



Curs de

# Direcció d'Empreses



Escenaris d'entorn de coneixements:

## La gestió del coneixement

El capital intel·lectual com a factor de la producció





# Índex

- Escenari de referència: punts de reflexió inicial
- El capital-coneixement a l'empresa
- L'espectre del coneixement
- Del coneixement al capital intel·lectual
- La gestió del coneixement
- Els programes i projectes de gestió del coneixement
- Enfocament per a l'acció

**Nota:** el tractament dels continguts és necessàriament breu i sintètic, orientat a promoure la reflexió personal i professional i, si és el cas, un aprofundiment p... que ofereixi unes bones pautes de comportament i de bones p... en l'exercici de la direcció de l'empresa. Els continguts es corresponen amb els de la bibliografia recomanada i amb l'elaboració pròpia



## Escenari de referència: punts de reflexió inicial

(del text "Sobre la esencia del conocimiento" del Prof. Dr. Francesc Canals Vidal - PPU - Biblioteca Universitaria de Filosofia nº 11 - 1987)

### - què podem conèixer:

- la "teoria del coneixement" seria anterior a tota "filosofia natural" i a tota "ontologia" → el "tractat del ser",
- és allò en què es mou inicialment el pensament i és constitutiva de la persona com a ens capaç de conèixer,
- tot allò que exigeix a la persona l'experiència originària del coneixement,

### - què podem comprendre sobre l'essència del coneixement:

- la prèvia comprensió del ser i de la seva essència de la naturalesa de les coses,
- l'experiència de l'activitat de conèixer pertany al procés de la vida de les persones,
- és inseparable de fer examen i judici sobre el mateix coneixement per a discernir la seva consistència i autenticitat i, amb elles, la veritat dels continguts,
- i la veritat és, també, la realitat de les coses.

# Escenari de referència: punts de reflexió inicial

Què sabem

Què fem amb allò que sabem



Com ho fem a l'empresa

Per a què ho fem a l'empresa

Gestió del coneixement

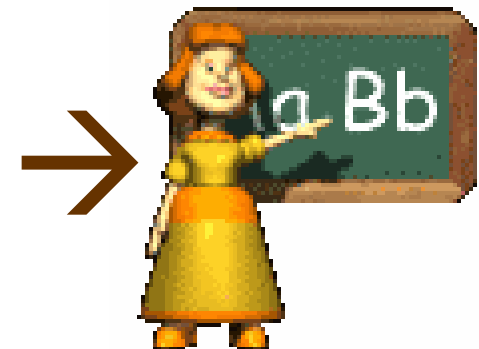
Gestió del capital intel·lectual





# El capital-coneixement a l'empresa

- Els principals factors de la producció:
  - el capital → els diners
  - el treball → les persones
  - el coneixement → les persones



- Les actuals economies es troben en un procés de transformació:

- d'una economia industrial,

a



- una nova economia: del

coneixement





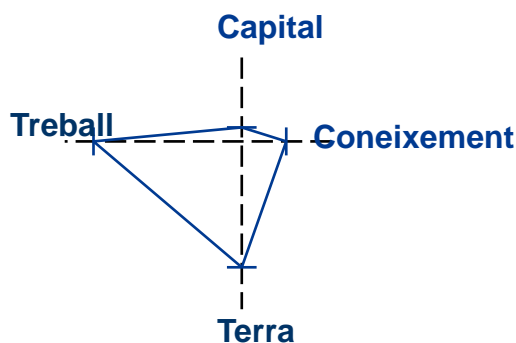
- Per a la creació de riquesa:

- En l'economia agrícola el recurs central → la terra
- En l'economia industrial el recurs central → la màquina
- En l'activitat d'avui → el coneixement de les persones, generador d'avantatges competitives.



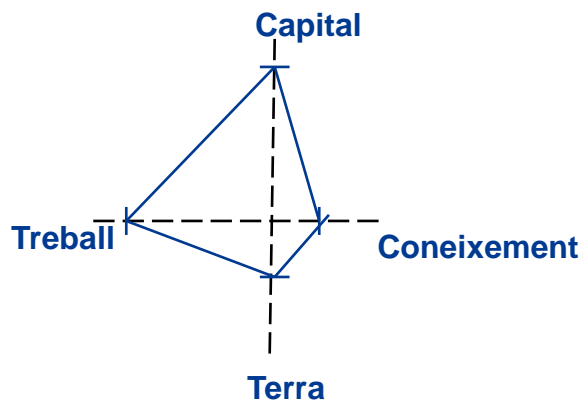
# La Nova Economia: cap a la gestió del coneixement

## Era Agrícola



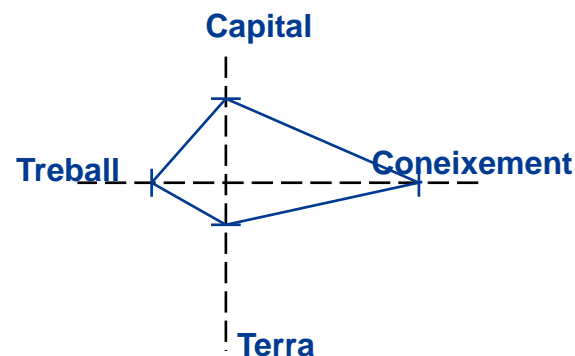
- ◆ Les principals fonts de creació de riquesa són la terra i el treball.
- ◆ La producció, l'emmagatzematge i el transport de productes agrícoles constitueixen l'activitat principal.

## Era Industrial



- ◆ El treball segueix essent important, però el capital-diner substitueix a la terra com a factor de producció, degut a la necessitat de fortes inversions en maquinària i instal·lacions.
- ◆ Tot el coneixement en gestió s'orienta a optimitzar la utilització del capital-diner (mètodes tayloristes de producció i gestió financera).

## Era del Coneixement



- ◆ El coneixement es converteix en el principal factor de producció, reduint la importància de la resta.
- ◆ L'optimització de l'ús del coneixement es converteix en un objectiu de la gestió empresarial.





- Els fets que expliquen el protagonisme **del coneixement**:
  - l'evolució en el desenvolupament d'indicadors i mètodes de mesura,
  - **el coneixement** pot ser produït i utilitzat en la creació dels béns,
  - el desenvolupament de les noves tecnologies de la informació i de la comunicació que faciliten l'ús i la potenciació **del coneixement**.





# • Les empreses basades en el coneixement:

- tendeixen a augmentar el contingut de la informació en els productes i serveis,
- tenen major capacitat per introduir ràpidament canvis en els dissenys de productes i processos,
- la flexibilitat és pràctica habitual en els processos productius,
- s'especialitzen en els equips permetent modificacions més ràpides en els plans de producció, alts nivells d'eficiència en la fabricació de productes diferents i models diferents,
- el disseny s'integra en el procés productiu,
- operen amb nous esquemes organitzatius que tendeixen a xarxes integrades dels processos,
- tenen nous plantejaments en la gestió dels recursos humans





- En definitiva, es pot definir la **gestió del coneixement** com:
  - la capacitat de **transformar** la informació i altres actius intangibles de l'empresa en un **valor afegit constantment en augment** en termes de millora de la competitivitat per a les persones de la pròpia empresa, els seus clients i els seus proveïdors amb una **vocació de difusió a l'entorn**. (Text adaptat de PricewaterhouseCoopers)
- però hi ha més definicions que completen els conceptes → les veurem més endavant



# Què és el coneixement a l'empresa

- Visió aproximada: es la suma dels coneixements i experiències individuals i del patrimoni cultural col·lectiu de l'empresa o organització.
  - Conocimiento individual
    - curriculum de los estudios académicos
    - experiencia profesional
    - experiencia vital (madurez) y aplicación de sus valores
    - red de los contactos personales
    - capacidad de interrelación de los conocimientos
  - Cultura de la empresa
    - métodos y prácticas
    - historia de las actividades (logros, fracasos, cambios, evolución..)
    - archivo accesible de los trabajos realizados
    - experiencia colectiva y encaje social (madurez)
    - red de contactos corporativos e institucionales
    - relaciones formalizadas con el entorno





El coneixement en les persones és:

- la seva experiència
- l'ús de la seva informació
- l'aplicació dels seus valors

Aprentatge

Transferència+Col·laboració

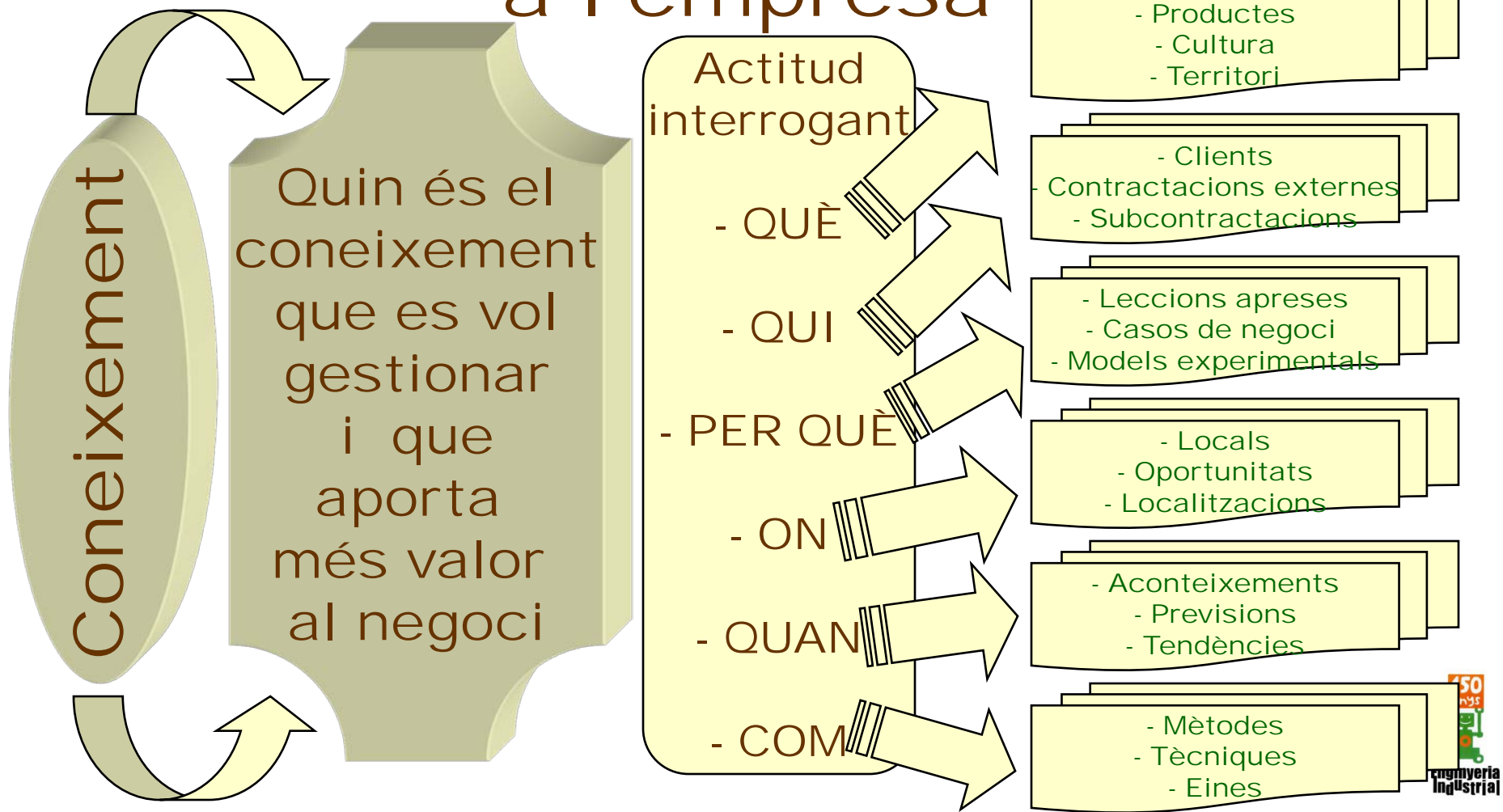
Participació+Comunicació



en les empreses és:

- la seva cultura
- els seus processos de negoci
- els resultats de la gestió

# Diferents tipus de coneixements a l'empresa



# L'espectre del coneixement

## Tàcit

- No codificat
- Intuïtiu
- Models mentals de les persones
- Adquisició per experiència pràctica
- Difícil de formalitzar i comunicar
- Magatzemat el els caps de les persones

## Generalitzacions

- Receptes
- Normes comuns

## Taxonomies

- Classificacions

## Esquemes

- Regles
- Models de sistemes
- Simulacions

## Explícit

- Molt codificat
- Comunicació formalitzada
- Lleis de comportament
- Llegüatges especialitzats per a treball en grup de persones compartint experiències i coneixements
- Magatzemat en "eines físiques"

- S'han de saber gestionar tots els tipus de coneixement.

- S'han d'identificar els que s'han de transferir d'un tipus a l'altre.

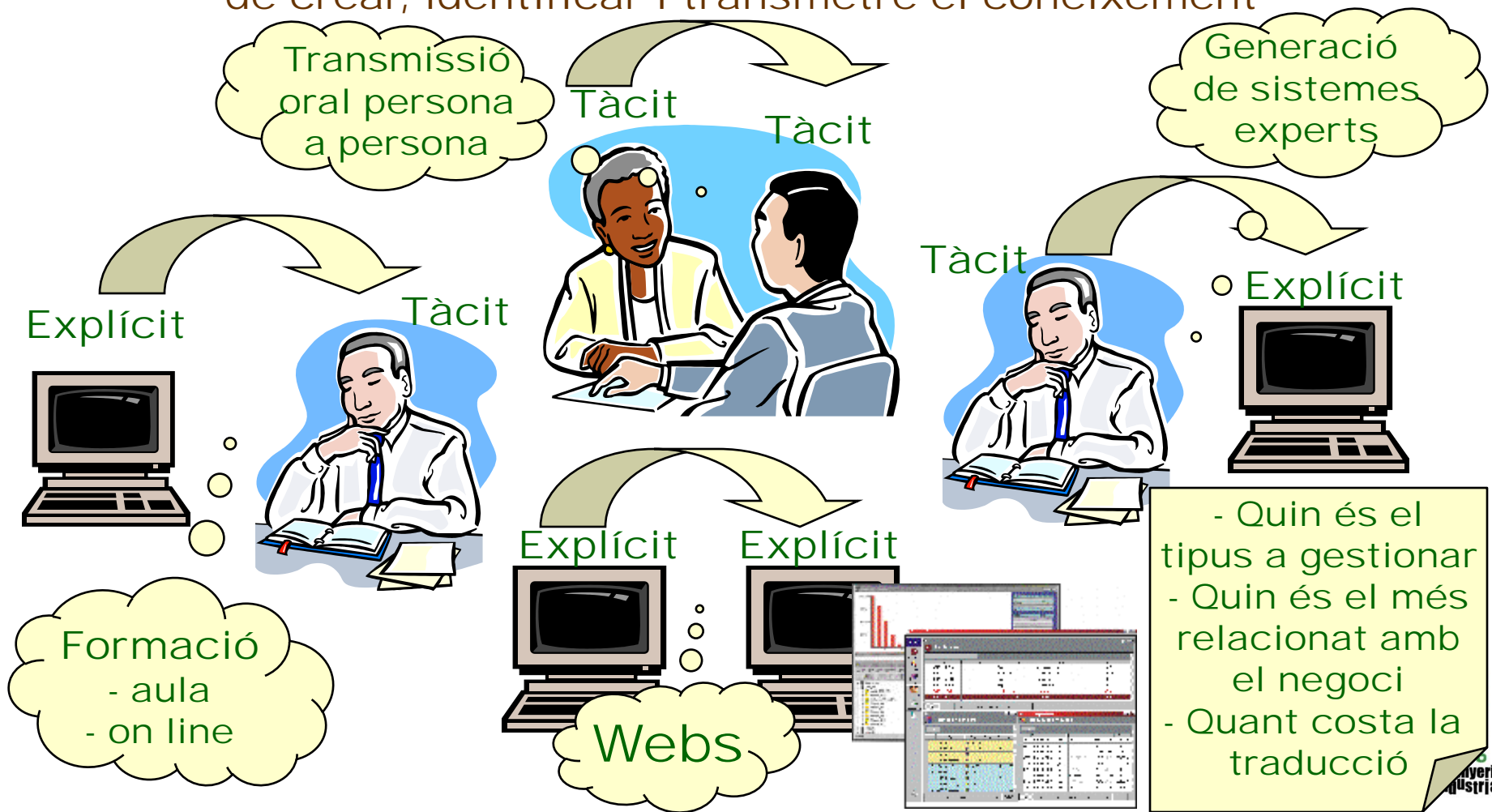
Coneixement: de menys a més codificació





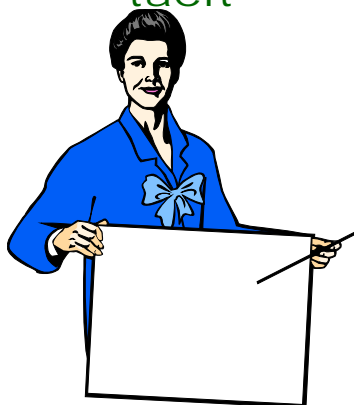
# El fluxe del coneixement:

l'empresa ha de veure la manera més efectiva de crear, identificar i transmetre el coneixement



# De la gestió del coneixement a la gestió del capital intel·lectual

Coneixement tàcit



Maximitzar la:  
- identificació  
- generació  
- transferència del  
**coneixement tàcit**

Comunitats de pràctiques



Xarxes de persones amb coneixements

Coneixement explícit



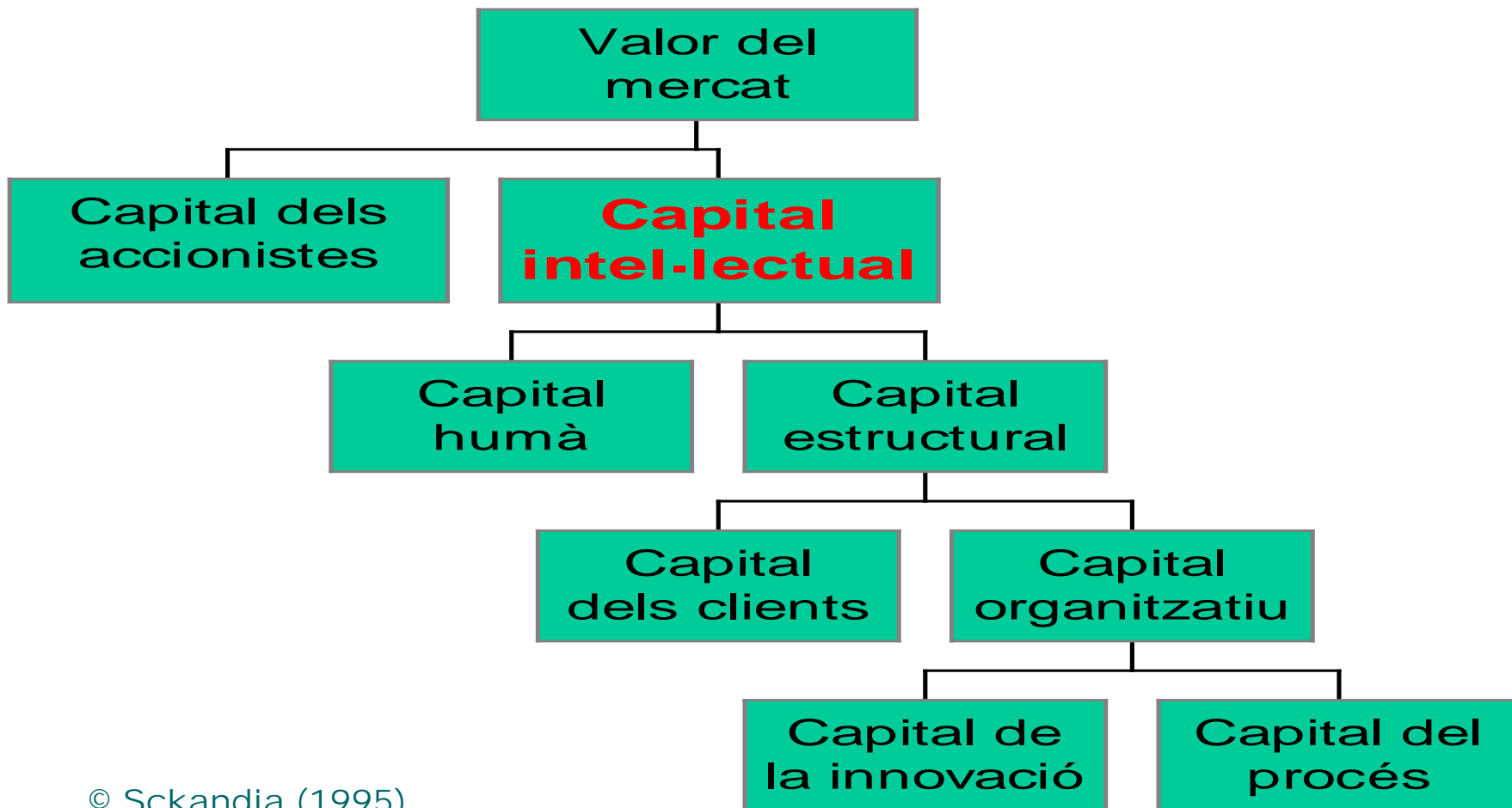
Optimitzar la:  
- identificació  
- generació  
- transferència del  
**coneixement explícit**



Capital intel·lectual



# El capital intel·lectual com element del valor del mercat



© Sckandia (1995)



- La **gestió del coneixement** apareix en la pràctica com:
  - una **nova visió** amb la que plantejar la recerca de solucions que contribueixin a modificar, adaptar o ajustar l'entorn empresarial a les noves realitats en un context d'incertesa,
  - un **canvi de cultura** que s'ha d'enfrontar amb exigències d'innovació, aprenentatge i adaptació als nous mercats
  - un **impacte en l'àmbit social** donant com a resultat → la societat del coneixement en el marc de la societat de la informació
- a continuació s'exposaran uns principals trets per aprofundir-ho.



# Necessitats i reptes de la societat del coneixement (1/3)

- Hemos entrado en la era de la información y del conocimiento:
  - los puestos de trabajo requieren conocimientos tecnológicos
    - desplazamiento del trabajo manual (sectores primario y secundario) hacia el trabajo no manual y cualificado
    - I+D es un nuevo motor de la economía + la I de la innovación
- El conocimiento y la experiencia técnica y científica acumulados caducan rápidamente:
  - se reduce el ciclo de vida de la información
  - es imprescindible habilitar los medios para que las empresas y las personas puedan "reciclarse":
    - formación continuada de adultos
    - facilitar el compartir experiencias y conocimientos
    - responsabilidad de los gobiernos, de las instituciones, de las empresas y de las personas



# Necessitats i reptes de la societat del coneixement (2/3)

- El ritmo de generación de conocimiento es muy elevado:
  - cada día se producen miles de informaciones nuevas en cada área de conocimiento,
  - es difícil estar "al día" por sí mismo en la propia área de especialización,
  - este fenómeno es universal y afecta a las personas, a las empresas y a las instituciones
- Nuestra civilización se encuentra ante el reto de:
  - Divulgar eficazmente el conocimiento generado
  - Preservarlo y reutilizarlo aplicándolo a nuevas situaciones
  - Transmitirlo eficazmente a las generaciones futuras



# Necessitats i reptes de la societat del coneixement (3/3)

- Empezamos a tener los medios adecuados para **"Gestionar el Conocimiento"** :
  - la informatización ha llegado a casi todas las áreas de la actividad humana: El conocimiento se genera, se acumula, y se comunica por medio de sistemas de información,
  - Internet a nivel global se está convirtiendo en el gran repositorio de la información y del conocimiento en forma de:
    - evolución hacia una alta disponibilidad, accesibilidad y velocidad
    - nuevos y mejores sistemas "inteligentes" de almacenar, recuperar e interrelacionar la información
  - las "intranets", en las empresas, se constituyen como un medio muy útil para:
    - captar información sobre el conocimiento de los empleados
    - divulgar información y compartir experiencias
    - reutilizar e incrementar el "capital intelectual" de la empresa
    - acceder a fuentes externas cuando es necesario adquirir o actualizar el conocimiento acumulado

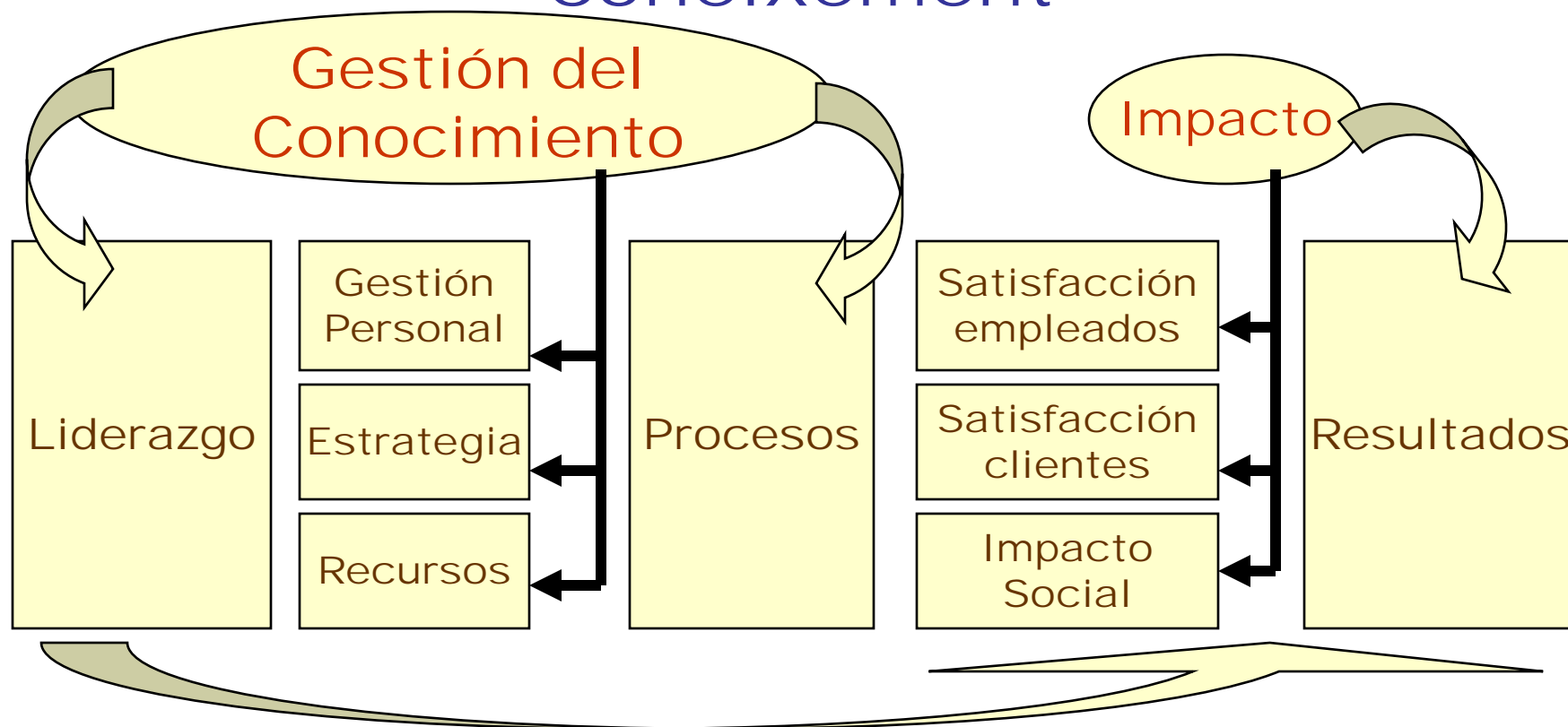




# Què és la gestió del coneixement a l'empresa

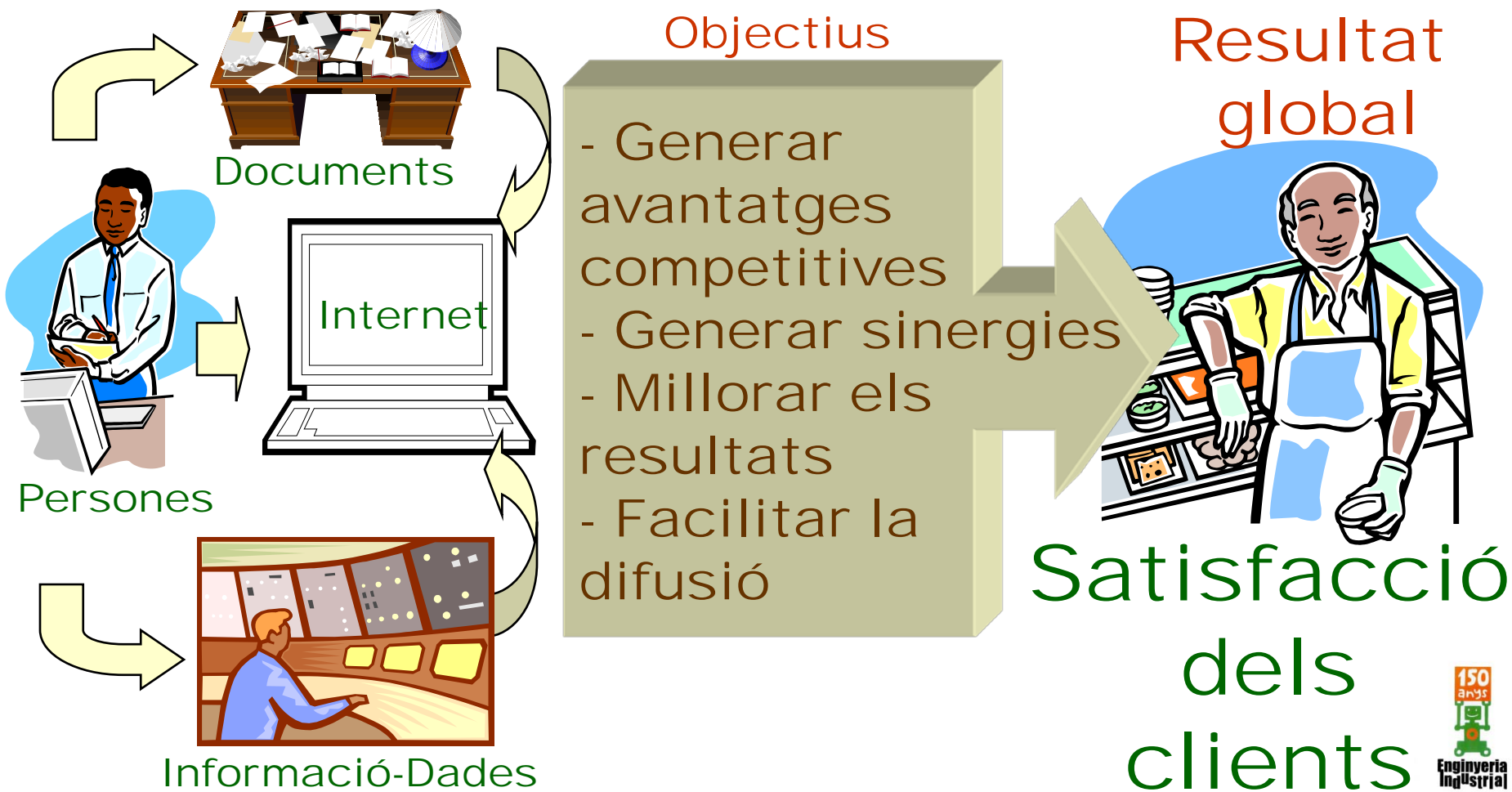
- Aproximación: es un conjunto de metodologías, sistemas y herramientas de la gestión de la información que ayudan a la empresa, en relación con los conocimientos que son clave para su actividad, a:
  - gestionar su "capital intelectual",
  - gestionar sus necesidades actuales y futuras, así como carencias estructurales y coyunturales, y prevenir y evitar los riesgos de descapitalización y desaparición,
  - aumentar su base de conocimientos en cada actividad creativa individual o colectiva,
  - promover la comunicación e intercambio de ideas y experiencias entre las personas
  - obtener resultados de su base de conocimientos.

# L'excel·lència i la gestió del coneixement



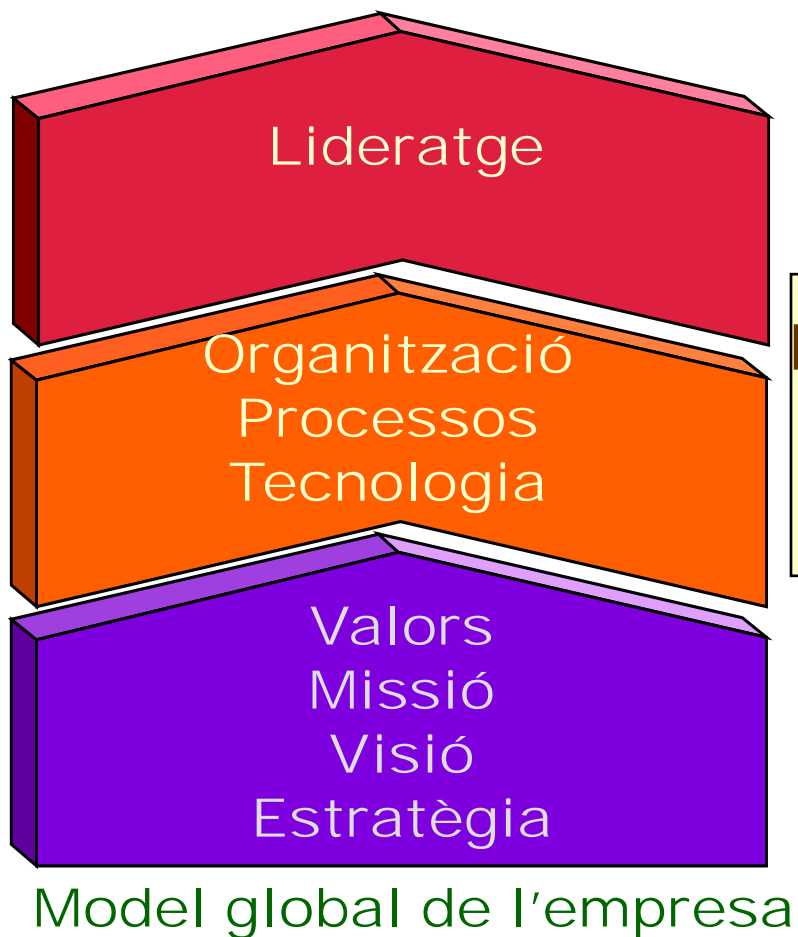
- La Gestión del Conocimiento forma parte y refuerza las iniciativas para alcanzar la excelencia de la empresa
  - (modelo EFQM - European Foundation for Quality Management)

# Objectius per a dissenyar els programes i projectes de gestió del coneixement





# Disseny dels programes i projectes de gestió del coneixement



Factors  
crítics  
d'èxit

Definir per a cada tipus de coneixement:

- el canvi de cultura
- els rols i la recerca dels grups de persones que tinguin els coneixements
- la WEB per treballar
- els entorns col·laboratius

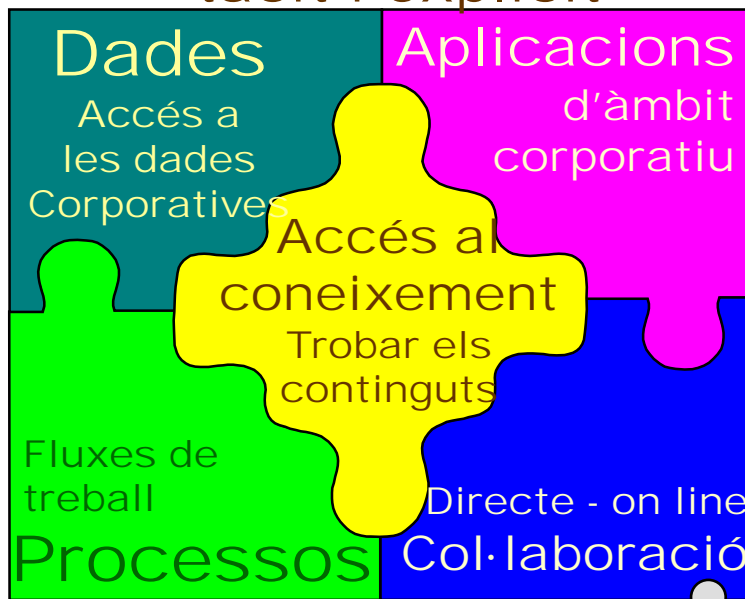


# Disseny dels programes i projectes de gestió del coneixement

Requisits dels sistemes

- \* Treball en grup
- \* Comunicació fluida
- \* Intercanvi d'informació entre persones
- \* Accés a guies, experiències, idees
- \* Classificació i localització del coneixement
- \* Consistència dels recursos
- \* Capacitat de recerca
- \* Accés directe a aplicacions corporatives

Nucli consistent per a la gestió dels coneixements tàcit i explícit



Aplicacions en sistemes d'informació

Tradicionals avançats

- Gestió de personal
- Gestió de projectes
- Gestió de documentació
- Gestió de clients
- Gestió de proveïdors
- Intra/Extranets

Innovadors

- Portals de coneixements
- Comunitats col·laboratives
- Vinculació a objectius estratègics de negoci

- Eines concretes:
- Lotus Domino
  - Discovery Server
  - K-station - NewKnow



# Enfocament per a l'acció

Model global de gestió del capital intel·lectual

Mesura dels capitals econòmic, financer i social

**Disseny dels programes i projectes de gestió del coneixement**

**Definir per a cada tipus de coneixement:**  
 - el canvi de cultura  
 - els rols i la recerca dels grups de persones que tinguin els coneixements  
 - la WEB per treballar  
 - els entorns col·laboratius

110761 (3a edició) 2010-2011 Departament d'Organització d'Empreses Prof. Dr. M. Subirachs Torné - Núm. 28 Direcció d'Empreses - 25885

**Curs de Direcció d'Empreses**

**El control des del punt de vista de la Direcció**

110761 (3a edició) 2010-2011 Departament d'Organització d'Empreses Prof. Dr. M. Subirachs Torné - Núm. 28 Direcció d'Empreses - 25885

Identificació de les comunitats existents i interessades

Gestió integrada i col·laborativa del coneixement a l'empresa

Mesura de la disposició de l'empresa a la gestió del coneixement

**De la gestió del coneixement a la gestió del capital intel·lectual**

**Maximitzar la generació i transferència del coneixement tàcit**

**Optimitzar la identificació, generació i transferència del coneixement explícit**

**Capital intel·lectual**

110761 (3a edició) 2010-2011 Departament d'Organització d'Empreses Prof. Dr. M. Subirachs Torné - Núm. 28 Direcció d'Empreses - 25885

