



# Cámara de Comercio de Bilbao: Ampliar las fronteras del conocimiento

Ignacio Ojalora  
Director de Estudios  
y Planificación





# QUIENES HEMOS PARTICIPADO EN LA INICIATIVA



**8 PERSONAS**  
**3 DEL COMITÉ DE DIRECCIÓN DE LA CÁMARA**

# METODOLOGÍA

## Modelo para Ayuda a la Gestión Integrada del Conocimiento (MAGIC)

A partir de unos conceptos claros...



Disponer de dicho conocimiento

2

Identificar el conocimiento requerido

1

...y sin olvidar las capacidades complementarias requeridas

Utilizarlo eficientemente

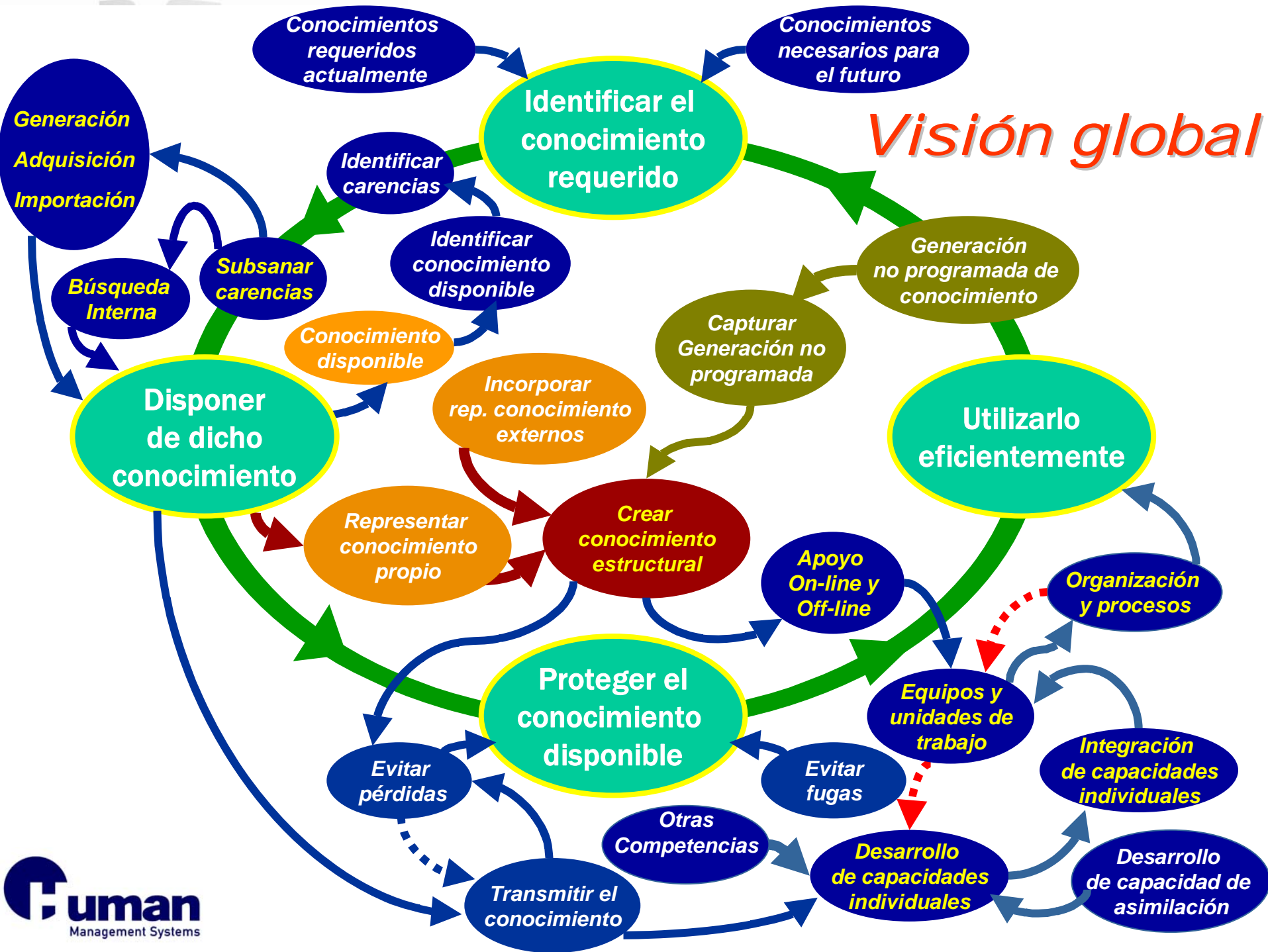
4

Protegerlo

3

Magic





# Conocimiento requerido



## Métodos para la detección de las necesidades actuales de conocimientos:



- Identificación de problemas
- Análisis de los modelos de los procesos
- Análisis de los modelos sistémicos del negocio
- Planes de innovación

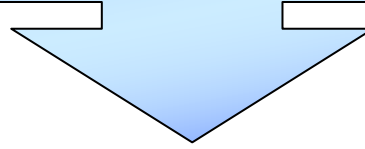


- Revisión de la estrategia
- “Benchmarking” externo
- Atención a los aspectos clave del negocio
- Sistemas de vigilancia
- Mejora continua, etc.



***Y sobre todo, mantener una actitud de atención permanente***

# QUÉ HEMOS HECHO



@ Diagrama de los **Procesos**. Eficiencia, eficacia.  
Presentación de la actividad.

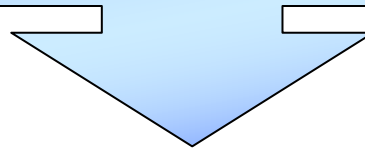


@ 1<sup>er</sup> ejercicio grupal consistió en plantearnos si había  
oportunidades para:

- ▣ transferencia interna del conocimiento,
- ▣ aprendizaje o adquisición de conocimientos
- ▣ integrar capacidades de varias áreas



# QUÉ HEMOS HECHO



- @ En definitiva, identificamos y definimos una serie áreas de mejora (49 en total, de las que 31 correspondían a barrixe y 18 a otras áreas).
- @ MAGIC-Tablas de identificación de conocimientos (naturaleza, capacidad/habilidad, información)
- @ Fichas de análisis de conocimientos
- @ Mejora de la comunicación interna

# FICHA DE ANÁLISIS DE CONOCIMIENTOS

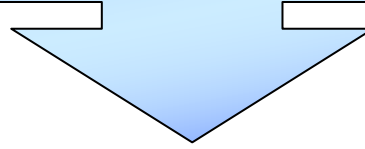
<b>NOMBRE DEL CONOCIMIENTO:</b> →			CLAVE:
<b>PROCESO EN EL QUE SE EMPLEA</b>	DENOMINACIÓN: →	CLAVE:	
<b>TAREA A LA QUE SE APLICA</b>	DENOMINACIÓN: →	CLAVE:	
IMPORTANCIA CONOCIMIENTO ↔ TAREA <sup>1</sup> :		ID. TAREA ↔ PROCESO <sup>1</sup> :	ID. PROCESO ↔ NEGOCIO <sup>1</sup> :
<b>IMPORTANCIA GLOBAL DEL CONOCIMIENTO<sup>1</sup>:</b>			
PERSONAS QUE LO APLICAN:	NOMBRE: ↓	DOMINIO REQUERIDO <sup>2</sup> : ↓	DOMINIO DISPONIBLE <sup>2</sup> : ↓
			<b>GRADO DE CARENCIA<sup>2</sup>:</b> ↓
NIVEL MÁXIMO DE CARENCIA DE CONOCIMIENTOS <sup>3</sup> (SI EXISTE):		NIVEL MEDIO DE CARENCIA DE CONOCIMIENTOS <sup>3</sup> (SI EXISTE):	
<b>GRAVEDAD GLOBAL DE LA CARENCIA DE CONOCIMIENTOS<sup>3</sup> (SI EXISTE):</b>			
OTRAS PERSONAS DE LA EMPRESA CON BUEN DOMINIO DE ÉL	NOMBRE: ↓	DOMINIO <sup>2</sup> : ↓	
NATURALEZA DEL CONOCIMIENTO:	FUNDAMENTALMENTE EXPLÍCITO <input type="checkbox"/>	¿ESTÁ DOCUMENTADO? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	CALIDAD DE LA DOCUMENTACIÓN:
	FUNDAMENTALMENTE TÁCITO <input type="checkbox"/>	¿ESTÁ REFERENCIADO EN PÁGINAS AMARILLAS? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
	COMBINACIÓN DE AMBOS <input type="checkbox"/>	PROPORCIÓN APROX. EXPLÍCITO <sup>1</sup> /TÁCITO:	¿ESTÁ DOCUMENTADO EL EXPLÍCITO? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> ESTÁ REF. EN PÁGINAS AMARILLAS EL TÁCITO? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
CAPACIDADES O COMPETENCIAS COMPLEMENTARIAS QUE SE REQUIEREN, JUNTAMENTE CON EL CONOCIMIENTO:			
CAPACIDAD O COMPETENCIA C-1:		NOMBRE DE QUIEN LA REQUIERE:	
NIVEL REQUERIDO <sup>2</sup> C-1:		NIVEL DISPONIBLE <sup>2</sup> C-1:	<b>GRADO DE CARENCIA<sup>2</sup> C-1:</b>
IMPORTANCIA DE ESTA CAPACIDAD PARA LA TAREA <sup>1</sup> :		<b>IMPORTANCIA GLOBAL DE ESTA CAPACIDAD<sup>1</sup>:</b>	<b>GRAVEDAD GLOBAL DE LA CARENCIA<sup>1</sup> C-1:</b>
¿ESTÁN PREVISTAS MEDIDAS PARA SOLVENTAR LAS CARENCIAS? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		EN CASO DE RESPUESTA "SÍ", ¿ESTÁN APROBADOS LOS RECURSOS NECESARIOS? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
DESCRIPCIÓN DE LAS MEDIDAS PREVISTAS Y PLAZOS DE IMPLANTACIÓN (INDÍQUENSE LAS RELATIVAS TANTO A CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS COMO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS): ↓			COMIENZO PREVISTO <sup>4</sup> ↓
DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA C-1:			FINALIZACIÓN PREV. <sup>4</sup> ↓

CAPACIDADES O COMPETENCIAS COMPLEMENTARIAS QUE SE REQUIEREN, JUNTAMENTE CON EL CONOCIMIENTO:		
CAPACIDAD O COMPETENCIA C-2:		NOMBRE DE QUIEN LA REQUIERE:
NIVEL REQUERIDO <sup>2</sup> C-2:	NIVEL DISPONIBLE <sup>2</sup> C-2:	<b>GRADO DE CARENCIA<sup>2</sup> C-2:</b>
IMPORTANCIA DE ESTA CAPACIDAD PARA LA TAREA <sup>1</sup> :	<b>IMPORTANCIA GLOBAL DE ESTA CAPACIDAD<sup>1</sup>:</b>	<b>GRAVEDAD GLOBAL DE LA CARENCIA<sup>1</sup> C-2:</b>
¿ESTÁN PREVISTAS MEDIDAS PARA SOLVENTAR LAS CARENCIAS? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		EN CASO DE RESPUESTA "SÍ", ¿ESTÁN APROBADOS LOS RECURSOS NECESARIOS? Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
DESCRIPCIÓN DE LAS MEDIDAS PREVISTAS Y PLAZOS DE IMPLANTACIÓN (INDÍQUENSE LAS RELATIVAS TANTO A CARENCIAS DE CONOCIMIENTOS COMO DE CAPACIDADES Y COMPETENCIAS): ↓		COMIENZO PREVISTO <sup>4</sup> ↓
DESCRIPCIÓN DE LA MEDIDA C-1:		FINALIZACIÓN PREV. <sup>4</sup> ↓
RIESGOS DE PÉRDIDA DEL CONOCIMIENTO, DE LAS CAPACIDADES O DE LAS COMPETENCIAS:		
TIPO DE RIESGO DE PÉRDIDA: ↓	NIVEL DEL RIESGO DE PÉRDIDA <sup>2</sup> : ↓	<b>GRAVEDAD DEL RIESGO DE LA PÉRDIDA<sup>2</sup>: ↓</b>
RIESGO P-1:		
RIESGOS DE FUGA DEL CONOCIMIENTO, DE LAS CAPACIDADES O DE LAS COMPETENCIAS:		
TIPO DE RIESGO DE FUGA: ↓	NIVEL DEL RIESGO DE FUGA <sup>2</sup> : ↓	<b>GRAVEDAD DEL RIESGO DE LA FUGA: ↓</b>
RIESGO F-1:		

(A) Se califica como tal, debido a que el cuestionario actualmente existente se ha revisado y mejorado sucesivamente (hasta en 3 ocasiones) analizando además referencias internacionales exitosas y llegando a un nivel de alcance y profundidad de la información muy elevado. Además, los índices sintéticos creados requieren, para su comparabilidad, que se mantengan las preguntas de dicho cuestionario. Así, no es previsible modificarlo a medio plazo.

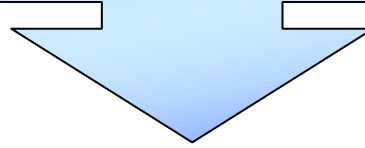
**VALORACIÓN GLOBAL: ATENCIÓN ALTA**

# RESULTADOS OBTENIDOS



- @ Hay oportunidades de sacar mayor rendimiento de los conocimientos disponibles en barrixe.
- @ Deberíamos mejorar, también, algunos de los conocimientos que se utilizan actualmente
- @ Se detecta la existencia de un número relevante de conocimientos explícitos (aquellos que usamos y podemos describir) no documentados

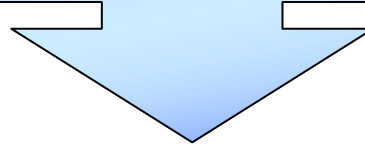
# RESULTADOS OBTENIDOS



- Ⓜ Podría haber riesgos de pérdidas de conocimientos. En este sentido, sería aconsejable identificar aquellos cuya pérdida fuera grave para la organización, habría que:
  - Identificar a otras posibles personas del área que pudieran adquirir los conocimientos/destrezas y capacitarlas (aumentar la polivalencia)
  - Identificar a otras posibles personas de la organización que dispongan de éstos
  - Detectar “canteras” a las que acudir para poder hacer efectivas las sustituciones en un breve período de tiempo



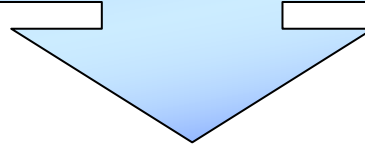
# POTENCIAL POR EXPLORAR



@ Potencial herramienta de planificación y gestión de la Formación/capacitación de la plantilla. Además, impulsar y desarrollar capacidades/habilidades de las personas, permitiría:

- ▶ Un incremento de la productividad
- ▶ Aumento de la polivalencia
- ▶ Una mayor capacitación profesional
- ▶ Mejora de la motivación (conexión emocional)

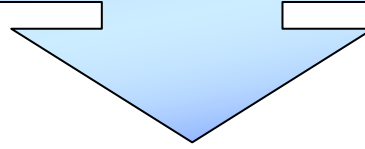
# POTENCIAL POR EXPLORAR



- @ Vincular la gestión del conocimiento con:
  - ▀ la gestión de competencias y ligarlo a:
  - ▀ el desarrollo de la carrera profesional y ligar ambos a la consecución de resultados (evaluación del desempeño). Ello permitiría, a su vez, poder migrar hacia un nuevo estilo de Dirección, más capacitador y orientativo.
  
- @ La gestión del conocimiento puede ser una herramienta útil para la gestión de los Planes de relevo y/o sustitución del personal.



# POTENCIAL POR EXPLORAR



@ Otros ámbitos potenciales de la Gestión del Conocimiento:

➤ identificar Buenas Prácticas dentro de la Organización (a menudo, la excelencia está dentro de las propias organizaciones, la idea sería sistematizar lo que funciona bien para que lo puedan hacer otros)



@ Crear las “páginas amarillas”



# CONCLUSIONES

## VALORACIONES CON RESPECTO A LA PARTICIPACIÓN:

### @ LIDERAZGO

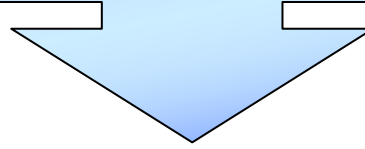
DEBE ESTAR AVALADO POR LOS MÁXIMOS EXPONENTES JERÁRQUICOS DE LA ORGANIZACIÓN

### @ COMPROMISO

EVITAR INTRUSOS Y TRANSPIRACIÓN



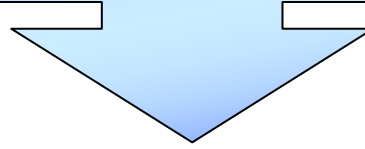
# CONCLUSIONES



- @ La diversidad es un valor:
- @ El abrir la participación a otras personas ha servido también para:
  - ▀ poner en valor internamente lo que hacemos
  - ▀ sacar más utilidad del conocimiento disponible
  - ▀ beneficiarte de otros conocimientos de la Cámara
  - ▀ integrar capacidades de otras áreas
- @ Hay que desarrollar un cierto sentido del altruismo
- @ La gestión del conocimiento tiene mucho de carácter preventivo



# CONCLUSIONES



- @ Hay que ampliar el concepto de adquirir conocimiento
- @ A menudo, considero más relevante las capacidades/habilidades necesarias para el desempeño de una tarea que los conocimientos requeridos
- @ Actitud
- @ La comunicación es fundamental para la transferencia de conocimientos
- @ Crear el contexto adecuado
- @ Identificar cuáles son los conocimientos críticos

