



México, Ciudad de México | Material Confidencial

## **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO, MODELOS DE CALIDAD, MARCOS DE TRABAJO ÁGIL Y MANAGEMENT 3.0, UNA BUENA COMBINACIÓN PARA EMPRESAS COMPETITIVAS.**

*Gloria Zúñiga Chávez  
Solution Center Vallejo Ixmiquilpan Hidalgo.*

### **RESUMEN**

Para lograr la competitividad de las empresas, éstas se dan a la tarea de buscar nuevas formas de desarrollar equipos altamente productivos, diseñar estrategias mercadológicas y generar un buen ambiente de trabajo. En este documento se presentan conceptos y estudios a lo largo de los años para comprender el implementar modelos, metodologías, buenas prácticas o experiencias de otros a través principalmente de la gestión del conocimiento para generar ventaja competitiva.

### **PALABRAS CLAVE:**

Knowledge management, Knowledge workers, Learning organization, Gestión de calidad, metodologías ágiles, Management 3.0.

### **INTRODUCCIÓN**

Existe una gran cantidad de investigaciones relacionadas con la competitividad de las empresas, y de esas investigaciones se han derivado

conceptos, metodologías, marcos de trabajo, modelos, mejores prácticas y herramientas con la intención de ofrecer elementos para la competitividad de las empresas. La cantidad de información podría ser abrumadora, sin embargo es importante realizar la revisión para adoptar lo mejor que se puede aplicar a las empresas de acuerdo a su giro, capacidad y objetivos. En este documento se presentan resultados de investigaciones, conceptos y referencias para buscar alternativas de mejoramiento del desempeño empresarial.

### **DESARROLLO**

En la década de los '90 se publicó una obra en la que se hablaba de una nueva disciplina emergente: "Knowledge Management" (gestión del conocimiento), los autores Nonaka y Takeuchi explicaban la nueva disciplina para el diseño e implementación de sistemas con el objetivo de identificar, capturar y compartir el conocimiento dentro de una organización para generar valor y



de esa forma lograr un alto desempeño (Perez-Montoro, 2016).

Desde hace tiempo se ha estudiado e investigado sobre el tema de la gestión del conocimiento, llegando a conclusiones en las que la gestión del conocimiento contribuye fundamentalmente en el crecimiento e innovación de una organización con el apoyo de las Tecnologías de la Información (TI), sin embargo, también se ha llegado a identificar que los métodos y procedimientos son igualmente importantes.

Entre los investigadores y autores de los estudios realizados sobre la gestión del conocimiento encontramos a Ducker (citado en Valhondo, 2003), cuya aportación con respecto a la gestión del conocimiento es el término de “Knowledge workers” (trabajadores del conocimiento), el cual indica que los trabajadores deben considerarse un activo fijo de la empresa y como tal debe cuidarse en lugar de controlarse.

Los directivos deben crear un ambiente de trabajo donde estos trabajadores puedan desarrollar su creatividad. Por su parte Peter Senge realiza la aportación del concepto “Learning Organization” (organizaciones de aprendizaje), son las organizaciones en la que los empleados desarrollan la capacidad

de crear resultados que desean y donde se propician nuevas formas de pensar, siendo la empresa un proyecto común en donde los empleados aprenden a aprender. De esta idea se desprenden las 8 características clave de una learning organization:

1. Compromiso con el aprendizaje.
2. Cultura de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo.
3. Democracia en el trabajo; se fomenta un clima favorable de aprendizaje.
4. Observación del entorno para anticiparse al mercado.
5. Uso de tecnología de la información como herramienta facilitadora.
6. Animar el aprendizaje en equipo.
7. Practican lo aprendido.
8. Se relaciona la recompensa a la productividad.

La libertad del actuar dentro de las organizaciones motiva a que los colaboradores socialicen las experiencias para innovar y hacer más productivas las actividades encomendadas.

También existen estudios en donde se muestra la relación de la gestión del conocimiento con otras gestiones



(Sanchez Diaz & Vega Valdes, 2006), que pueden ser:

- La gestión de la información (considerando la información como recurso),
- La gestión tecnológica (para optimizar la captación, procesamiento, almacenamiento, transmisión y recuperación de la información a través de redes, internet, intranets, extranets, correo electrónico, minería de datos, almacenes de datos, análisis de datos, sistemas de apoyo para la toma de decisiones, etc.) y
- La gestión de recursos humanos (donde es indispensable la motivación, manejo de conflictos, flexibilidad, comunicación efectiva, trabajo en equipo, desarrollo de liderazgo, aprendizaje, cambio, y cultura organizacional).

Dichas relaciones en su conjunto tratan sobre los pilares de la gestión del conocimiento: cultura, procesos, personas y tecnología.

Consideremos también otra gestión: la gestión de la calidad. La gestión de la calidad de acuerdo al trabajo de Tari Guillo & Garcia Fernandez, (2009) es un sistema de gestión que persigue el mantenimiento y la mejora

continua de todas las funciones de la organización con el objetivo de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. La teoría de la gestión de la calidad se ha desarrollado a partir de 3 áreas: las contribuciones de los líderes de la calidad (Deming y Juran), los modelos de calidad y los estudios de medida.

De acuerdo al resultado del estudio de la relación de la gestión del conocimiento con la gestión de la calidad los autores proponen como dimensiones de la gestión del conocimiento:

1. Creación del conocimiento.
2. Transferencia y almacenamiento de conocimiento.
3. Aplicación y uso del conocimiento.

Y para la gestión de la calidad:

1. Liderazgo.
2. Planificación.
3. Gestión de personas.
4. Gestión de procesos.
5. Información y análisis.
6. Enfoque al cliente.
7. Gestión de proveedores.
8. Diseño del producto.

Dichas dimensiones permitirán medir ambas gestiones y se proponen para investigaciones futuras.



Hasta el momento se han revisado los orígenes que han dado paso a la gestión del conocimiento, y podemos enfatizar que los pilares identificados que son la cultura, los procesos, las personas y la tecnología también se relacionan con las metodologías ágiles por la socialización del conocimiento y el aprendizaje, resultados tangibles en menor tiempo, importancia del objetivo compartido con el cliente para lograr su satisfacción y la dinámica de aprendizaje, desaprendizaje y reaprendizaje continuo por la adaptación que se debe practicar ante los cambios.

Las metodologías de desarrollo de software ligeras que después se nombraron como metodologías ágiles, surgieron con el propósito de reducir probabilidades de fracaso por subestimación de costos, tiempos y funcionalidades en los proyectos de desarrollo de software como se menciona en el trabajo realizado por Navarro Cadavid, Fernandez Martinez, & Morales Velez (2013).

Las metodologías ágiles son flexibles ya que pueden ser modificadas para que se ajusten a las condiciones de cada equipo y proyecto, los proyectos se subdividen en proyectos más pequeños con duración de dos a seis semanas con una comunicación estrecha con el cliente y trabajo

colaborativo con gran adaptación a los cambios.

El manifiesto ágil es un documento en el que se acuerdan cuatro principios básicos:

1. Individuos e iteraciones por encima de procesos y herramientas.
2. Software funcionando por encima de documentación excesiva.
3. Colaboración con el cliente por encima de negociaciones contractuales.
4. Respuesta ante el cambio por encima de seguir un plan.

Dentro de las metodologías ágiles representativas se encuentra Scrum y se considera un marco de trabajo diseñado para lograr colaboración en el equipo en proyectos que constan de un conjunto de reglas y artefactos, además de roles que definen una estructura para su correcto funcionamiento.

Scrum define tres roles:

**Product Owner:** Es el dueño de los productos definidos en un backlog

**Los equipos Scrum:** Son auto-gestionados, multifuncionales y trabajan en iteraciones. La autogestión permite elegir la mejor forma de hacer el trabajo. Los



integrantes del equipo tienen todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo.

**Scrum master:** Su principal función es asegurarse que el equipo sigue la metodología, prácticas y valores además de ser el facilitador del equipo y es el enlace entre el Product Owner y el Equipo Scrum.

Lo interesante de este marco de trabajo es que no hay jerarquías, todos los miembros tienen el mismo nivel, lo que hace que la colaboración sea más simple de realizar. El número de integrantes del equipo es entre tres y nueve personas.

En el marco de trabajo de Scrum, se cuenta con un Product Backlog que define y prioriza el Product Owner, y de ese Product Backlog se toman los productos a desarrollar en un espacio de tiempo denominado Sprint y a la lista de actividades por hacer en ese tiempo se le denomina Sprint Backlog, cada Sprint se considera como un proyecto independiente, y la duración es de una semana como mínimo y seis semanas como máximo. En cada Sprint se desarrollan los eventos:

1. Reunión de planeación del Sprint -Sprint Planning.
2. Reuniones diarias - Daily Scrum.
3. Revisión del Sprint - Sprint review.

#### 4. Retrospectiva del Sprint - Sprint Retrospective.

Dentro de los artefactos que se generan en este marco de trabajo se tienen: Product Backlog, Sprint Backlog, Monitoreo de progreso e Incremento.

En los eventos y los artefactos encontramos la contribución a la gestión del conocimiento, ya que se involucran los conocimientos tácitos y explícitos que provocan el aprendizaje en las organizaciones.

Por otro lado, para la adquisición de habilidades de gestión se puede hacer uso del Management 3.0, no es un marco de trabajo, es una mentalidad combinada con una colección de juegos, herramientas y prácticas para ayudar a los trabajadores a gestionar la organización. El Management 3.0 sigue la idea del pensamiento sistémico de que el 95% del rendimiento de una organización es el resultado de todo el sistema, no del individuo, también permite analizar para encontrar las soluciones adecuadas para el liderazgo eficaz en todas las organizaciones.

Uno de los objetivos del liderazgo es hacer crecer y transformar las organizaciones para que sean el mejor lugar para trabajar, se preocupan por los empleados comprometidos porque cuando esto





sucede el trabajo mejora y los clientes están más satisfechos. Utiliza recursos lúdicos que permite fomentar la retroalimentación de los empleados y la colaboración del equipo (Management 3.0, 2019).

## CONCLUSIÓN

El desempeño y alta productividad de las empresas es un tema de gran relevancia y es por ello que existen tantas investigaciones, metodologías y herramientas, sin embargo es importante realizar una valoración para implementar la mejor combinación de éstas para lograr que las organizaciones sean altamente competitivas.

Con lo antes expuesto se pretende invitar a la reflexión sobre los múltiples factores que se deben considerar para que una organización cumpla con sus objetivos, y todo va a depender de la personalidad de cada empresa.

Se recomienda ampliamente llevar a cabo la revisión de investigaciones realizadas en diferentes países y sectores para

facilitar la adopción de las buenas prácticas y elementos que contribuyan siempre a la mejora continua de las organizaciones.

## REFERENCIAS

- Management 3.0. (24 de septiembre de 2019). *Management 3.0*. Obtenido de Management 3.0: <https://management30.com/learn/>
- Navarro Cadavid, A., Fernandez Martinez, J., & Morales Velez, J. (2013). Revisión de metodologías ágiles para el desarrollo de software. *PROSPECTIVA*, 30-39.
- Perez-Montoro, M. (2016). Gestión del conocimiento: Orígenes y Evolución. *El profesional de la información*, 526-534.
- Sanchez Diaz, M., & Vega Valdes, J. (2006). La gestión del conocimiento y su relación con otras gestiones. *Ciencias de la Información*, 35-52.
- Tari Guillo, J., & Garcia Fernandez, M. (2009). Dimensiones de la Gestión del conocimiento y de la gestión de la calidad: una revisión de la literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 135-148.
- Valhondo, D. (2003). *Gestión del conocimiento del mito a la realidad*. Madrid: Díaz de Santos S.A.



GLORIA ZÚÑIGA CHÁVEZ

Scrum Master, Office Manager & Assignment Manager.

☎ Tel. 55 50800048 Ext.6608

✉ [solutioncenter@praxisglobe.com](mailto:solutioncenter@praxisglobe.com)

📄 Gloria Zúñiga Chávez

