

# Hablemos de **GESTIÓN** **DEL CONOCIMIENTO**



**Junta de Andalucía**

Consejería de la Presidencia, Administración Pública e Interior

INSTITUTO ANDALUZ DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

KnowledgeWorks 

Javier Martinez Aldanondo

[javier@kworks.es](mailto:javier@kworks.es)

[www.javiermartinezaldanondo.com](http://www.javiermartinezaldanondo.com)

Socio Cultura de Aprendizaje

Santiago/Sevilla, 28 de abril de 2020

¿Cuál es la **PRINCIPAL PARTIDA** en el **presupuesto** de una organización?



**TODA ORGANIZACIÓN** es

de **conocimiento**



# ¿Qué hay en una **organización**?



¿Qué sucede si **mañana**  
intercambiamos a los integrantes de estas  
organizaciones?

**ABENGOA**

vueling<sup>®</sup>

endesa

**Cruzcampo<sup>®</sup>**

materia prima con que trabajáis es el

**CONOCIMIENTO**



transformáis **conocimiento**  
en **SERVICIOS/productos**  
de valor



# CONOCIMIENTO es el principal activo de cualquier **organización**

Actualizado: Martes, 7 de diciembre de 2010, 13:15

**Expansión.com** EXPANSIÓN Y EMPLEO

Portada

Bolsas

Mi dinero

Empresas

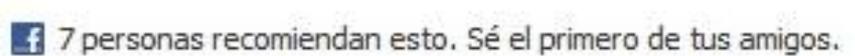
Economía y Política

Sociedad

Opiniór

Mercado laboral Desarrollo de carrera Opinión

## El 40% de las empresas alemanas no encuentra suficiente personal cualificado



# CONOCIMIENTO lo tienen las personas

[Inicio](#)[Editorial](#)[Emprendedores](#)[Tips](#)[Marketing](#)[Startups](#)[Social Media](#)[Ecommerce](#)[Capital](#)

## JACK MA: “NECESITAS LAS PERSONAS INDIGADAS, NO LAS MEJORES”

 Redaccion  1 día ago  Destacados. Emprendedores  Dejar un comentario  628 Vistas

[f Facebook](#)[t Twitter](#)[G+ Google +](#)[Stumbleupon](#)[in LinkedIn](#)[Pinterest](#)

Es el hombre más rico de China. Jack Ma tiene una fortuna superior a los 28 mil millones de dólares. Sin embargo, en el pasado solo ganaba US\$ 12 al mes como maestro de inglés (aunque era igual de feliz).

**PERSONAS** **no** se

**deprecian,**

siempre que sigan

**aprendiendo...**



# Lo primero que hay que **GESTIONAR** es el **conocimiento**

**EL PAÍS** ECONOMÍA

MERCADOS MIS AHORROS VIVIENDA MIS DERECHOS FORMACIÓN TITLARES x Retina CincoDías

IBERIA 1

## ¿Cómo ha logrado Iberia ser líder mundial en puntualidad?

La sobrecapacidad de Barajas, los cambios en la gestión y el final de los conflictos laborales impulsan a la compañía en las estadísticas de puntualidad

43

CRISTINA DELGADO

Madrid 7 ABR 2015 - 13:06 CEST



Los precios más bajos de +200 € más

**Jurerê Beach Village**  
Portofino   
Desde \$80.112

**Pousada Refúgio d...**  
The Grand   
Desde \$69.174

**Hotel Pousada Silene**

Unos pasajeros observan un avión de Iberia. ALVARO GARCÍA

**OBJETIVO** organización

**no** es **CONOCIMIENTO**,

es **HACER**





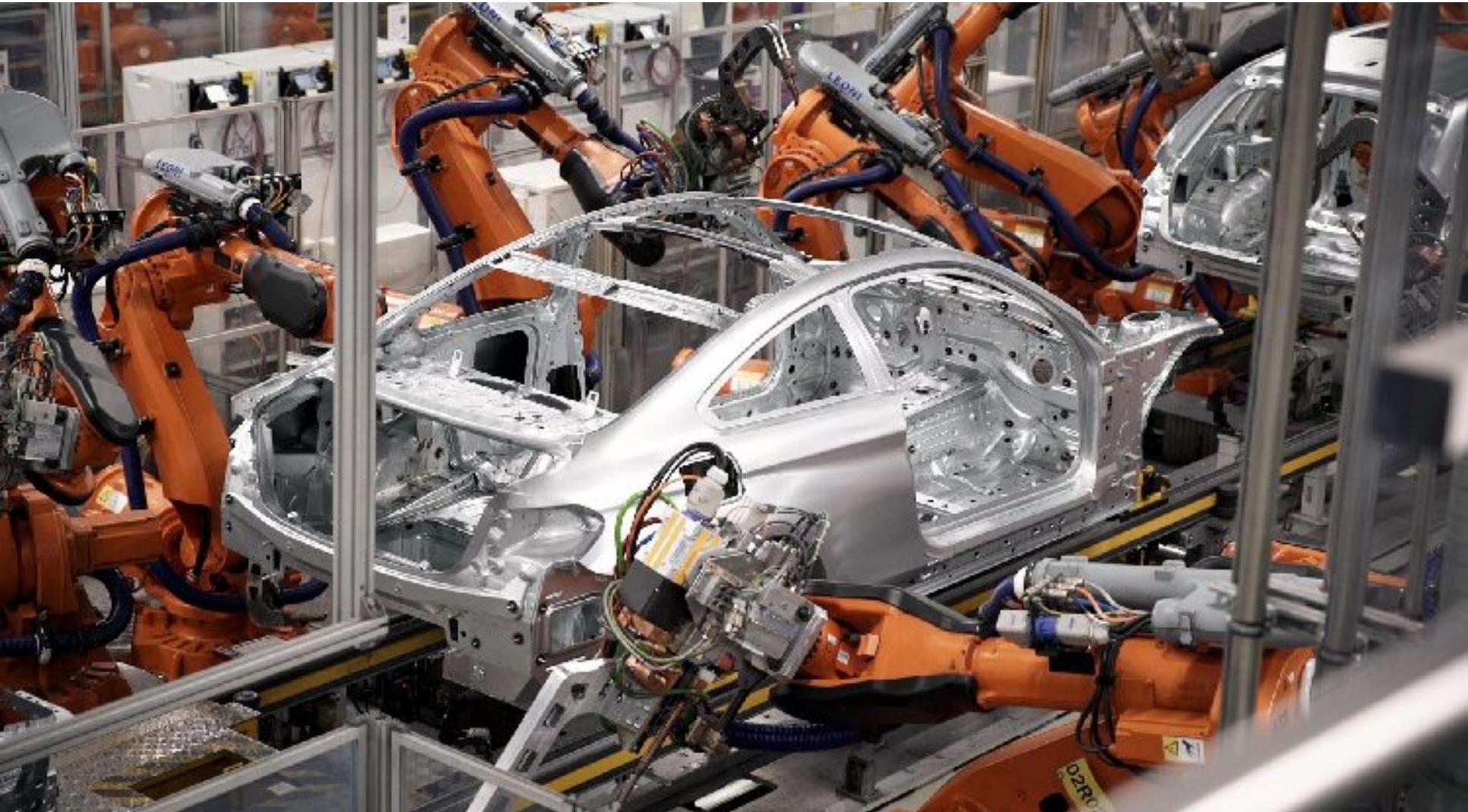
**HOY**

para **HACER**

**necesita**

**CONOCIMIENTO...**

proceso **producción** de **CONOCIMIENTO**  
se llama **aprendizaje**



¿Qué es  
**CONOCIMIENTO?**



**EXPERIENCIA** que te permite

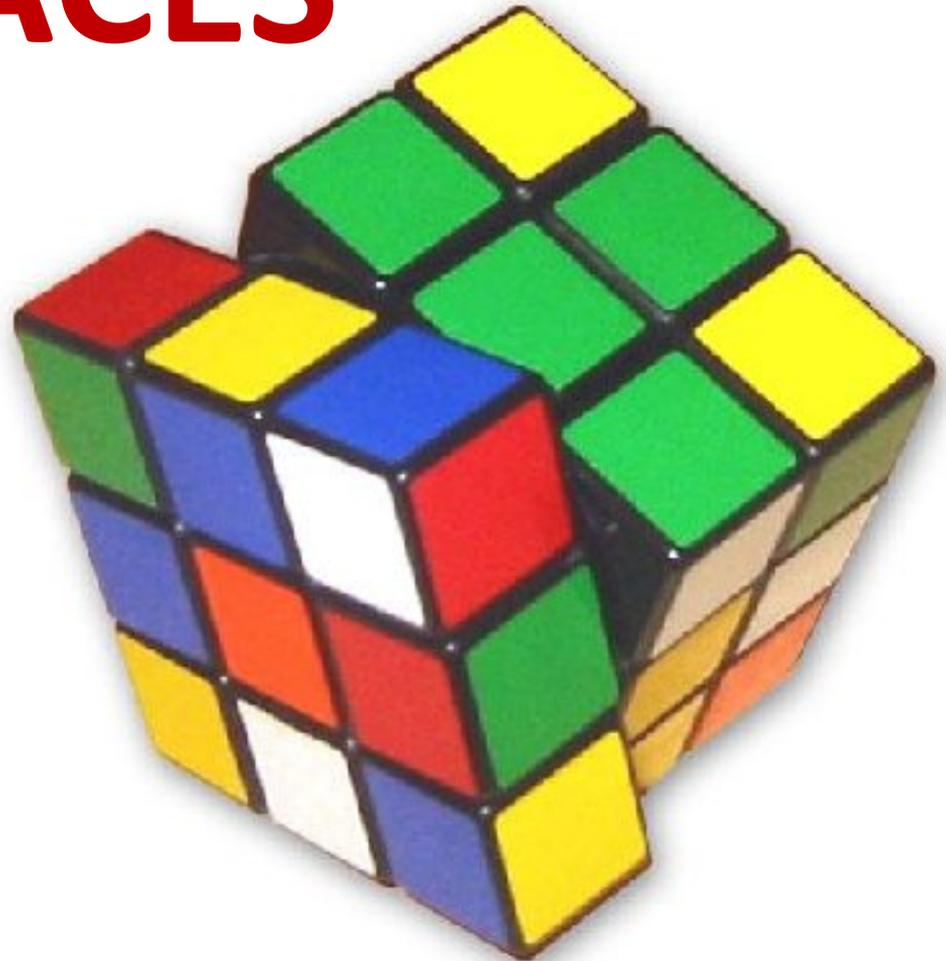
**tomar DECISIONES Y**

**ACTUAR**

**(y fue aprendido)**



conocimiento **NO** es algo que **tienes**  
sino algo que **HACES**





**CONOCIMIENTO** viene

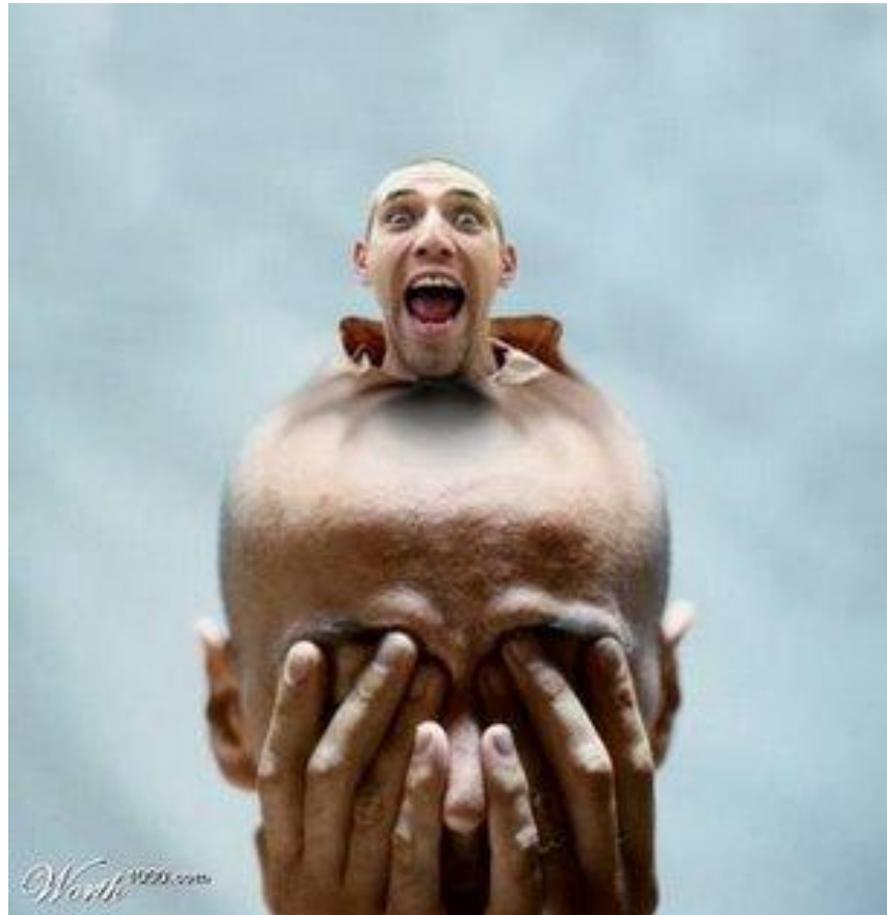
**DESPUES** de **HACER** y

**NO** **ANTES**

# VACUNA Covid-19 tardará **1 año** (tiempo récord)



# ¿Qué es **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?**



# gestión del **CONOCIMIENTO**

Mejorar la toma de **decisiones**

asegurando que el **conocimiento**

correcto está en manos de la **persona**

adecuada en el **momento** Justo



para ejecutar la **tarea**

# GESTIÓN DE CONOCIMIENTO



**conectar** a las **PERSONAS** con el  
**conocimiento** que necesitan para hacer su  
trabajo, aprovechando la **EXPERIENCIA** y  
**KNOW HOW** que tiene la organización

# ¿Gestión del Conocimiento?

1. Cuando la organización **sabe lo que sabe y lo usa**
2. Conoce lo que **necesita aprender y lo aprende**
3. Cualquier proceso de trabajo se ejecuta **utilizando la mejor práctica**



La **PREGUNTA**  
que responde la **GC**

Cuando se va a hacer una tarea  
¿hay **conocimiento** disponible de  
alguien que haya hecho esto **ANTES?**





**1. ANTICIPAR:** qué sabemos/se sabe

¿QUÉ **C necesito** y me provee mi organización?

**2. REUTILIZAR:** qué  
aprendimos/necesitamos aprender

¿QUÉ **C entrego** como resultado de mi acción?

organizaciones hacen tareas **repetitivas**

(millones de veces) y **paralelas** (en  
muchos sitios a la vez)



casi seguro que cada vez que voy a hacer

una **TAREA, alguien** ya la

**hizo** con anterioridad ...



[Aquí puede consultar las columnas anteriores](#)



## **Tres hábitos para gestionar conocimiento**

Javier Martínez Aldanondo

Gerente de Gestión del Conocimiento de Catenaria

[jmartinez@catenaria.cl](mailto:jmartinez@catenaria.cl) y [javier.martinez@knoco.com](mailto:javier.martinez@knoco.com) Twitter: @javitomar

Todo el mundo sabe, desde tiempos inmemoriales, lo que debe hacer para tener un cuerpo ideal: comer de manera sana y ordenada y hacer ejercicio físico regularmente. Sin embargo, casi nadie confiesa estar contento con su cuerpo. No basta con saber algo, hay que hacerlo y ahí radica al mismo tiempo el problema y su solución. Al igual que la dieta, la gestión del conocimiento es un concepto muy sencillo de entender pero no tan fácil de llevar a cabo. Consiste en aprender del pasado y del presente para mejorar el futuro. "Elemental", como diría Sherlock Holmes,

# 1. Reflexionar (volver a mirar)



# hacer **APRENDIZAJE** **consciente**

EDICIÓN - N° 142 - ENERO - 2018

newsletter

**CATENARIA**  
Gestión del Conocimiento

Aquí puede consultar las columnas anteriores



## ¿Qué aprendiste el año pasado?

Javier Martínez Aldanondo

Gerente de Gestión del Conocimiento de Catenaria

[jmartinez@catenaria.cl](mailto:jmartinez@catenaria.cl) y [javier.martinez@knoco.com](mailto:javier.martinez@knoco.com) Twitter: @javitomar

*"Aprendemos algo todos los días, y muchas veces es que lo que aprendimos el día anterior estaba equivocado" ([Bill Vaughn](#))*

## 2. Sistematizar



# 3. Partager



## El modelo de Taiwán contra el coronavirus: reacción

En un artículo que publicaba esta semana la revista *Time*, la propia Tsai apunta que [redacted] la reacción temprana fueron "la [redacted] [redacted] [redacted] que dejó a Taiwán traumatizada con la pérdida de docenas de vidas".



"El Gobierno de Taiwán ap [redacted] 2023 y estableció un m [redacted] para permitir una r [redacted] Equipos de funcionarios bien adestrados y con experiencia se dieron cuenta rápidamente de la crisis", indica un [estudio publicado en la revista \*Journal of the American Medical Association \(JAMA\)\*](#), que encuentra 124 medidas que Taipéi adoptó en las primeras semanas de lo que se acabaría convirtiendo en la mayor pandemia en un siglo.



# VUCA

Volatility



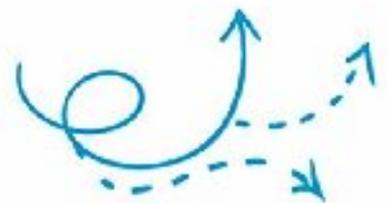
Uncertainty



Complexity



Ambiguity



RAPIDEZ

del **cambio...**



# CONOCIMIENTO **caduca**



única alternativa para **NO** desaparecer es

**APRENDER**

Lo siento, tengo mucho trabajo  
que hacer, no tengo tiempo  
para escucharle



# ley universal APRENDIZAJE:

para sobrevivir, toda persona, empresa o sociedad tiene que **aprender** al menos a la misma velocidad a la que cambia el entorno (y si quiere progresar, entonces más rápido)



**APRENDER** más importante que **saber**



# VIDA depende de la **capacidad** **de aprender**

MIT  
Technology  
Review

Más leído por Opinión

Secciones +

El CEO de Zapiens, Daniel Suárez, ha creado un gran cerebro corporativo que cualquiera puede consultar a través de un chatbot

Negocios

## "Ya no contratas al que más sabe, sino al que más rápido aprende"

El saber sí ocupa lugar; concretamente, en el cerebro de los empleados. Pero si abandonan la empresa, su sabiduría se evapora. Para solucionarlo, el CEO de Zapiens, Daniel Suárez, ha creado un gran cerebro corporativo que cualquiera puede consultar a través de un chatbot



por Patricia R. Guevara 05 Marzo, 2018

EDICIÓN - N° 127 - OCTUBRE - 2016

# newsletter

**CATENARIA**  
Gestión del Conocimiento

[Aquí puede consultar las columnas anteriores](#)



## **Desaprender**

Javier Martínez Aldanondo

Gerente de Gestión del Conocimiento de Catenaria

[jmartinez@catenaria.cl](mailto:jmartinez@catenaria.cl) y [javier.martinez@knoco.com](mailto:javier.martinez@knoco.com) Twitter: [@javitomar](https://twitter.com/javitomar)

*El progreso es imposible sin cambio ([George Bernard Shaw](#)).*

o aprendes **TODO** el **TIEMPO**



o te conviertes en un **commodity**

¿qué es **APRENDER?**

# APRENDER:

(proceso personal) **ALMACENAR** en la  
**MEMORIA** ~~compartida~~ reutilizable en  
el **FUTURO**



**¿cómo APRENDEMOS?**

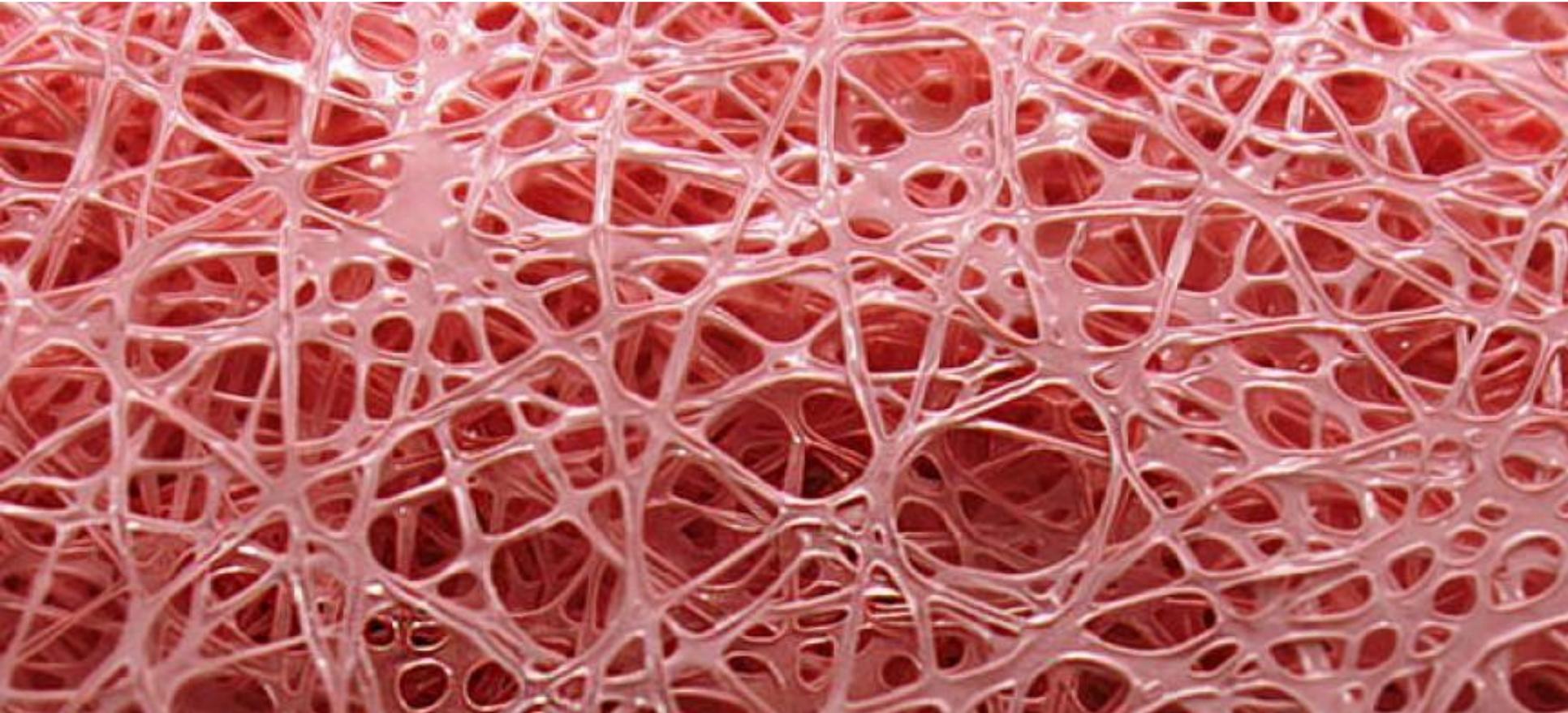
aprendemos **GRACIAS** a que tenemos un  
**cerebro**



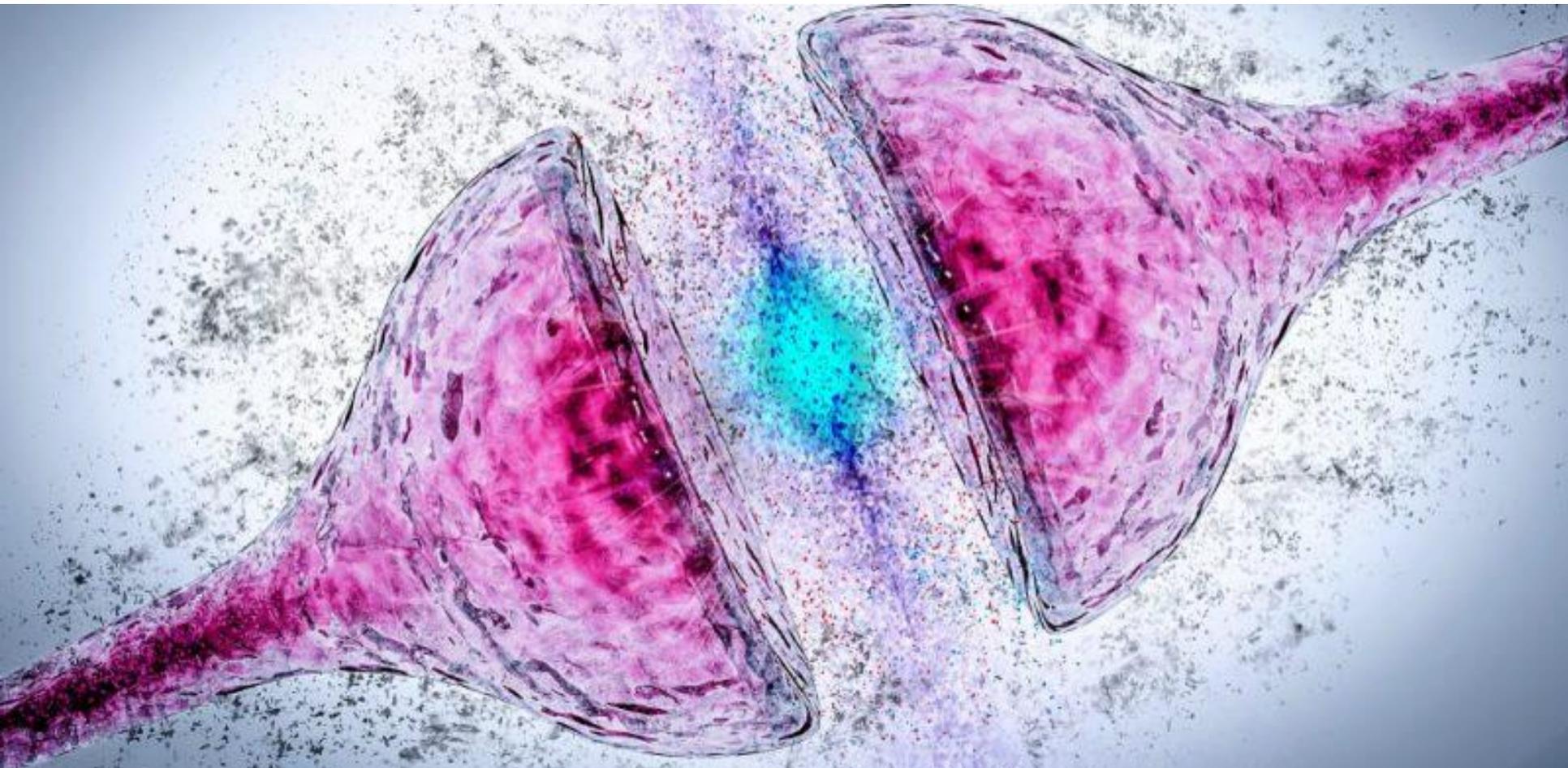
**aprender  $\neq$**

**CANTIDAD** neuronas

**TAMAÑO** cerebro



sino **RIQUEZA y DIVERSIDAD** conexiones  
(**calidad sinapsis**)



# TENDENCIAS CIENTÍFICAS

La dimensión humana de la ciencia. La dimensión científica de lo humano.

CIENCIA TECNOLOGÍA SOCIEDAD MEGATENDENCIAS ENTREVISTAS21 OPINIÓN BLOGS LIBROS

REVISTA ELECTRÓNICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, SOCIEDAD Y CULTURA. ISSN 2174-8650. 30 años divulgando conocimiento (desde 1988)

CIENCIA > TENDENCIAS CIENTÍFICAS

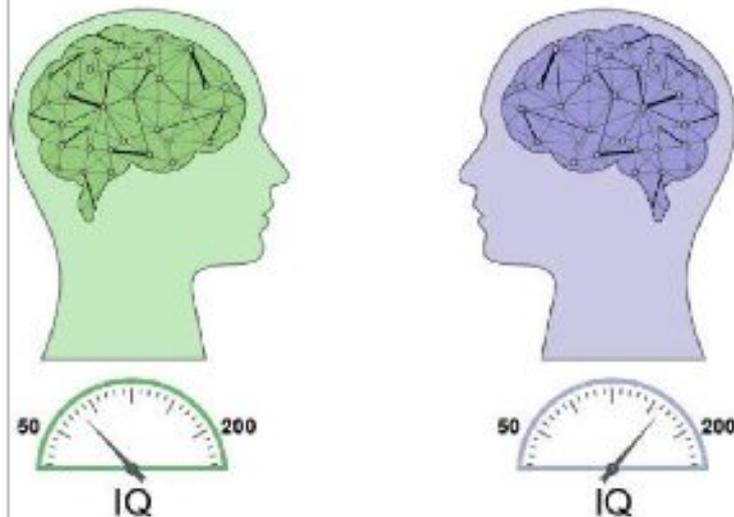
## La dinámica del cerebro es la misma para todas las personas

La inteligencia depende de la cantidad de neuronas implicadas en el aprendizaje

Todos tenemos la misma dinámica cerebral que permite el aprendizaje, pero esta capacidad varía en función de las conexiones entre neuronas, que pueden implicar a miles de células nerviosas o solo a unas pocas, y arrojar mejores o peores resultados en el IQ.

Me gusta 281 Tweet G+ In Share

### All Minds Look Alike



TENDENCIAS 1

# TENDENCIAS CIENTÍFICAS

La dimensión humana de la ciencia. La dimensión científica de lo humano.

CIENCIA TECNOLOGÍA SOCIEDAD MEGATENDENCIAS ENTREVISTAS21 OPINIÓN BLOGS LIBROS

REVISTA ELECTRÓNICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, SOCIEDAD Y CULTURA. ISSN 2174-8650. 30 años divulgando conocimiento desde 1988.

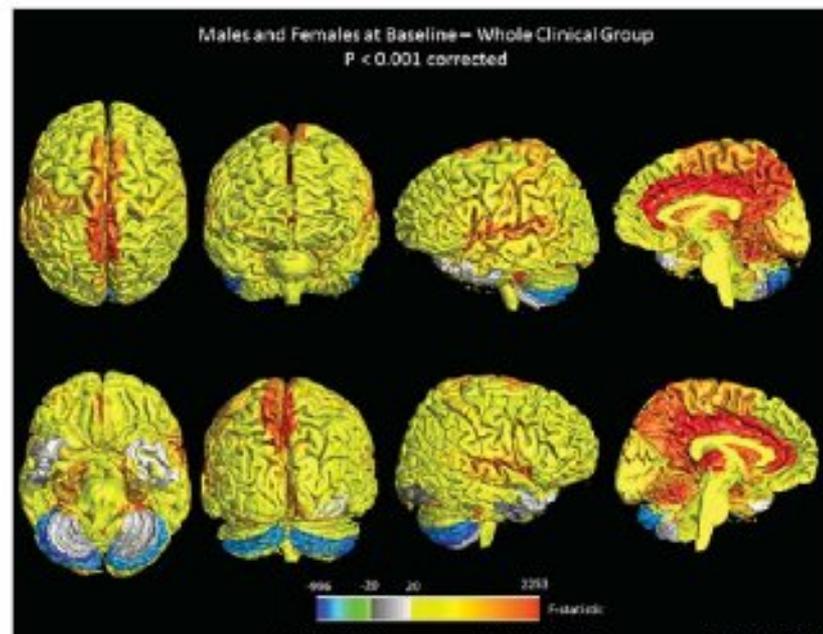
CIENCIA > EL SECRETO DE LA CIENCIA

## El cerebro de la mujer es más activo que el del hombre

En reposo es 12% más activo que el de los hombres, y 8% más activo durante la concentración

El cerebro de la mujer es más activo que el del hombre, ha descubierto un estudio que analizó más de 20.000 imágenes funcionales del cerebro. El cerebro femenino en reposo es 12% más activo que el de los hombres, y 8% más activo durante el desempeño de tareas de concentración.

Me gusta 1101 Tweet G+ In Share



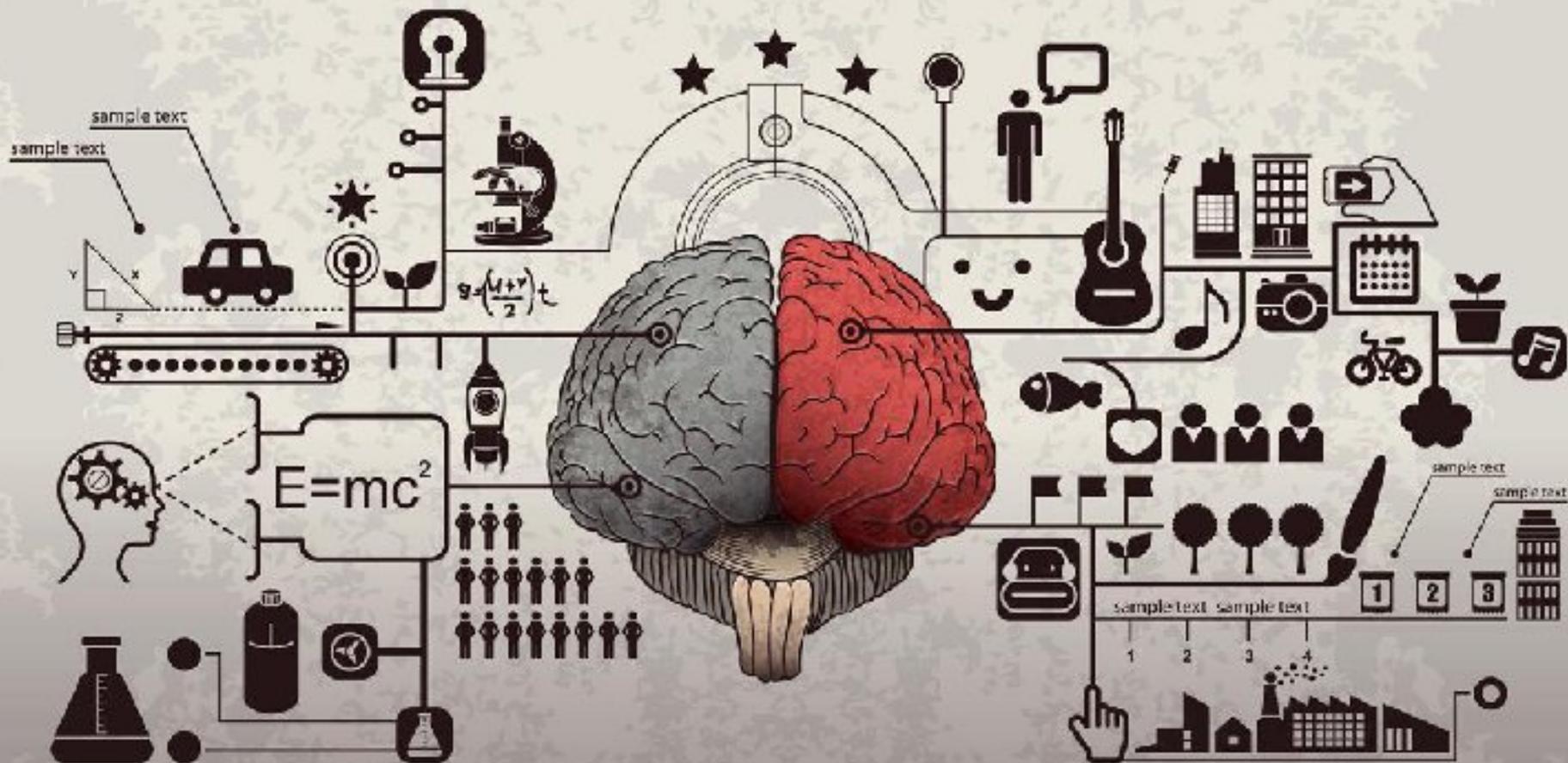
¿cómo **APRENDE** una  
organización?



“Nuestra organización **no** tiene  
**MEMORIA**”

ORGANIZACIONES carecen **DISPOSITIVO**

responsable de **aprender**



# ¿Es **suficiente** con que aprendan los **INDIVIDUOS**?



**EL DIARIO VASCO** .COM

8 de marzo de 2015

5° 17°

OPINIÓN | SOCIEDAD | POLÍTICA | ECONOMÍA | MUNDO | REAL SOCIEDAD | DEPORTES | CULTURA | PLACES | GENTE | TECNOLOGÍA

**Encuentra tu piso fácil y rápido** ¿la familia crece? Entra en pisos.com y encuentra un piso. Así de fácil. **pisos.com**

## SOCIEDAD

SOCIEDAD | CIENCIA | EDUCACIÓN | SALUD | SUCEOS

### Ane Amorebieta: «En América el individuo no importa, solo la empresa»

La danzatarina Ane Amorebieta viajó en diciembre a Silicon Valley como premio de una beca para jóvenes emprendedores.

Allí pudo conocer de primera mano cómo trabajan empresas como IIF o Intel.

AIENDE SANCHEZ | REPORTEROS TV

8 marzo 2015



problema **no** son los **individuos** sino la  
**INDIVIDUALIZACION...**





que **las personas aprendan**  
**NO** significa que **la organización**  
**aprenda...**



pero para que **la organización**  
**aprenda,** las **personas tienen**  
**que aprender ...**

**PERSONA aprende** cuando se  
**conectan neuronas** (sinapsis),

**ORGANIZACIÓN aprende** cuando se  
**conectan personas**



**aprendizaje** organización **RESIDE** en

# CONEXIONES-RELACIONES- INTERACCIONES



# ¿Quién le **ayuda** a resolver problemas?

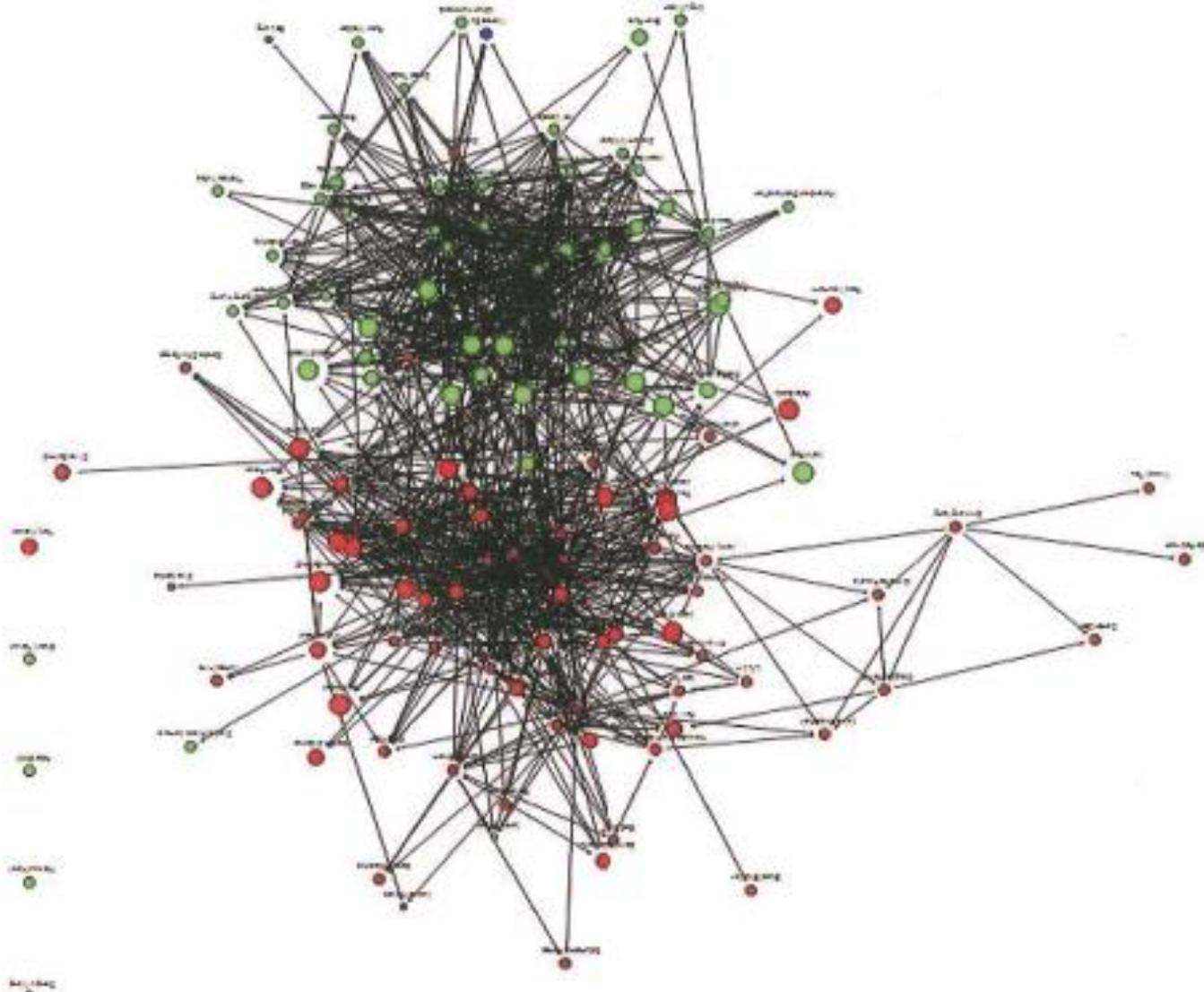


Figure 1: Interaction Network

Key: Red = Brisbane

Green = Perth

Blue = Shanghai

Size - bigger =

Higher rank

cantidad/calidad **conexiones** entre  
miembros es **DÉBIL** Y **POCO DENSA**



**conocimiento** INDIVIDUAL

se convierte en **organizacional**

cuando se



solo ocurre cuando generamos **rutinas** de  
**CONEXIÓN** entre **personas,**

**DENTRO** del **equipo** y

**ENTRE** equipos



**pilar** fundamental **aprendizaje**  
organizacional es

**INTERCAMBIO** de  
**CONOCIMIENTO**



¿Cómo **reforzamos** las

**CONEXIONES** para asegurar que el

**CONOCIMIENTO fluya?**



principal **responsabilidad** **LIDERES**

**crear CONEXIONES,**

**reforzarlas**

y **asegurarse** de que

**operan**

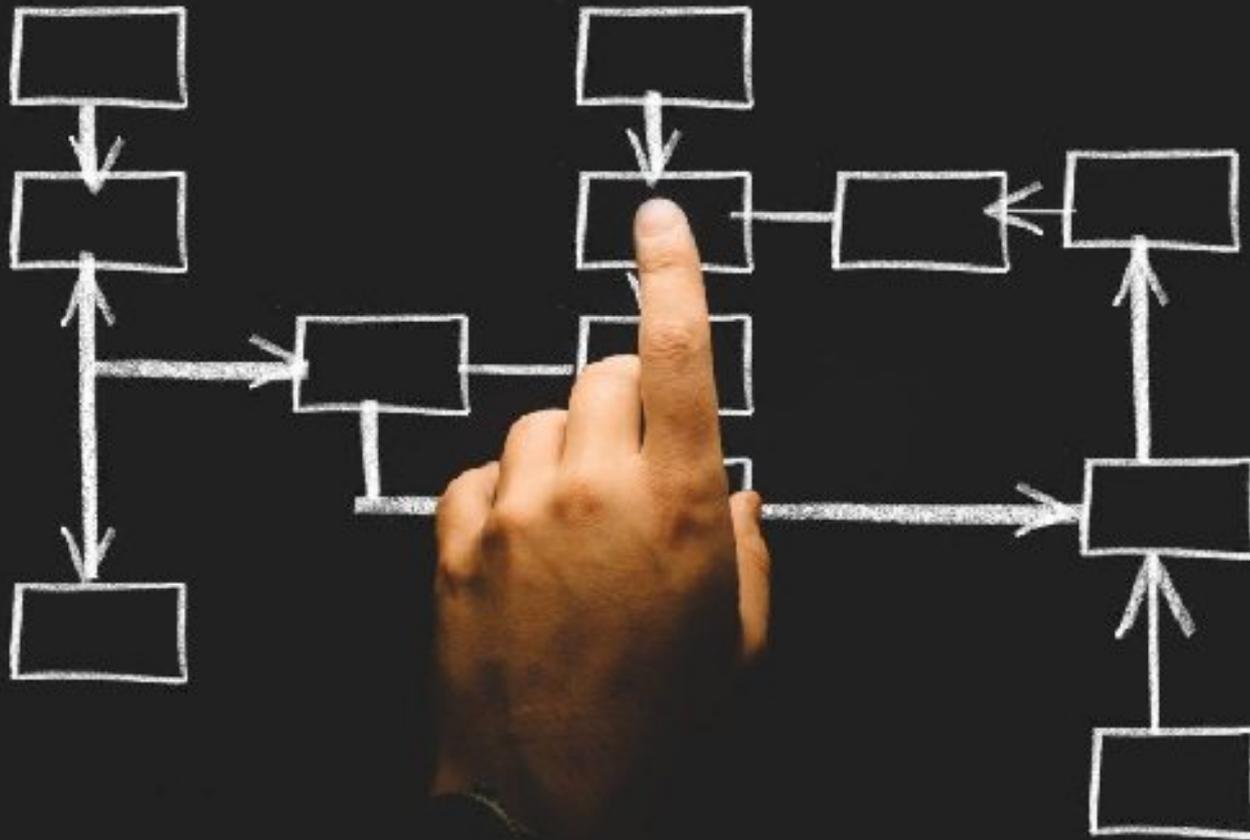


# CONEXIONES son **emocionales**



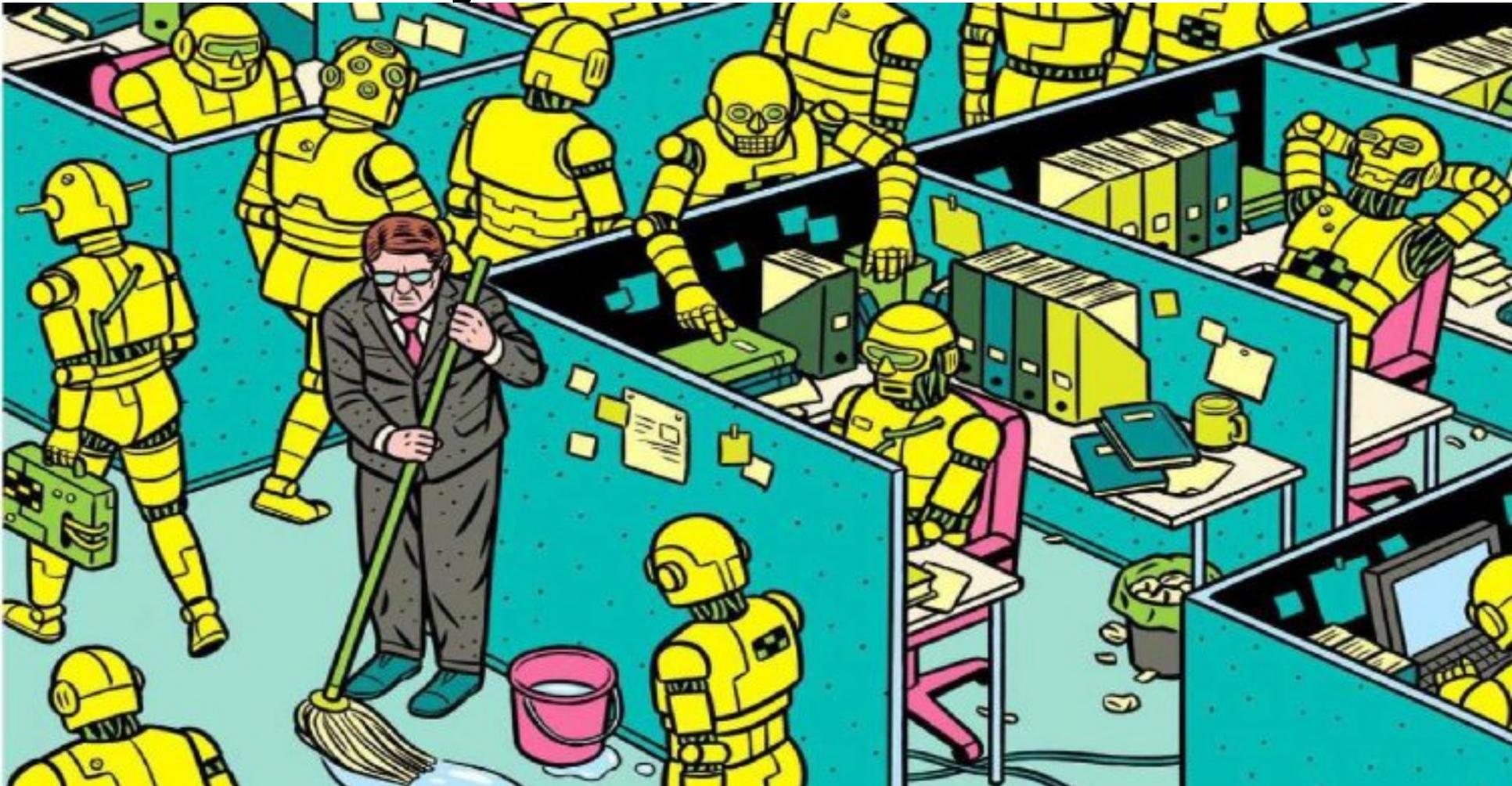
# GESTIÓN organización **no**

depende **procesos** (previsibles)



trabajo **inteligente** se impone al

trabajo **OBEDIENTE**





**aprender** no es **GRATIS** (inversión)

buen **retorno** a cambio **TIEMPO**

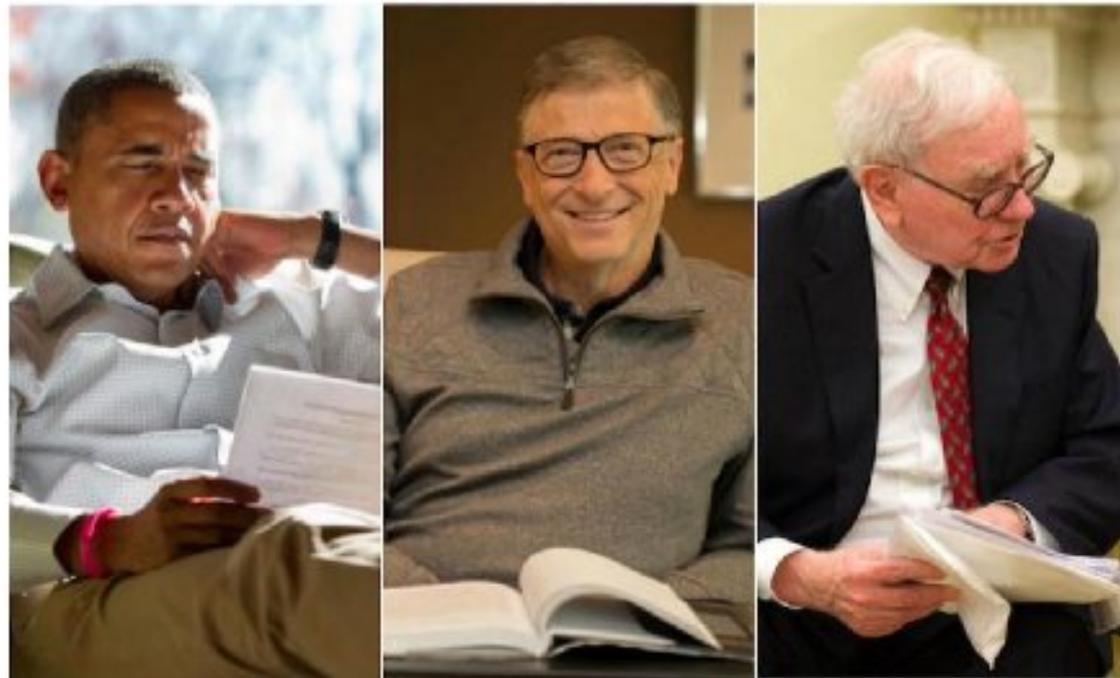
**APRENDIZAJE** rinde frutos a **medio**

**largo PLAZO**



# If You're Not Spending Five Hours Per Week Learning, You're Being Irresponsible

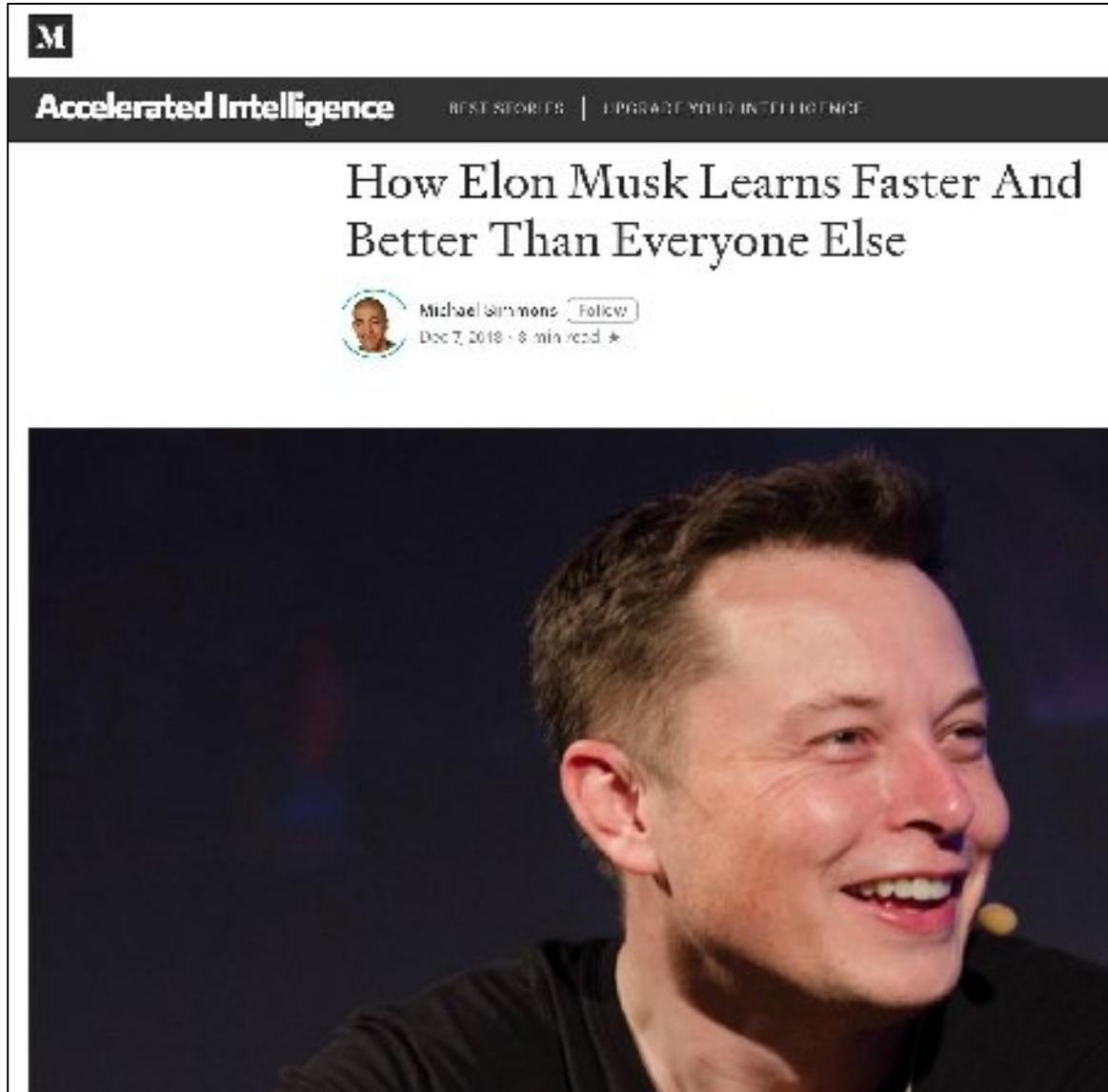
By [Michael Simmons](#) • 10/17/17 11:46am



Why do the world's smartest and busiest people find one hour a day for deliberate learning? From left to right: Pete

nada más **PODEROSO** que el

**ejemplo**



The image shows a screenshot of a Medium article. At the top left, there is a logo with the letter 'M'. Below it, the text 'Accelerated Intelligence' is displayed in a bold, sans-serif font. To the right of this, in a smaller font, are the words 'BEST STORIES | UPGRADE YOUR INTELLIGENCE'. The main title of the article is 'How Elon Musk Learns Faster And Better Than Everyone Else', written in a serif font. Below the title, there is a circular profile picture of the author, Michael Simmons, followed by his name and a 'Follow' button. Underneath the author's name, it says 'Dec 7, 2018 · 8 min read'. The bottom half of the screenshot is a large photograph of Elon Musk, who is smiling and looking to the right. He is wearing a dark-colored shirt.

**no** es que **no SEPAMOS**

sino que nos **cuesta APRENDER**

## Failure to learn.

Published on March 19, 2020



Chris Collison

Knowledge Management Consultant, Coach, Trainer and Speaker

17 arti

"We had the opportunity and the time to learn from the experience of other countries. For reasons that are not entirely clear, the UK missed those signals. We missed those opportunities."

"The government's roadmap for how to respond to a coronavirus-like pandemic has long been available online... .. These plans were tested and failed, yet these documents were not rewritten or revised."

¿esta crisis era **impredecible**?

¿**inevitable**?

numerosos **ANTECEDENTES...**

≡ **EL PAÍS**

**OPINIÓN**

[EDITORIALES](#) [TRIBUNAS](#) [COLUMNAS](#) [VIÑETAS](#) [VÍDEOS](#) [CÓMO COLABORAR](#) [CARTAS A LA DIRECTORA](#) [NUESTRAS FIRMAS](#) [QUIENES SOMOS](#)

[AL HILO DE LOS DÍAS](#) | TRIBUNA ↓

## *Un cataclismo previsto*

Las principales instituciones mundiales denunciaron hace meses que un brote de enfermedad a gran escala era una perspectiva tan alarmante como realista y alertaron de que ningún Gobierno estaba preparado

Si algo mata a unas 10 millones de personas en las próximas décadas

una enfermedad que es mortal en el aire. Y para que podamos lidiar

HBRL.COM

# Harvard Business Review

impact MEDIA

¿Cómo  
construir una  
cultura de la  
confianza y la  
innovación?

# COLABORE

JULIO 2011

7 Radar

¿Cuál es su estrategia de  
medios sociales?

36 Foco

¿Es usted un líder  
colaborativo?

Hermínia Ibarra y Morten T. Hansen

80 La entrevista HBR

El CEO de Disney Bob Iger y  
la renovación de la marca

ISSN 0017-9091



CHILE \$ 10.000  
ESTADOS UNIDOS USA \$ 16.00  
RESTO DE AMÉRICA LATINA \$ 18

FOCO PÁGINA 20

# EVOLUCIONAMOS gracias a capacidad de **COMPARTIR conocimiento**



**TENDENCIAS CIENTÍFICAS**  
La dimensión humana de la ciencia. La dimensión científica de lo humano.

CIENCIA TECNOLOGÍA SOCIEDAD MEGATENDENCIAS ENTREVISTAS21 OPINIÓN BLOGS LIBROS

REVISTA ELECTRÓNICA DE CIENCIA, TECNOLOGÍA, SOCIEDAD Y CULTURA. ISSN 2174-6050. Divulgando conocimiento desde 1989.

Inicio > TENDENCIAS CIENTÍFICAS

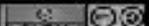
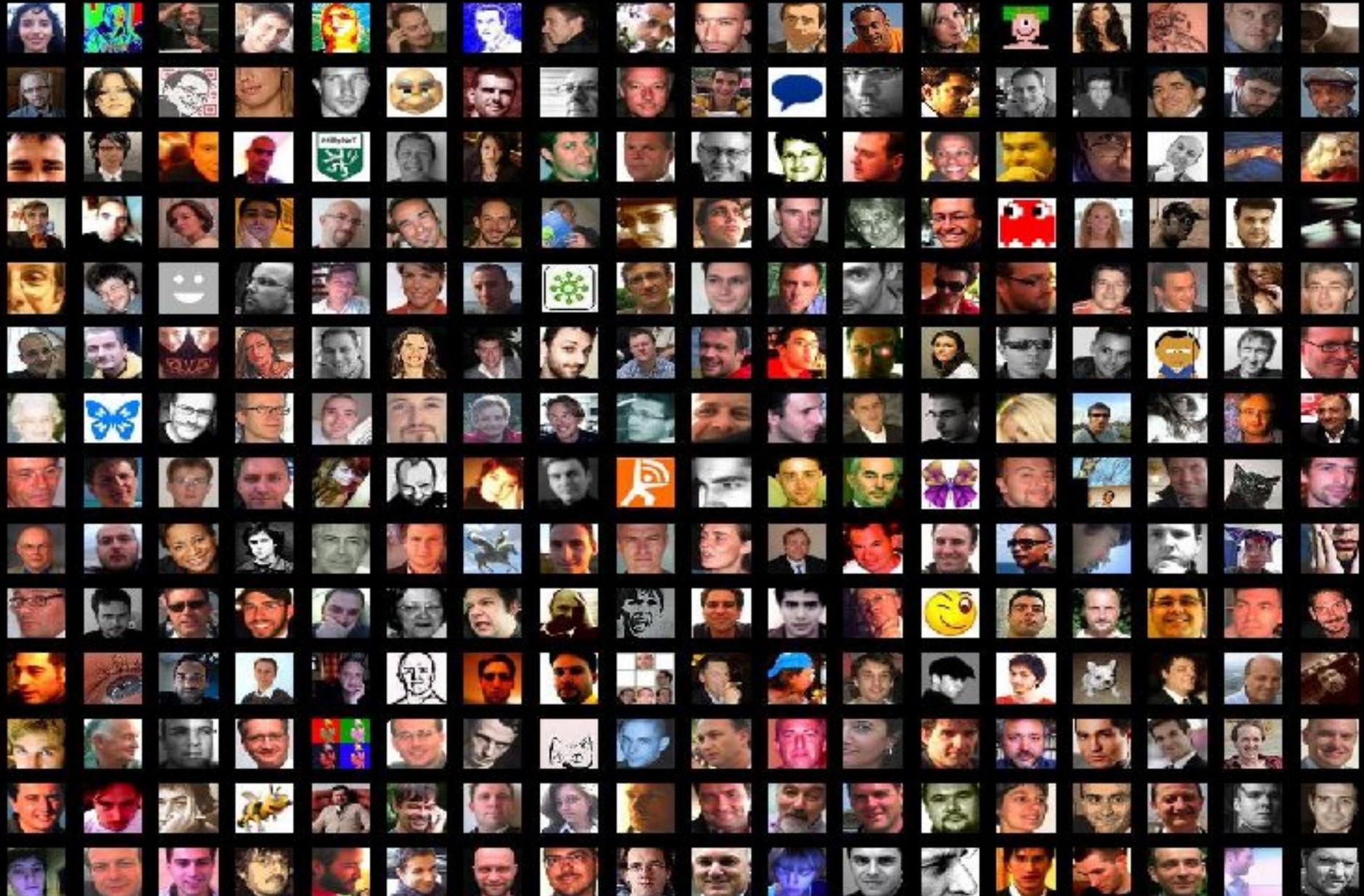
## La cooperación es clave para la supervivencia de las especies

*Un nuevo estudio con aves descubre que la crianza cooperativa es la que permite colonizar nuevos espacios*

Un nuevo estudio da la vuelta a uno de los principios evolutivos: que entornos hostiles favorecen la cooperación y conducen a la colonización de nuevos espacios para vivir. Lo que ha descubierto mediante un análisis filogenético de casi 5.000 especies de aves es que la cooperación entre individuos es lo que permite a las especies colonizar nuevos espacios y que las especies que no han desarrollado la cooperación no han podido sobrevivir.



# conocimiento que se necesita está **distribuido**



100% de organizaciones: **silos**

**TRABAJAR EN EQUIPO**



ninguna organización **sobrevive** si sus  
integrantes **NO COLABORAN**

RUBEN BLADES

¿DE QUÉ  
SIRVE SABER  
ALGO, SI  
USTED NO  
COMPARTE LO  
QUE SABE?



# colaboración **NO** puede ser **OPCIONAL...**



BBVA Si no compartes el conocimiento, no sirve para nada. Michio Kaku, físico

Ver más tarde Compartir

BBVA  
Aprendemos juntos

Si no compartes el conocimiento, no sirve para nada

Michio Kaku · Físico

The image shows a video player interface. At the top left is the BBVA logo and the video title. At the top right are icons for 'Ver más tarde' and 'Compartir'. The main area is a video frame showing Michio Kaku with a play button in the center. At the bottom left of the video frame is the BBVA logo and the slogan 'Aprendemos juntos'. Below the video frame, on a dark background, is the quote 'Si no compartes el conocimiento, no sirve para nada' and the name 'Michio Kaku · Físico'.

**colaboración** intensiva en

**CONFIANZA y LIDERAZGO**



el **YO** es inevitable

**NOSOTROS**

imprescindible



en un negocio de

**CONOCIMIENTO**

solo **sobrevives** si

**APRENDES**

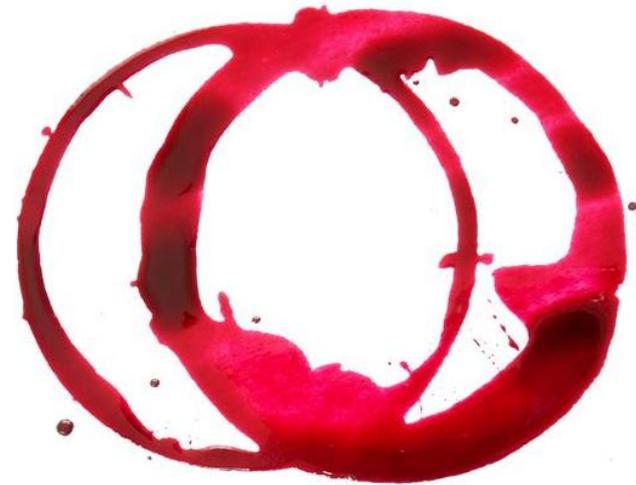


# BINOMIO

**inseparable:**

qué **SABEMOS**

qué **APRENDEMOS**



**CONOCIMIENTO** asegura

éxito **hoy**

**APRENDIZAJE** garantiza

supervivencia **mañana**

A close-up photograph of a man with a beard and mustache, his mouth wide open in a scream. Inside his mouth, there is a small, distorted, swirling image of a face, suggesting a mental or psychological state. The background is dark and out of focus.

**esquizofrenia:**

desafíos del **presente**

**VS**

anticipar el **FUTURO**



**HOY**

complementar

**HACER**

**con APRENDER...**

**conocimiento** genera **DINERO**

**aprender** genera **CONOCIMIENTO**

WORLD ECONOMIC FORUM

Agenda Plataformas Informes Eventos Acerca de

Español TopLink

Agenda de la Industria

## El conocimiento es el nuevo dinero: tienes que seguir aprendiendo cada día



An anatomical illustration of a human brain, showing a cross-section of the cerebral cortex and underlying structures. The brain is held by two hands. Labels C, D, E, F, G, and L are placed around the brain, pointing to various anatomical features. The illustration is in a classic, detailed style, likely from a medical textbook.

[javier@kworks.es](mailto:javier@kworks.es)

[www.javiermartinezaldanondo.com](http://www.javiermartinezaldanondo.com)

 [@javitomar](https://twitter.com/javitomar)

