fundamentos y Vocabulario. No. de Ref. ISO 9000:2000 (Traducción Certificada). Suiza, 2000. 20 p.
8. **ISO.** Norma Internacional ISO 9001 Sistemas de Gestión de la Calidad – Requisitos. No. de Ref. ISO 9001:2000 (Traducción Certificada). Suiza, 2000.
9. **Nonaka, I. A.** Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation. Organization Science, No. 1, 1994.14-37.
10. **Nonaka, I.; H. Takeuchi.** The Knowledge Creating Company. Oxford University Press. New York, 1991.
11. **Nonaka, Ikujiro; Ryoko Toyama y Noboru Konno.** SECI, Ba and Leadership: a Unified Model of Dynamic Knowledge Creation. Long Range Planning 33 (2000) 5-34.

12. **North, Klaus; Roque Rivas.** Gestión Empresarial orientada al Conocimiento. Creación de Valor mediante el Conocimiento. Ed. Dunken. Buenos Aires, 2004. 248
13. **Núñez Paula, Israel A.** Lo que no debe olvidar el Consultor y el Gerente en la introducción de la GC. Problemas metodológicos más comunes. En: Memorias del Seminario Iberoamericano para el intercambio y la actualización en Gerencia de Ciencia y Tecnología. IBERGECYT 2004. Ciudad de La Habana, 16 al 18 de junio del 2004.
14. **Núñez Paula, Israel A. AMIGA.** Versión 3.0. Aproximación Metodológica para Introducir la Gestión del Aprendizaje en las organizaciones y comunidades. En CD. Formato html. 3,41 Mb. IDICT. La Habana, 2002. ISBN 959-234-034-X. Disponible en: <http://www.aadocumentalistas.org/informaciones/Libro.pdf>
15. **Núñez Paula, Israel A.** Cambio paradigmático de la GRRHH a la Gestión Humana a la luz de la política, el enfoque y la cultura de Gestión del Conocimiento. En Memorias del II Taller de Capital Humano en la 9na Convención y Feria de las Industrias Metalúrgica, Mecánica y de Reciclaje, METÁNICA 2004. Ciudad de La Habana, 19 y 20 de julio del 2004. En CD.
16. **Núñez Paula, Israel A.** Barreras de Capital Estructural en la Gestión del Conocimiento. En: Memorias del Congreso Internacional de Información INFO 2004. Ciudad de La Habana, 12 al 16 de abril del 2004. En CD. IDICT.
17. **Núñez Paula, Israel A. AMIGA v. 3.0.** De la Auditoría de Información al Aprendizaje Organizacional. En: Memorias del IV Taller Internacional sobre Inteligencia Empresarial y Gestión del Conocimiento en la Empresa, INTEMPRES 2003. En CD, formato html, 299 Mb. Consultoría BIOMUNDI. IDICT. La Habana, 16-18 de octubre del 2003. Disponible en: <http://www.intempres.pco.cu/Intempres2000-2004/Intempres2003/Ponencias/Israel%20Auditoria.pdf>
18. **Núñez Paula, Israel A.** Enfoque Teórico-Metodológico para la Determinación Dinámica de las Necesidades que deben atender los sistemas de Información en las organizaciones o comunidades. Doc. Inédito. Tesis para la obtención del grado científico de Doctor en Ciencias de la Información. Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana, Octubre del 2002. 162 p. 10 Anexos.
19. **Núñez Paula, Israel A.** La Determinación de las Necesidades de Información y Aprendizaje (DNA): Interfase de la Gestión de Información, la Gestión del Conocimiento y la Inteligencia Organizacional En: Memorias del Congreso Internacional de Información INFO 2004. Ciudad de La Habana, 12 al 16 de abril del 2004. En CD. IDICT. **Disponible en:** <http://www.congreso-info.cu/UserFiles/File/Info/Info2004/Ponencias/087.pdf>
20. **Núñez Paula, Israel A.; Yiny Núñez Govín.** Propuesta de clasificación de las herramientas software para la gestión del conocimiento. Disponible en: [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13\\_2\\_05/aci03\\_05.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol13_2_05/aci03_05.htm)
22. **Schein, Edgar.** Organizational Culture and Leadership. 2<sup>nd</sup> edition, Jossey-Bass, 1992.
23. **Schein, Edgar.** Organizational Learning: What is New? Disponible en: <http://www.solonline.org/res/wp/10012.html>
24. **Schein, Edgar.** The Three Cultures of Management: Implications for Organizational Learning. Sloan Management review. No. 38, 1996. 9-20.
25. **Senge, Peter y otros.** La Danza del Cambio. Ed. Norma S. A. Serie Interés General. Bogotá, 2000. 497 p.
26. **Senge, Peter.** La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica Vergara. Buenos Aires, 1992. 492 p. Pág. 286

27. **Senge, Peter y otros.** La Quinta Disciplina en la práctica. Estrategias y herramientas para construir la organización abierta al aprendizaje. Ed. Granica. Barcelona, 1995. 593 p.
28. **Tobio M.** El papel de la comunicación interna en las organizaciones actuales. Anuario de Comunicación 1997. Asociación de Directivos de Comunicación (ADC-DIRCOM). Madrid, 1997.
29. **Wikström Solveig; Richard Norman y otros.** Knowledge and Value. A new perspective on corporate transformation. Routledge. London and New York, 1994. 141