

- ANEXO I Entrevista con Dirección**
- ANEXO II Entrevista con Calidad**
- ANEXO III Entrevista con RRHH**
- ANEXO IV Entrevista con propietario y operadores del proceso**
- ANEXO V Conceptos Básicos sobre la GC y CI**
- ANEXO VI Guía básica para la identificación de procesos**
- ANEXO VII Guía básica para la identificación de procesos**
- ANEXO VIII Cuestionario de Validación**

ANEXO I

ENTREVISTA A DIRECCIÓN / GERENCIA

ENTREVISTA A DIRECCIÓN / GERENCIA

Respecto a la Gestión del Conocimiento...

- ✎ ¿Qué **importancia** se le da al **conocimiento** en su organización?, ¿Por qué?

- ✎ ¿Qué **ventajas** obtiene la empresa gestionando el conocimiento?

- ✎ ¿Qué **tipos** de conocimientos son críticos en la empresa para ser más competitivo?

- ✎ ¿Cuáles son los mayores **impedimentos** para **transferir** el conocimiento en la organización? ¿Cuál considera más importante?.

- ✎ ¿Cuál es el mayor **riesgo** de gestionar el conocimiento en la organización?

- ✎ ¿Se ha realizado algún **proyecto/iniciativa de gestión del conocimiento**? Si se ha realizado ¿Cuáles han sido las dificultades? ¿Cuáles han sido los resultados?

- ✎ ¿En qué consiste la **estrategia** relativa al conocimiento en la empresa?

ENTREVISTA A DIRECCIÓN/GERENCIA

Respecto al Capital Intelectual...

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital relacional**?, ¿qué les hace tener ventaja competitiva con respecto a sus competidores?

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital humano**?

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital estructural** (estructura organizativa, métodos y procedimientos de trabajo, sistemas de dirección y gestión, cultura de empresa, tecnología, I+D...)?

- ✎ ¿Desea añadir alguna **información adicional**?

ANEXO II

**ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RECURSOS
HUMANOS**

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH

Respecto a la Gestión del Conocimiento...

- ✎ ¿Qué **importancia** se le da al **conocimiento** en la organización?, ¿Por qué?

- ✎ ¿Qué **ventajas** obtiene la empresa gestionando el conocimiento?

- ✎ ¿Qué **tipos** de conocimientos son críticos en la empresa para ser más competitivo?

- ✎ ¿Cuáles son los mayores **impedimentos** para **transferir** el conocimiento en la organización? ¿Cuál considera más importante?.

- ✎ ¿Cuál es el mayor **riesgo** de gestionar el conocimiento en la organización?

- ✎ ¿Se ha realizado algún **proyecto/iniciativa de gestión del conocimiento**? Si se ha realizado ¿Cuáles han sido las dificultades? ¿Cuáles han sido los resultados?

- ✎ ¿En qué consiste la **estrategia** relativa al conocimiento en la empresa?

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH

Respecto al Capital Intelectual...

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital relacional**?, ¿qué les hace tener ventaja competitiva con respecto a sus competidores?

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital humano**?

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital estructural** (estructura organizativa, métodos y procedimientos de trabajo, sistemas de dirección y gestión, cultura de empresa, tecnología, I+D...)?

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH

Respecto a la empresa ...

- ✎ **Organigrama** de la empresa

- ✎ ¿disponen de los **curricula** y **experiencia** de los trabajadores de la empresa?

- ✎ ¿Existen **iniciativas de formación interna**? ¿en qué niveles del organigrama?

- ✎ Estado general de **planes de carrera** de las personas de la organización

- ✎ ¿Desea añadir alguna **información adicional**?

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE RRHH

La relación de preguntas que aparece a continuación es específica del caso práctico para la validación y sustituye a la batería de preguntas "Respecto a la empresa..." anterior

Respecto a la empresa ...

- ✎ ¿Dispone su empresa de **Sistemas/Modelos de Gestión documentados**?

- ✎ ¿Cómo está estructurada su empresa? (**organigrama**)

- ✎ ¿Cuáles son los **valores corporativos/ cultura** de su empresa?

- ✎ ¿Cuál es el **estilo de dirección** predominante?

- ✎ Aproximadamente, ¿cuál es el **nivel de estudios** de los RRHH de la empresa?

- ✎ ¿Desea añadir alguna **información adicional**?

ANEXO III

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE CALIDAD

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE CALIDAD

Respecto a la Gestión del Conocimiento...

- ✎ ¿Qué **importancia** se le da al **conocimiento** en la organización?, ¿Por qué?

- ✎ ¿Qué **ventajas** obtiene la empresa gestionando el conocimiento?

- ✎ ¿Qué **tipos** de conocimientos son críticos en la empresa para ser más competitivo?

- ✎ ¿Cuáles son los mayores **impedimentos** para **transferir** el conocimiento en la organización? ¿Cuál considera más importante?.

- ✎ ¿Cuál es el mayor **riesgo** de gestionar el conocimiento en la organización?

- ✎ ¿Se ha realizado algún **proyecto/iniciativa de gestión del conocimiento**? Si se ha realizado ¿Cuáles han sido las dificultades? ¿Cuáles han sido los resultados?

- ✎ ¿En qué consiste la **estrategia** relativa al conocimiento en la empresa?

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE CALIDAD

Respecto al Capital Intelectual...

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital relacional**?, ¿qué les hace tener ventaja competitiva con respecto a sus competidores?

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital humano**?

- ✎ ¿Cuáles son los elementos claves para la empresa relacionados con el **capital estructural** (estructura organizativa, métodos y procedimientos de trabajo, sistemas de dirección y gestión, cultura de empresa, tecnología, I+D...)?

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE CALIDAD

Respecto a la empresa ...

Mapa de procesos (en caso de disponer de él)

Definir **de cada proceso** (o conjunto de actividades):

✓ Tipo

- Estratégico y de planificación
- De Gestión de Recursos
- De prestación de Servicios
- De medición análisis y mejora

✓ objeto

✓ alcance

✓ propietario y operadores

Cuadro de mando (indicadores de Gestión)

¿Desea añadir alguna **información adicional**?

ENTREVISTA A RESPONSABLE DE CALIDAD

La relación de preguntas que aparece a continuación es específica del caso práctico para la validación y sustituye a la batería de preguntas "Respecto a la empresa..." anterior

Respecto a la empresa ...

¿Dispone su empresa de **Sistemas/Modelos de Gestión documentados**?

Mapa de procesos

El proceso a analizar es un proceso:

- Estratégico y de planificación
- De Gestión de Recursos
- De prestación de Servicios
- De medición análisis y mejora

¿Cuál es el **objeto** de este proceso?

¿Cuál es su **alcance**?

¿Quién es el **propietario** del proceso y principales **operadores**?

Cuadro de mando (indicadores de Gestión)

¿Desea añadir alguna **información adicional**?

ANEXO IV

ENTREVISTA DE PROCESO

ENTREVISTA DE PROCESO

| | | | |
|----------------------------|--|----------------|--|
| PROCESO A ANALIZAR: | | | |
| Entrevistado: | | Puesto: | |

1. Solicitar el esquema del proceso seleccionado
2. Realizar una representación del flujo de información del proceso seleccionado.
3. Analizar el ciclo del conocimiento en cada actividad del proceso.
4. Identificar el Capital Intelectual:

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN PYMES Y VALIDACIÓN MEDIANTE UN CASO PRÁCTICO**

| | |
|----------------------|--|
| ACTIVIDAD Nº | |
| Entrevistado: | |

1. Usuarios:

Directos/principales:

Indirectos:

2. Fuentes de Información:

| | T | F | Acceso | Explicitación | Archivo | U |
|-----|---|---|--------|---------------|---------|---|
| 1. | | | | | | |
| 2. | | | | | | |
| 3. | | | | | | |
| 4. | | | | | | |
| 5. | | | | | | |
| 6. | | | | | | |
| 7. | | | | | | |
| 8. | | | | | | |
| 9. | | | | | | |
| 10. | | | | | | |

T=tipo (E=externa; I=interna; INT=intangible); F=formato (p=papel; e=electrónico); U=utilidad (a=alta; m=media; b=baja)

3. Utilidad de la información

Actividad N°:

De la información obtenida por fuentes internas o externas, ¿cuál piensas que es útil por contener conocimiento de valor para la organización?, ¿para qué actividad del proceso (usuarios)? ¿para qué área de la organización (usuarios)?

| N° | Otra actividad del proceso | Área de la organización |
|----|----------------------------|-------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

- ✓ ¿Hay alguna Información/Conocimiento útil para realizar esta actividad y que no se posee? ¿Cuál/es?

- ✓ La información identificada como útil para la organización (o para la realización de actividades de otro/s procesos, ¿cómo se distribuye? ¿dónde se archiva?, ¿quién tiene acceso?, ¿cómo se accede?

Nota.- Las tres primeras preguntas:

- 1. Usuarios de la actividad**
- 2. Fuentes de información para la realización de la actividad**
- 3. Utilidad de la información de la actividad para otras actividades del proceso o áreas.**

Se realizan para cada una de las actividades del proceso.

4. Distribución de la información

- ✓ ¿Existen responsables del almacenamiento de la información no asociada a un proceso determinado pero identificada de valor por su utilidad para la organización? ¿cómo se realiza?, ¿dónde se almacena?
- ✓ ¿Existen canales de distribución para la información de carácter general? ¿Cuáles son?, ¿qué información contienen?
- ✓ ¿Existen responsables para la distribución de la información? Si existen, para qué tipo de información.

5.- Protección del conocimiento

- ✓ ¿Existen niveles de seguridad?, ¿cuáles?

6. Puntos de intercambio o generación de conocimiento

- ✓ ¿Existen puntos o mecanismos que permitan el intercambio o de generación de conocimiento? ¿cuáles?

7.- Contrastación de los elementos clave de valor (Capital Intelectual)

- ✓ ¿Cuáles son los elementos claves para tu empresa relacionados con el **capital relacional**?, ¿qué les hace tener ventaja competitiva con respecto a sus competidores?
- ✓ ¿Cuáles son los elementos claves para tu empresa relacionados con el **capital humano**?

- ✓ ¿Cuáles son los elementos claves para tu empresa relacionados con el **capital estructural** (estr.organizativa, procedimientos de trabajo, sist. de dirección y gestión, cultura de empresa, tecnología, I+D...)?
- ✓ ¿Desea añadir alguna **información adicional**?

ANEXO V

**CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELECTUAL**

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1. Terminología empleada | 2 |
| 2. Gestión del Conocimiento | 5 |
| 2.1 Concepto de Gestión del Conocimiento | 5 |
| 2.2 Tipos de Conocimiento: Explícito y Tácito..... | 7 |
| 2.3 El Ciclo del Conocimiento | 9 |
| 3. El Capital Intelectual | 12 |
| 3.1 Concepto de Capital Intelectual | 12 |
| 3.2 Categorías de Capital Intelectual | 13 |
| 3.3 Índices de Capital Intelectual | 15 |

1. Terminología empleada

En la gestión del conocimiento existen una serie de conceptos aparentemente similares que dificultan su entendimiento, por lo que es conveniente concretar y definir con el fin de manejar un lenguaje común.

Cuando se habla de conceptos básicos inmediatamente se evoca los términos *dato*, *información* y *conocimiento* y cuál es la diferencia entre estos. Una primera aproximación es pensar que los datos están localizados en el mundo y el conocimiento esta localizado en agentes (personas, organizaciones...), mientras que la información adopta un papel mediador entre ambos.

Según Davenport y Prusack (1999) un **dato** es un conjunto discreto, de factores objetivos sobre un hecho real, es decir una reseña cuantitativa y/o cualitativa de sucesos y atributos. Un dato no dice nada sobre el porqué de las cosas, y por sí mismo tiene poca o ninguna relevancia o propósito. Los datos son importantes para las organizaciones ya que son la base para la creación de la información.

Información es una agrupación de datos estructurados y asociados a un contexto, en definitiva un mensaje, normalmente bajo la forma de un documento o algún tipo de comunicación audible o visible. La información tiene significado (relevancia y propósito). Transformamos datos en información añadiéndoles valor.

El **conocimiento** es una mezcla de experiencia, valores, información y “saber hacer” interpretado adecuadamente en un contexto determinado, que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, con el objeto de ser útil para la acción. El conocimiento se deriva de la información ya que es información unida a experiencia,

contextualizada en un entorno y tiempo determinados y orientada a la acción.

Las ventajas competitivas en el medio y largo plazo no proceden de la información, algo que en mayor o menor medida, será de acceso universal y no representará ningún valor diferenciador, sino del conocimiento, que es el grado de incorporación, sistematización y utilización de esa información en orden a mejorar los resultados de las empresas. Sobre la base de una misma información, el conocimiento puede ser múltiple, y, en consecuencia, aportar nuevos valores añadidos.

A diferencia de lo que sucede con la información, el conocimiento es intrínseco a las personas, y su generación ocurre como parte del proceso de interacción entre las mismas. La información tiene poco valor por sí misma y sólo se convierte en conocimiento cuando es procesada por el cerebro humano. Aun así, no hay que perder de vista que la información –tanto la cuantitativa como la cualitativa– es una parte fundamental del conocimiento y, por tanto, gestionarla correctamente será condición necesaria si se desea llevar a cabo una gestión del conocimiento eficaz.

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES Y VALIDACIÓN MEDIANTE UN CASO PRÁCTICO



También es fundamental considerar el aprendizaje, ya que es una consecuencia de la experiencia. Así, el **aprendizaje** es el proceso mediante el cual se integran conocimientos, habilidades y actitudes para conseguir cambios o mejoras de conducta. Por lo tanto, el aprendizaje es una acción, que toma el conocimiento como entrada y genera nuevo conocimiento.

2. Gestión del Conocimiento

2.1 Concepto de Gestión del Conocimiento

La **gestión del conocimiento** es el proceso de gestionar explícitamente los activos intangibles. Siendo los activos intangibles una serie de recursos que pertenecen a la organización, pero que no están valorados desde el punto de vista contable, es decir todo aquello que una organización utiliza para crear valor, pero que no contabiliza.

En este proyecto se adopta la definición de Andreu, R. y Sieber, S. (1999)

“Proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una organización, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”

Así, las características fundamentales del conocimiento son:

- Es personal y posee NATURALEZA SOCIAL, en el sentido de que se origina y reside en las personas, que lo asimilan como resultado de su propia experiencia.
- Sigue la “Ley de Rendimientos Crecientes”: **Crece exponencialmente** en la acción de **dar y compartir** y se **queda obsoleto** en la actitud de retener para el **uso individual**.
- Está unido a INFORMACIÓN, pero implica un nivel superior en su utilización. Requiere la aplicación en un CONTEXTO determinado en

el que adquiere SIGNIFICADO. Es **Información unida a Experiencia y a Capacidad de Acción.**

- Es intangible, en cuanto se hace visible se convierte en información. Nace del pensamiento y la acción e impregna todas las actividades de una organización. Dadas sus características de intangibilidad es más **difícil de aislar, de empaquetar.**
- Sirve de guía para la acción de las personas.
- Es un proceso y un resultado, que a su vez se convierte en inicio del proceso. Impulsa a seguir conociendo.
- Los componentes del conocimiento y de la organización de cualquier empresa son:



Estos componentes no tienen una “vida” aislada, sino que interactúan de forma constante, por lo que la acción sobre uno de ellos generará efectos diversos en todos los demás.

Estas características convierten al conocimiento en un cimiento sólido para el desarrollo de ventajas competitivas para la empresa.

2.2 Tipos de Conocimiento: Explícito y Tácito

Para avanzar en cualquier sistema de gestión del conocimiento es imprescindible distinguir entre conocimiento explícito y conocimiento tácito, entre el conocimiento que se puede representar fácilmente en documentos o bases de datos y el que sin estar recogido en documento alguno, nos sirve para desarrollar con acierto la actividad y trabajo diario.

El conocimiento tácito se almacena en la mente de los individuos, por lo que es accesible a otros de forma indirecta. El conocimiento explícito ha sido codificado de forma que está más preparado para ser accesible. Aunque puede considerarse una cuestión semántica, **todo el conocimiento es tácito**, el conocimiento explícito es información ya accesible. Para ser transferido o clasificado, el conocimiento tácito se convierte en información (de alto valor)

La clave está en que el conocimiento sólo se *produce cuando las personas interactúan con la información*. El factor humano es, pues, la clave del sistema de conocimiento.

Por lo que se refiere al conocimiento tácito, por su naturaleza desestructurada y compleja, cualquier sistema de gestión del conocimiento contempla como la mejor estrategia para gestionarlo la creación de redes de colaboración entre las personas que componen la organización e incluso con personas externas a la misma, y la elaboración de un mapa de conocimiento al que todo el mundo pueda acceder y en el que se especifiquen los conocimientos de los miembros de la organización. Una vez localizado, el conocimiento tácito será tanto más valioso cuanto mayor sea su incorporación al proceso productivo de la organización.

En la creación de conocimiento tienen lugar una serie de transformaciones de tácito a explícito y viceversa. A continuación se describen las posibles transformaciones que tienen lugar en este proceso

Socialización: de tácito a tácito

Proceso de adquirir conocimiento tácito a través de compartir experiencias, documentos manuales y tradiciones. Añade conocimiento novedoso a la base colectiva que posee la organización.

Externalización: de tácito a explícito

Proceso de convertir el conocimiento tácito, tanto de individuos como de grupos, en conceptos explícitos, es decir, conocimiento transferible mediante lenguajes. Es la actividad esencial en la creación de conocimiento.

Combinación: de explícito a explícito

Es el proceso de crear conocimiento explícito al reunir conocimiento explícito, procedente de otras fuentes externas (conversaciones telefónicas, reuniones etc.) Se puede categorizar y clasificar.

Internalización: de explícito a tácito

Proceso de incorporación de conocimiento explícito, recontextualizándolo, adaptándolo y transformándolo en conocimiento tácito según la experiencia concreta. Supone la interiorización del conocimiento abstracto en los individuos.



2.3 El Ciclo del Conocimiento

La gestión del conocimiento adquiere su verdadero valor cuando supera la fase de sistematización y almacenamiento y se introduce en lo que podríamos llamar fase de circulación. La gestión del conocimiento no es un fin en sí misma, no es más que una herramienta que permite a la empresa incrementar su valor, en la medida en que está correctamente implantada, mediante el aumento del capital intelectual de la misma.

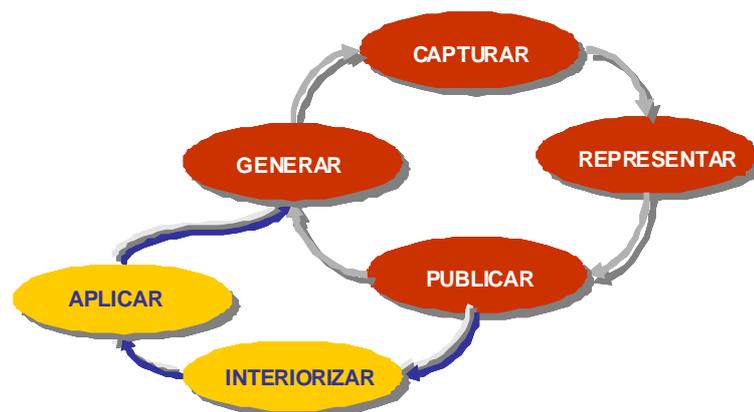
La función de la Gestión del Conocimiento es Activar, movilizar, planificar e implementar políticas y estrategias para:

- ✓ Acelerar los flujos de conocimiento (aprovechamiento sistemático de la información y experiencia acumulada)
- ✓ Generar Activos Intelectuales
- ✓ Agregar valor al contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización.

La gestión del conocimiento proporciona valor cuando permite una eficaz circulación de las ideas o las informaciones, y muy especialmente del llamado conocimiento tácito, que es la verdadera fuente del progreso en las sociedades avanzadas.

Las empresas, si quieren ser competitivas, deben arbitrar, por tanto, sistemas de gestión del conocimiento dotados de herramientas y medios capaces de hacer circular ordenadamente y bajo criterios de eficacia y oportunidad aquellas informaciones que se supone contribuyen a hacer más competitivas a la empresa y sus productos.

El ciclo del conocimiento:



CAPTURAR: Consiste en desarrollar, crear o construir un conocimiento que se necesita pero no se posee. Para realizar la captura es necesario disponer de un sistema organizado y estructurado para captar información del exterior y seleccionar la relevante para difundirla a las personas que corresponda. Este proceso ayuda a incorporar la información adquirida por otras fuentes a la ya existente.

REPRESENTAR: es la transformación de un conocimiento en un formato que permita su aprovechamiento por otros profesionales. Consiste en sistematizar el conocimiento Explícito y exteriorizar el conocimiento tácito. Es, en definitiva, el proceso de recoger un conocimiento, representarlo formalmente y almacenarlo en un soporte para posibilitar su acceso y utilización.

PUBLICITAR: en esta etapa del ciclo se difunde y transfiere el conocimiento a otras personas dentro y fuera de la empresa. La presentación de resultados se puede realizar por diversos medios, o incluso utilizando más de uno. Algunos ejemplos son : Intranet, internet (noticias, correo electrónico). Los usuarios añaden poder a la información cuando introducen los documentos que generan, cuando reciben y responden a noticias etc.

APLICAR: El conocimiento se convierte en Capital, cuando se utiliza. La propia aplicación constituye en si una fuente de generación de conocimiento. Este hito materializa el cierre, punto de unión y reinicio del ciclo de Gestión del Conocimiento.

3. El Capital Intelectual

3.1 Concepto de Capital Intelectual

El **capital intelectual** se compone de múltiples factores que giran en torno a un nuevo concepto, el de la información o, mejor, el del conocimiento. Se trata de activos tan poco cuantificables, como la formación técnica o especializada de los empleados, su experiencia, los índices de fidelidad de sus clientes, la propiedad intelectual, las patentes, las nuevas formas de hacer negocios o las técnicas para captar nuevos clientes.

El Capital Intelectual se puede definir como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a una organización una ventaja competitiva en el mercado.

Esta definición integra Conocimiento Individual y Conocimiento Organizacional y lo vincula con el concepto de valor. El valor del Capital Intelectual es el grado en que los activos intangibles se pueden convertir en rendimiento económico para la empresa.

El Capital Intelectual se hace sinónimo de Capital y/o Recursos de Conocimiento con que cuenta una organización para llevar a cabo su estrategia y obtener resultados económicos.

La utilización del término Capital Intelectual permite diferenciar cualquier tipo de conocimiento de los integrantes de la organización de aquellos que resultan estratégicos para la consecución de resultados.



3.2 Categorías de Capital Intelectual

El Capital Intelectual se estructura en tres categorías, denominadas Capital Relacional, Capital Estructural y Capital Humano. Los tres tipos de Capital se diferencian tanto conceptual como operativamente. No obstante, interactúan y son interdependientes, por lo que la influencia en una de ellos ejercerá acción sobre los demás.

- **El Capital Estructural** es el conocimiento que la organización consigue explicitar, sistematizar e internalizar y que en un principio puede estar latente en las personas y en los equipos de la empresa. La explicitación y estructuración del conocimiento permite una transmisión rápida de conocimientos, generando una espiral ascendente de conocimiento y mejora continua. Están incluidos todos aquellos conocimientos estructurados de los que depende la eficacia y eficiencia interna de la empresa, como pueden ser los sistemas de información y comunicación, la tecnología disponible, los procesos de trabajo, las patentes, los sistemas de gestión, etc.

Posibilita la generación de riqueza mediante la transformación del trabajo del capital humano. No es suficiente que la empresa cuente

con un gran volumen de conocimiento y habilidades, sino que es necesaria una estructura que soporte y coordine la generación y desarrollo de las ideas. Reúne todos aquellos mecanismos que pueden ayudar a los empleados a optimizar sus habilidades y posibilidades de innovación. Las empresas que se distinguen por su alto capital estructural son aquellas que propician la innovación, el trabajo en equipo, la formación de los empleados, la comunicación interna, etc. El Capital Estructural es, por tanto, lo que queda en la empresa cuando los empleados van a sus casas.

- **El Capital Humano** es, quizás, el más importante, por ser fuente de innovación y renovación estratégica. Engloba los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas, así como la capacidad de aprendizaje y creatividad. Es la base de la generación de los otros dos tipos de Capital Intelectual y se potencia desarrollando las competencias de personas y equipos de trabajo.
- **El Capital Relacional** es el valor que tiene para la empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior, como puede ser con los clientes, proveedores, aliados, competidores, etc. Así mismo representa la habilidad de la empresa para interactuar positivamente con la comunidad empresarial, y así estimular el potencial de creación de riqueza animando el capital humano y estructural. Hace referencia a elementos como la cartera de clientes, los proveedores, bancos, accionistas, las alianzas con terceros, las marcas comerciales y hasta la imagen de la empresa. Todos ellos, agentes externos a la empresa, pero reportan un valor cada día más importante. La imagen de la empresa es quizás uno de los activos que hoy día tenga una influencia más determinante en el valor de las organizaciones.

Dichos tipos de Capital interactúan y están interrelacionados entre sí, y a su vez se relacionan con la Gestión del Conocimiento ya que esta sería el conjunto de procesos y sistemas orientados a incrementar el Capital Intelectual.

Los procesos de interrelación entre los diferentes tipos de Capital de la empresa, han de tener un marco propicio y un sistema que garantice determinados aspectos:

- **Relación Capital Humano – Capital Estructural:** Debe potenciarse y mantenerse en un marco que promueva la conversión de conocimiento individual en conocimiento colectivo, por medio de su estructuración, mantenimiento y distribución, y transmitiéndolo por sistemas de socialización. Además se debe garantizar que el conocimiento colectivo revierta y enriquezca el desarrollo de las competencias de las personas.
- **Relación Capital Humano – Capital Relacional:** Debe conectarse a los individuos con el exterior para que incorporen nuevas perspectivas y convertir las competencias de los individuos en más y mejores relaciones con los clientes.
- **Relación Capital Relacional – Capital Estructural:** Debe darse convirtiendo en valor para los clientes, proveedores, otros agentes, etc., el conocimiento estructurado y promoviendo que en la base del conocimiento colectivo de la empresa haya una alimentación de conocimiento externo.

3.3 Índices de Capital Intelectual

Los tres tipos de Capital Intelectual han de ser medidos y evaluados con el fin de ver qué necesidades y qué aportaciones puede obtener la organización, ya que el futuro de la misma depende de la gestión de estos activos intangibles.

Tanto el examen y análisis de los activos intangibles como la determinación de su existencia, su estado actual y, si es posible, su valoración, generará un volumen de información y conocimiento de la organización para, entre otras cosas, planificar acciones de mejora, alcanzar metas y objetivos, crear y ampliar la memoria organizacional, calcular un valor a la empresa, obtener financiación, etc., además de permitir conocer mejor a clientes y proveedores, a posibles aliados e impulsar políticas de innovación exitosas.

El objetivo para la medición de los intangibles es definir claramente una colección de indicadores que, pudiendo ser generados de una manera sencilla, permitan mejorar la información con que las organizaciones toman sus decisiones.

Así, uniendo indicadores semejantes y clasificando los indicadores en grupos o áreas temáticas, se obtiene una clasificación con tres tipos de indicadores, indicadores de Capital Relacional, Capital Estructural y Capital Humano, y dentro de cada uno de ellos resulta la siguiente relación de áreas susceptibles de medición:

- Indicadores de Capital Relacional.
 - Clientes
 - Proveedores
 - Alianzas
 - Sociedad
 - Imagen
 - Otros

- Indicadores de Capital Estructural.
 - Procesos

- Estilo de Gestión
 - Tecnologías de la Información
 - Órganos de Gobierno
 - Inmovilizado Inmaterial
 - Productos
 - Otros
- Indicadores de Capital Humano.
- Formación
 - Polivalencia y Cualificación
 - Estabilidad
 - Participación
 - Motivación
 - Otros

Esta lista de áreas, en las que se pueden definir indicadores de Capital Intelectual resulta muy ilustrativa sobre la amplitud del concepto y permite seleccionar en cada empresa cuáles pueden ser, según su estrategia, las áreas más críticas.

Así pues, si una organización desea ser competitiva de forma sostenida en el tiempo, deberá identificar, crear, almacenar, transmitir y utilizar de forma eficiente el conocimiento individual y colectivo de sus trabajadores con el fin de resolver problemas, mejorar procesos o servicios y, sobre todo, aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

ANEXO VI

**GUÍA BÁSICA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE
PROCESOS**

ÍNDICE

| | |
|---|---|
| 1. Introducción | 2 |
| 2. Conceptos básicos..... | 3 |
| 3. Para la identificación del Proceso | 7 |

1. Introducción

El objetivo de la realización de esta breve guía es proporcionar una ayuda para identificar las actividades que comprenden un proceso en una organización, orientada a las necesidades que surgen en la implantación de la Gestión del Conocimiento.

Si en la organización donde se pretende implantar la gestión del conocimiento no se realiza la gestión por procesos, se dificulta en cierta medida el trabajo a realizar porque se requiere el paso previo de identificar el proceso que engloba el conjunto de actividades a analizar.

No obstante, al estar la metodología está ideada para pymes, no se ha considerado un requisito para la aplicación que la empresa disponga de un sistema de gestión por procesos. Esto es debido a que, independientemente de que los procesos estén definidos por la organización, las personas que trabajan en ella conocen perfectamente la secuencia de actividades que les afectan directamente y en las que participan. Es en estas secuencias de actividades donde hay que determinar los flujos de información y conocimiento generado.

Este documento no pretende ser una guía para implantar la Gestión por Procesos ni nada similar. Simplemente pretende ser una guía útil para el equipo de trabajo que se encargue de identificar la situación de la Gestión del Conocimiento en una organización.

En cualquier caso, es posible que una empresa que demuestre interés por una herramienta de incremento de capital intelectual, cómo es la gestión del conocimiento, tenga algunas nociones de lo que son los procesos e incluso tengan implantado, o estén en camino, un sistema de Gestión por Procesos.

2. Conceptos básicos

➤ Concepto de Proceso

Se entiende por **proceso** el “conjunto de actuaciones, decisiones, actividades y tareas que se encadenan de forma secuencial y ordenada para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los requerimientos del cliente al que va dirigido”. En otras palabras, un proceso no es más que la sucesión de pasos y decisiones que se siguen para realizar una determinada actividad o tarea, que deben ir orientados a satisfacer al cliente

Se puede adoptar la siguiente definición: *“el conjunto de actividades secuenciales que realizan una transformación de una serie de inputs (material, mano de obra, capital, información, etc.) en los outputs deseados (bienes y/o servicios) añadiendo valor”*.

Si se gestiona por procesos lo que se pretende es reducir la variabilidad innecesaria que aparece habitualmente cuando se producen o prestan determinados servicios y trata de eliminar las ineficiencias asociadas a la repetitividad de las acciones o actividades, al consumo inapropiado de recursos, etc.

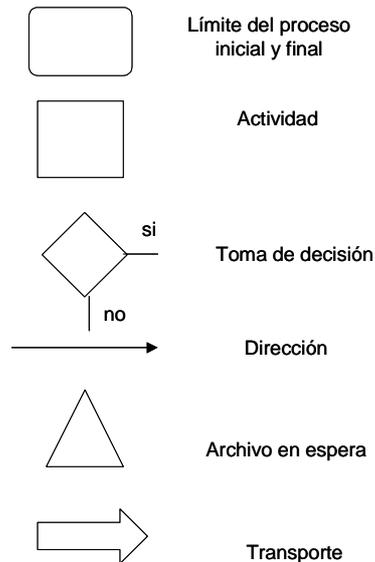
Todo proceso incluye una sucesión de actividades que, necesariamente, tienen cada una de ellas alguna actividad precedente y lógicamente tendrán otra a continuación hasta su final. Al espacio entre los límites establecidos para cada proceso, se le denomina **ámbito del proceso**.

Un proceso se visualiza normalmente en forma de **diagrama o esquema**, que describe en forma gráfica el modo en que las personas desempeñan su trabajo. Estos diagramas o esquemas pueden aplicarse a cualquier secuencia de actividades que se repita y que pueda medirse,

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES Y VALIDACIÓN MEDIANTE UN CASO PRÁCTICO

independientemente de la longitud de su ciclo o de su complejidad, aunque para que sea realmente útil debe permitir cierta sencillez y flexibilidad.

Se suelen representar utilizando la siguiente simbología:



En la organización se dan cita diferentes tipos de procesos:

- ✓ **Procesos clave**, los que representan la razón de ser de la unidad o departamento, el objeto principal de actividad.
- ✓ **Procesos de soporte** que tienen como misión apoyar a uno o más procesos clave
- ✓ Aquellos que **crean y gestionan infraestructuras** y posibilitan los anteriores
- ✓ Aquellos otros **procesos de gobierno** que orientan y dirigen todos los procesos, marcando la estrategia de la organización.

➤ Para identificar un proceso Clave:

En primer lugar es muy útil establecer la **misión** o, en caso de tenerla definida, revisarla. La misión identifica el objetivo fundamental del servicio, su razón de ser. De este modo es mucho más fácil determinar en qué consiste un proceso clave y cuáles son los objetivos que se persiguen.

Es interesante realizarse una serie de preguntas orientadas en este sentido:

- ✓ Criterios, indicadores, estándares
- ✓ Calendario
- ✓ Recolección de los datos
- ✓ Diagrama de árbol
- ✓ Instrucciones de trabajo (responsabilidades)
- ✓ QUÉ se hace,
- ✓ CÓMO se hace,
- ✓ PARA QUIÉN se hace
- ✓ Retroalimentación
- ✓ Qué sabemos del cliente
- ✓ Estándares de Calidad para el cliente

Conviene recordar que la misión debe tomar en consideración tres aspectos: qué se hace (los productos o servicios que se ofrecen), cómo se hace (qué procesos se siguen) y para quién se hace (a qué clientes).

➤ Identificar clientes y sus necesidades y expectativas.

El fin último de cualquier organización es satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes. Para poder cumplir con ello es necesario primero identificarlos, saber quiénes pueden considerarse clientes.

Conviene diferenciar entre dos tipos de clientes, los internos y los externos:

Clientes internos: individuos o servicios dentro de la propia organización que reciben productos o servicios para utilizarlos en su trabajo.

Clientes externos: son los clientes finales, los que disfrutan de los productos o servicios de la organización

Existen en las organizaciones unidades, departamentos o servicios que no tratan directamente con los clientes finales, sino que sus productos van destinados a “consumo interno” de la organización.

Para identificar a los clientes, basta con preguntarse ¿quiénes reciben los productos/servicios? El objetivo de esta pregunta es conseguir un listado de clientes a partir de la cual se debe tratar de establecer qué necesidades tienen esos clientes.

3. Para la identificación del Proceso

Aunque la organización no tenga identificados y descritos los procesos que la componen, de alguna forma si se intuye qué son.

Cuando se le pide a la dirección la elección de un proceso de la organización para tomarlo como modelo para la gestión del conocimiento o para comenzar la implantación, bastará con una sencilla explicación de lo que es un proceso para que se sepa, al menos de forma aproximada, qué es lo que se está pidiendo, ya que los procesos son la forma natural en la que se encuentran segmentadas las organizaciones, aunque no esté así identificado en el organigrama.

La dirección deberá hacer una labor de ordenación de los procesos de la organización para la implantación de la gestión del conocimiento. Si llegase a resultar demasiado complejo, se podrían tomar como referencia los departamentos en los que se encuentra segmentada la empresa, determinando la prioridad para el análisis de cada uno de ellos.

En este caso se analizaría la secuencia de actividades naturales que realizan las personas a la hora de desempeñar su trabajo, en definitiva, se identificarán los procesos de forma natural por los operadores y propietarios de los mismos.

Los procesos, por tanto, serán identificados a priori por la dirección o se obtendrán como resultado de las entrevistas que se realicen a las personas de los distintos departamentos.

No obstante, no es la identificación de los procesos el objetivo perseguido por la metodología. No tiene mayor trascendencia que no queden perfectamente delimitados, descritos y asignados a un responsable cada uno

**DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN PYMES Y VALIDACIÓN MEDIANTE UN CASO PRÁCTICO**

de los procesos de la organización, únicamente se pretende obtener una referencia para analizar los flujos de conocimiento de la organización.

ANEXO VII

PRESENTACIÓN EMPRESA

www.iat.es

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y EL CAPITAL INTELECTUAL

VALOR ANADIDO EN LAS EMPRESAS

INSTITUTO ANDALUZ DE INVESTIGACIÓN TECNOLÓGICA

Sociedad del conocimiento

ERA AGRÍCOLA ERA INDUSTRIAL ERA DEL CONOCIMIENTO

- ↳ Adaptación a trabajar en un entorno en continuo cambio.
- ↳ Aprender nuevos modos de hacer y decidir.

Capacidad de Innovar

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- ↳ Innovación y era del conocimiento
- ↳ Capital Intelectual
- ↳ Gestión del Conocimiento
- ↳ Estrategias para la Gestión del Conocimiento

Sociedad del conocimiento

Innovación

“Aplicar de forma eficaz y creativa, conocimientos, métodos ó técnicas ya existentes para obtener un resultado novedoso que sea aceptado por el mercado y la sociedad”

La innovación tiene su origen en el **conocimiento**

Factor diferenciador de la competitividad de las organizaciones

Sociedad del conocimiento

ERA AGRÍCOLA ERA INDUSTRIAL ERA DEL CONOCIMIENTO

- ↳ Nuevos clientes
- ↳ Nuevos proveedores
- ↳ Nuevos Competidores

Globalización del mercado

- ↳ Nuevos productos
- ↳ Nuevos servicios

Desarrollo Tecnológico

Capital Intelectual

ACTIVOS DE UNA EMPRESA:

- \$ Financiero o económico
- 🏠 Tecnología
- 👤 Recursos Humanos

Valor contable

Capital Intelectual: activos intangibles

Valor de Mercado

Capital Intelectual



Activos Intelectuales

CAPITAL INTELECTUAL es la posesión de **conocimientos**, **experiencia aplicada**, **tecnología organizacional**, **relaciones con clientes** y destrezas profesionales que dan a una organización una ventaja competitiva en el mercado.

empleados sistemas clientes

Gestión del Conocimiento. Definición



“proceso que continuamente asegura el desarrollo y aplicación de todo tipo de conocimientos pertinentes en una organización, con objeto de mejorar su capacidad de resolución de problemas y así contribuir a la sostenibilidad de sus ventajas competitivas”

Andreu, R. y Sieber, S. 1999

Capital Intelectual. Estructura

| | |
|----------------------------|--|
| Capital Humano | <ul style="list-style-type: none"> Educación Experiencia “Saber hacer” Conocimientos Habilidades Valores y actitudes |
| Capital Estructural | <ul style="list-style-type: none"> Estructura organizativa formal e informal Métodos y procedimientos de trabajo Software, BBDD I+D (Investigación y Desarrollo) Sistemas de dirección y gestión Cultura de la empresa. |
| Capital Relacional | <ul style="list-style-type: none"> Cartera de clientes Relaciones con los proveedores, bancos y accionistas Acuerdos de cooperación y alianzas estratégicas, tecnológicas, de producción y comerciales, Marcas comerciales Imagen de la empresa |



Gestión del Conocimiento. Objetivos

Capacitar a las empresas para prever nuevas necesidades en cuanto a su funcionamiento

Alinear la motivación con los objetivos y éxitos corporativos

Crear cultura de mejora y aprendizaje

Transformar el conocimiento personal en competencias corporativas

Enfasis del rol del empleado como motor de innovación



Capital Intelectual

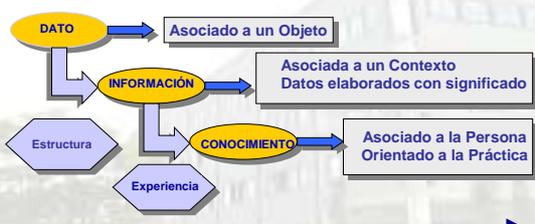


Crear Adquirir

Activos Intelectuales

Gestionar

Gestión del Conocimiento



DATO → Asociado a un Objeto

INFORMACIÓN → Asociada a un Contexto
Datos elaborados con significado

CONOCIMIENTO → Asociado a la Persona
Orientado a la Práctica

Estructura Experiencia

Menos Valor Más

Conexión con la acción
Participación de la inteligencia humana
Dificultad para difundirlo

Gestión del Conocimiento

Un ejemplo

DATO C/ Canalejas 142

INFORMACIÓN Agustín Pérez vive en Canalejas 142

Yo he estado en Canalejas 130. Puedo explicar como llegar

CONOCIMIENTO

Realizo un croquis donde explico como llegar, para quien necesite ir a casa de Agustín.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

A quien quiera el croquis de cómo llegar a casa de Agustín, le cobro 100 euros.

RENTABILIZAR EL CONOCIMIENTO

Gestión del Conocimiento. Función

Activar, movilizar, planificar e implementar políticas y estrategias para:

- > **Acelerar los flujos de conocimiento (aprovechamiento sistemático de la información y experiencia acumulada)**
- > **Generar activos intelectuales**
- > **Agregar valor al contribuir al cumplimiento de los objetivos de la organización**

Gestión del Conocimiento

Tipos de Conocimiento

Conocimiento Tácito:

Se almacena en la mente de los individuos; es sólo accesible a otros de forma indirecta



Aunque puede considerarse una cuestión semántica, **TODO EL CONOCIMIENTO ES TÁCITO**. Conocimiento explícito es información ya accesible. Para ser transferido o clasificado, el conocimiento tácito se convierte en información (de alto valor)



Gestión del Conocimiento

Tipos de Conocimiento

Conocimiento Explícito:

Ha sido codificado de forma que está más preparado para ser accesible.



La clave está en que el **CONOCIMIENTO SÓLO SE PRODUCE CUANDO LAS PERSONAS INTERACTÚAN CON LA INFORMACIÓN** (el factor humano es, pues, la clave del sistema de conocimiento).

Gestión del Conocimiento. Ciclo

- Capturar -

DESARROLLAR, CREAR O CONSTRUIR UN CONOCIMIENTO que se necesita pero no se posee



Sistema organizado y estructurado para captar información del exterior, seleccionar la relevante para difundirla a las personas que corresponda

Proceso que ayuda a incorporar la información adquirida por otras fuentes a la ya existente.

Gestión del Conocimiento. Ciclo

-Representar- Organizar y Almacenar

Transformación de un conocimiento en un formato que permita su aprovechamiento por otros profesionales



Sistematizar el conocimiento explícito
Exteriorizar el conocimiento tácito

Proceso de recoger un conocimiento, representarlo formalmente y almacenarlo en un soporte para posibilitar su acceso y utilización



Gestión del Conocimiento. Ciclo



Gestión del Conocimiento. Ciclo

-Publicar y Distribuir-

Acceso y transferencia

Difundir y transferir el conocimiento a otras personas dentro y fuera de la empresa



Presentación de resultados:

Internet e Intranet
(noticias (news), correo electrónico)

Los usuarios añaden poder a la información cuando introducen los documentos que generan, cuando reciben y responden a noticias etc



Gestión del Conocimiento. Estrategia

Cada empresa precisará de una estrategia de implantación de gestión del conocimiento diferente y dependerá según sea el caso de las características del servicio a sus clientes, la economía y características del negocio, del personal del que se dispone, etc.



Gestión del Conocimiento. Ciclo

Aplicar-Utilizar

El conocimiento se convierte en Capital, cuando se utiliza.



La propia aplicación constituye en sí una fuente de generación de conocimiento.

Este hito materializa el cierre, punto de unión y reinicio del ciclo de Gestión del Conocimiento.



Gestión del Conocimiento. Enfoques



Enfoque Tecnológico: La mayoría de las empresas empiezan sus pasos en la gestión del conocimiento implantando una herramienta tecnológica. Normalmente se utilizan intranets o Lotus Notes, y comienzan buscando y registrando contenidos para distribuir con esas herramientas.



La infraestructura tecnológica es necesaria, pero no se debe centrar el conocimiento como una solución tecnológica.



Gestión del Conocimiento. Enfoques

Enfoque de Calidad:



La segunda aproximación más extendida a la gestión del conocimiento es construir sobre un sistema de calidad.

El objetivo más común es recopilar "mejores prácticas" o maneras efectivas de ejecutar procesos o subprocesos que han sido identificados dentro o fuera de la empresa.



VALIDACIÓN DE LA METODOLOGÍA

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Gestión del Conocimiento. Enfoques

Enfoque Tomando Decisiones: Fabricar conocimiento

valioso para la empresa es en el fondo la capacidad de tomar las mejores decisiones y acciones según las bases del conocimiento.

Es importante saber quien posee el conocimiento y cuando para determinar como el conocimiento es reflejado en decisiones específicas.



OBJETIVOS



Transferir una metodología que permite identificar y medir el capital intelectual existente en la empresa



Saber identificar el flujo de información óptimo de cada proceso operativo de la empresa (ciclo del conocimiento)



Saber identificar indicadores que midan el Capital Intelectual de la empresa



Gestión del Conocimiento. Barreras

Culturales



Disposición a compartir el conocimiento

Organizativas



Esquemas de relación y comunicación

Metodológicas



Identificación y Formalización del Conocimiento

Tecnológicas



Infraestructuras TIC de soporte

Cada empresa precisa de una estrategia de implantación diferente



METODOLOGÍA

FASE I: Determinar el Estado de la GC y el CI de la empresa

FASE II: Flujo de Información/Conocimiento Actual

FASE III: Flujo de Información/Conocimiento Óptimo

FASE IV: Definición de índices de Capital Intelectual



METODOLOGÍA

FASE I: Determinación del Estado de la GC y CI

Charla Informativa Previa:

- Presentación del proyecto
- Marco conceptual:
Capital Intelectual y Gestión del Conocimiento

Desarrollo de Entrevistas:

- Dirección: estrategia en GC, factores críticos de éxito y alcance del proyecto
- Calidad/RRHH: estructura de la empresa, participantes en la AT
- Del Proceso seleccionado



METODOLOGÍA

FASE IV: Definición de índices de Capital Intelectual

Panel de Indicadores de Capital Intelectual

- Medición de los factores críticos de éxito
- Establecimiento de indicadores
- Establecimiento de indicadores, contrastando con la empresa la validez y accesibilidad de los indicadores.



METODOLOGÍA

FASE II: Generación del Flujo de Información /Conocimiento Actual

Desarrollo de Entrevistas de Proceso

- Análisis del ciclo del conocimiento en todas las actividades que incluye el proceso seleccionado
- Identificación de áreas de mejora



METODOLOGÍA

FASE III: Generación del Flujo de Información /Conocimiento Óptimo

Análisis Flujo información/conocimiento actual

- A partir de la identificación de áreas de mejora, realizar propuesta de soluciones.



ANEXO VIII

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN

DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA PARA LA INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO EN PYMES Y VALIDACIÓN MEDIANTE UN CASO PRÁCTICO

DATOS DEL PROYECTO

| |
|--|
| Proyecto: Metodología para introducir la GC en Pymes. Validación |
| Descripción: Aplicación de la metodología diseñada para introducir la GC en Pymes con el objeto de obtener la validación (asegurar que se cumplen los elementos de entrada) |

DATOS DE CONTACTO CON EL CLIENTE

| | |
|--------------------------|-----------|
| Entidad: PRODEMSA | |
| Persona de contacto: | Teléfono: |
| Dirección: | |

A cumplimentar por la empresa.

Valoración del **1 al 6**, entendiendo que el 1 es la puntuación menos favorable y el 6 la más favorable.

| CONCEPTO | VALORACIÓN |
|---|------------|
| Nivel técnico del personal del IAT que participó en el proyecto | |
| Atención general recibida por el IAT | |
| Contenido y claridad de los informes y trabajos presentados | |
| Grado de cumplimiento de los objetivos | |
| Grado de cumplimiento de las acciones planificadas | |
| Facilidad para implantar los resultados | |
| Utilidad de la acción para su Empresa | |
| Valoración general de la actividad | |

COMENTARIOS

Aspectos Positivos:

Aspectos a mejorar o incorporar:

| | |
|------------------|--|
| Fecha valoración | El cuestionario ha sido cumplimentado por: |
|------------------|--|