

Profesionalizando la gestión del conocimiento

Carlos Merino Moreno, Néstor González Aure y Reinaldo Plaz Landaeta



AENOR

Profesionalizando la gestión del conocimiento

Carlos Merino Moreno, Néstor González Aure y Reinaldo Plaz Landaeta



AENOR

Profesionalizando la gestión del conocimiento

Profesionalizando la gestión del conocimiento

[Carlos Merino Moreno](#)
[Néstor González Aure](#)
[Reinaldo Plaz Landaeta](#)

AENOR

Título: *Profesionalizando la gestión del conocimiento. ePUB*

Autores: [Carlos Merino Moreno](#), [Néstor González Aure](#) y [Reinaldo Plaz Landaeta](#)

© AENOR Internacional, S.A.U., 2022

Todos los derechos reservados. Queda prohibida la reproducción total o parcial en cualquier soporte, sin la previa autorización escrita de AENOR Internacional, S.A.U.

ISBN: 978-84-17891-68-8

Edita: AENOR Internacional, S.A.U.

Maqueta y diseño de cubierta: AENOR Internacional, S.A.U.

Nota: AENOR Internacional, S.A.U. no se hace responsable de las opiniones expresadas por los autores en esta obra.

AENOR

Génova, 6. 28004 Madrid

Tel.: 914 326 036 • normas@aenor.com • www.aenor.com

Presentación

Este libro es el resultado de muchos años de experiencia acumulada en gestión del conocimiento por el equipo de ICA2 Innovación y Tecnología. Es un esfuerzo de sistematización y reflexión sobre enfoques y metodologías que pretende aportar a las organizaciones del siglo XXI una mirada pragmática del abordaje de la gestión del conocimiento como una palanca para enfrentar los retos y realidades de un entorno competitivo cada vez más disruptivo y cambiante.

La lectura de las siguientes páginas está dirigida a aquellos profesionales que tienen el reto y la responsabilidad del desarrollo de la gestión del conocimiento en sus organizaciones.

La gestión del conocimiento ha ido evolucionando en los últimos 30 años pasando de tener un enfoque muy centrado en la gestión de la información y la documentación hacia uno más corporativo de socialización y transferencia de conocimiento en los que las personas se convierten en sujetos activos de la gestión.

En los años 90 Prahalad y Hamel publicaron el libro *Compitiendo por el futuro*, cuya idea fuerza es clara desde el título: la mirada estratégica se dirige al futuro y debemos comprender que es fundamental analizar el horizonte, dado que impacta decisivamente sobre nuestras decisiones del presente.

El futuro es un concepto lleno de incertidumbre, pero que es preciso interiorizar; y solo podemos hacer algo al respecto si incorporamos una dinámica de aprendizaje continuo en nuestras organizaciones, dado que la traducción de información en conocimiento relevante es el ejercicio que va a permitir limitar dicha incertidumbre y construir proyecciones más rigurosas hacia el futuro. De esta forma, se clarifica la relación existente entre estrategia y conocimiento. No en vano, aprovechar la experiencia y dominar los últimos avances en una temática son nuestras armas para combatir el escenario de posicionamiento al que están sometidos nuestros procesos de toma de decisión.

Por este motivo, se puede representar metafóricamente la diferencia entre gestionar y dirigir con la simple acción de caminar: si se hace

mirándose a los pies significa que se está atendiendo el paso a paso, el día a día, salir de esta semana, llegar a final del mes... en definitiva, gestionar; mientras que caminar levantando la cabeza y mirando al frente, supone observar el horizonte, tratar de entender la ruta, prever los obstáculos con tiempo, seleccionar trayectorias. Mirar a los pies significa ver los obstáculos cuando se está encima de ellos, y muchas veces no hay tiempo para reaccionar. Levantando la cabeza se puede corregir el recorrido. Este sencillo ejemplo describe la diferencia entre gestionar y dirigir, una dicotomía que caracteriza y clasifica la forma de actuar de muchas organizaciones.

Los lectores más atentos habrán descubierto que en el título del libro se menciona “gestión del conocimiento”. ¿No sería mejor “dirección”? Pues efectivamente, sería mejor. Por este motivo hay autores que hablan de dirección estratégica del conocimiento o de gobierno del conocimiento para incorporar esa idea más evidente de futuro y evitar que la gestión del conocimiento se entienda como un mero ejercicio de manejo “administrativo” de este activo. No obstante, el concepto se tradujo (no muy adecuadamente) del *knowledge management* anglosajón y la expresión “gestión del conocimiento” ha quedado asentada. Por ello, hemos optado por explicar este matiz relevante y seguir usándola para aprovechar el terreno ganado por el concepto a nivel internacional.

En todo caso, este libro, para ser un producto de conocimiento útil y práctico, va a incorporar las dos dimensiones; a saber, la estratégica y la operativa, dado que se busca comprender la gestión del conocimiento como un asunto de negocio (negocio como negación del ocio), misional, no del conocimiento *per se*. Es decir, necesitamos evidenciar los impactos que produce esta gestión en los resultados por los que piden cuenta y razón a la organización. Esto nos lleva a ir más allá de “saber más” para entrar en el discurso de “aportar más valor”. Son muchos los ejemplos que podemos encontrar donde las personas saben mucho y no contribuyen de la forma esperada, situación que ha llevado a muchos responsables de formación a pensar sobre la rentabilidad de la inversión en horas asociadas a cursos.

Y es que al hablar de conocimiento estamos poniendo sobre la mesa un intangible que requiere unas “gafas” especiales para su correcta

visualización, y qué mejores vistas que comprender sus efectos en los resultados de la organización. La apuesta por la creencia asociada a la idea “refuerza las competencias de tus empleados y lo demás vendrá solo” ha perdido mucho valor por las continuas muestras de no confirmación de esta hipótesis. Crear esquemas tipo *business case* resulta la clave de bóveda para estas aproximaciones, evidenciando un escenario de encargos corporativos sobre los que la gestión del conocimiento desarrolla todo su potencial.

Hemos hecho un esfuerzo por exponer en este libro los temas que son fundamentales para abordar la gestión del conocimiento con una óptica sistémica, integral y práctica ligada a los retos del negocio y con una aproximación operativa que responde a estándares implementados en organizaciones referentes de buenas prácticas en la gestión del conocimiento. Por tal motivo, la reflexión conceptual de cada tema está acompañada de un ejemplo práctico que permite ilustrar la instrumentación de los enfoques y metodologías consideradas.

Los autores

1. La economía del conocimiento

*Hemos pasado de considerar al conocimiento
como recurso a comprenderlo como activo.*

El proceso de selección natural siempre nos ha puesto sobre la pista de la evolución de las especies. Son muchas las aportaciones académicas que muestran a las organizaciones como “sistemas biológicos” (Hodgson, 2010) donde la capacidad adaptativa es la clave para sobrevivir y proyectarse hacia el futuro. Realmente, desde la existencia de los primeros homínidos el conocimiento ha sido importante, obviamente acompañado de un potencial intelectual que, dentro de sus limitaciones y de la suma de comportamientos innatos para la supervivencia, fueron creando experiencias y posteriormente astucia.

Tras miles de años, la humanidad ha ido mejorando su base intelectual apoyada en la propia acumulación de conocimiento que, aprovechando sus posibilidades de combinación, ha permitido nuevos desarrollos cada vez más frecuentes. Cuando los esquemas sociales y económicos poseían todavía poca base científica y tecnológica, los entornos eran muy estables y se podían heredar oficios a lo largo de varias generaciones con muy pocos cambios en la práctica de trabajo.

Ante tal escenario intelectual se posicionaban como relevantes los recursos que permitían mayor producción (a saber, tierras, mano de obra y capital), aferrándose los sistemas sociales a las estructuras de poder que se basaban en el sentido de la propiedad y del patrimonio (incluyendo en la propiedad, desgraciadamente, la mano de obra).

Con el ánimo de sintetizar al máximo, y asumiendo los riesgos que conlleva generalizar, se podría decir que la economía ha vivido muchos años en el mundo de los recursos, donde poseerlos se consideraba la clave del éxito. Pero, la velocidad que se ha ganado en el siglo xx (denominado el siglo de la ciencia) en cuanto a generación de conocimiento se refiere, ha permitido evidenciar que la tenencia de recursos no es factor suficiente para asegurar el desarrollo o competitividad de una economía, para ello es necesario evolucionar en

las capacidades de transformación y aprovechamiento de dichos recursos, o buscar nuevas fórmulas de generación de valor (basado en el aprovechamiento de esos recursos o de nuevos que lo sustituyan), algo que se consigue capitalizando y evolucionando en el conocimiento acumulado para su explotación en todas las ramas del saber (salud, aeronáutica, alimentación, energía, etc.).

Las organizaciones se vieron expuestas a un nivel de competencia inaudito, surgieron tensiones con otras organizaciones que buscaban ocupar el mismo espacio en el mercado, y el concepto “estrategia” empezó a ser el producto estrella de consultoras, libros de *management* (Boston Consulting Group, Michael Porter, etc.) y de los programas de MBA de las escuelas de negocio. Obviamente, si una empresa vendía todo lo que producía, sus motivaciones de cambio eran limitadas; al surgir nuevos competidores, se “espabilaron las neuronas” para hacer frente a esta rivalidad.

Este argumento acerca mucho al concepto de economía del conocimiento, dado que se empieza a considerar como clave ese marco de “las neuronas”, ese talento, la diferencia entre tener muchos recursos y tomar buenas decisiones, entre ser una organización grande y una organización con potencial. Este discurso tomó protagonismo en los 90, cuando comenzaron a “hervir” conceptos como gestión por competencias, intraemprendimiento, talento, gestión del conocimiento, capital intelectual, aprendizaje organizativo, etc.

No obstante, todo este cambio se planteó de forma muy suave al principio: primero con la denominada sociedad de la información y luego con la sociedad del conocimiento. La aparición de internet generó un potencial de acceso a la información que podía traducirse en conocimiento; eso sí, confundiendo a muchas organizaciones en una versión instrumental de la gestión del conocimiento que consideraba que capturar documentos de fuentes externas o internas y registrarlos en un repositorio sería suficiente para solucionar el aprovechamiento de ese potencial de conocimiento.

No fue así, y todavía hoy muchas organizaciones interpretan de forma desafortunada la gestión del conocimiento desde la óptica instrumental (en la mayoría de las ocasiones expresado en una solución tecnológica

de gestión de contenidos o de trabajo colaborativo). Pero para lograr una verdadera gestión, no solo hace falta el instrumento, sino también el direccionamiento, por tanto es necesario dar un paso más: comprender la necesidad de generar dinámicas para convertir la información en conocimiento. Esto ya comenzó a dar entrada a los denominados “modelos de gestión del conocimiento” considerados como un esquema de procesos que debían incorporarse al esquema de funcionamiento de la organización.

Este paso fue muy importante, aunque no decisivo, dado que todavía se interpretaba el conocimiento como un recurso, no como un activo, es decir, la llegada a un paradigma donde el conocimiento se considera un elemento sobre el que se construye valor. El paso de información a conocimiento implicó mucho foco en la formación, en las universidades corporativas, en saber más. No obstante, como ya se ha comentado, la gestión del conocimiento, para ser realmente efectiva y útil, debe orientarse no solo a “saber más” sino a “aportar más” y eso supone generar dinámicas donde la identificación, el desarrollo, la combinación y la renovación del conocimiento se ponga al servicio de las decisiones, los procesos y los retos de negocio a los que se enfrenta una organización.

Este es el punto clave y la razón para hablar de economía del conocimiento, dado que nos concentramos en los impactos en la propuesta de valor de la organización, lo que implica su posicionamiento, su valor de mercado, etc. No en vano, gran parte de las organizaciones que se encuentran en la cima de valoración de los *rankings* internacionales tienen una característica común asociada a ofertas intensivas en conocimiento, donde el comportamiento innovador es un rasgo distintivo de su ADN.

Penrose, la visionaria

Edith Penrose ya analizó en 1959 los elementos diferenciadores del rendimiento entre las organizaciones. Comparó empresas idénticas en cuanto a sus infraestructuras, equipamientos y organigrama y comprobó que sus resultados eran dispares. Al analizar las causas llegó a la conclusión de que había “factores blandos”, algunos de

naturaleza gerencial, que explicaban esta diferencia, lo cual puso sobre la pista a muchos autores que posteriormente entraron en el mundo de los denominados activos intangibles.

Con todo este interesante argumento, y tras sucesivas aportaciones (Wernerfelt, 1984; Barney, 1986), se rompía en los años 80 el denominado paradigma estructural que suponía que solo las organizaciones de cierto tamaño y con un determinado presupuesto podían ser competitivas y liderar los sectores. Hoy resulta visible que es el buen uso y desarrollo de los activos intangibles (entre ellos, el conocimiento) lo que pone por delante a las organizaciones; es decir, que organizaciones con muchos recursos pueden obtener resultados mediocres, y organizaciones con menos recursos de ese tipo, pero con capacidades y *know-how* diferenciador pueden obtener resultados excelentes.

Un jeque y un fórmula 1

Animamos al lector a visualizar en internet el vídeo del jeque árabe que desea dar una vuelta al circuito de Abu Dabi con el fórmula 1 de Fernando Alonso y que, nada más salir, se estrella en la recta del circuito. Los recursos a su disposición eran los mejores, el coche era exactamente el de Alonso, los mecánicos, todo igual, sin coches alrededor, día soleado, todo en perfectas condiciones... salvo sus conocimientos y destrezas.

Este conjunto de capacidades se conceptualiza a modo de activos intangibles cuya traducción más directa se centra en el conocimiento, en la experiencia, en el dominio de una materia, lo que supone la necesidad de buscar soluciones para dirigir y gestionar este activo cognitivo. Por eso se habla de incorporar el conocimiento (y otros intangibles que se verán más adelante) en la agenda de dirección y gestión de la organización; situación novedosa u oculta para muchas cúpulas directivas que no son conscientes de esta necesidad o, si lo son, no saben cómo manejarla.

Es preciso tener claro que el conocimiento tiene una vertiente estratégica (asociada a cómo se conectan y apoyan los retos estratégicos

de la organización) y otra operativa (qué procesos se requieren y cómo funcionan). No hace falta resaltar mucho la realidad en la que vivimos, donde el conocimiento evoluciona de forma exponencial. Los avances científicos y tecnológicos se suceden, se solapan y crean ciclos de vida más estrechos y mayores oportunidades de cambio e innovación.

Desde el siglo xx, que páginas atrás se denominó el siglo de la ciencia, se han venido sucediendo paradigmas de conocimiento científico y tecnológico que han cambiado la sociedad, la economía y todos los órdenes de la vida. Internamente, en las organizaciones se puede hablar de un paradigma actual caracterizado por la velocidad, la conectividad y la creatividad (véase la [figura 1.1](#)).



Fuente: ICA2, elaboración propia.

Figura 1.1. **Paradigma tecnológico actual**

La conectividad se refiere al grado de relación que las organizaciones deben tener con otros agentes de su ecosistema para enriquecer sus capacidades y acelerar la asimilación de nuevos paradigmas. Las redes sociales, las plataformas o el *networking* evidencian la necesidad y la oportunidad que existe, cada vez más, de conectar con otros. Se pasa de conceptos competitivos a esquemas más relacionados, de valor compartido (Porter y Kramer, 2011). Ahora bien, en ellos la calidad del conocimiento y los retornos obtenidos dependerá en gran medida de la selección de dichos contactos con los que se genera esa relación y de la efectividad de las dinámicas de participación y colaboración que se desarrollan con ellos para crear un efecto de “polinización cruzada de conocimiento”.

En cuanto a la velocidad, es preciso considerar la necesidad de estar al día y aprovechar la corriente mundial de conocimientos que se produce a un ritmo acelerado. Las organizaciones que aprenden al ritmo del avance del conocimiento progresan; las que adolecen de lentitud tratan de sobrevivir. Es más, el aprendizaje no se deja al libre albedrío en las organizaciones, sino que requiere configurar actitudes para aprender (disposición) y espacios que promuevan y faciliten este proceso.

Finalmente, se podría incluir en este paradigma el concepto de maleabilidad (cualidad que tiene un material para poder deformarse sin romperse), como analogía a la necesidad de evolucionar las propuestas de valor, para mantenerse al ritmo que marcan los ciclos de vida (cada vez mas cortos) de las tendencias tecnológicas, sociales y/o de mercado, que llevan a las organizaciones a cultivar comportamientos innovadores en los que potenciar valores propios de emprendimiento (para transformar o renovar su propuesta de valor), cuestión que lleva asociado un perfil de talento motivado y visionario hacia la renovación o creación de conocimiento.

Por tanto, estamos ante un paradigma donde el conocimiento se vuelve protagonista, en su velocidad, conexión y renovación; un paradigma frente al cual las organizaciones necesitan plantear modelos de actuación que rentabilicen el conocimiento. Es preciso tener claro que, mientras que los activos físicos están sujetos a depreciación (cuanto más se usan más se desgastan), al conocimiento le pasa todo lo contrario, se enriquece cuanto más se usa; de ahí que se busquen fórmulas para su movilidad y aprovechamiento interno. Ahora bien, ¿en qué conocimientos centrarse?, ¿cómo empezar?

Un buen planteamiento parte de caracterizar los dominios de conocimiento de la organización en cuatro cuadrantes (véase la [figura 1.2](#)). Se puede observar un cuadrante inicial de conocimiento muy público y poco crítico, básico y estándar en el sector. En este caso, podría traer a cuenta subcontratar la tarea y, si alguien se marcha de la organización con este conocimiento, sería fácil reemplazarlo.



Fuente: ICA2, elaboración propia.

Figura 1.2. **Caracterización de los dominios de conocimiento**

Otro cuadrante, muy público y crítico, el cual supone un conocimiento estándar pero especializado, va a depender de la cantidad de oferta disponible sobre este conocimiento en el mercado. Esto puede llevar a cuidar a expertos internos y proveedores habituales, a pensar en la cantidad de conocimiento tácito que manejan y que se debería socializar, etc.

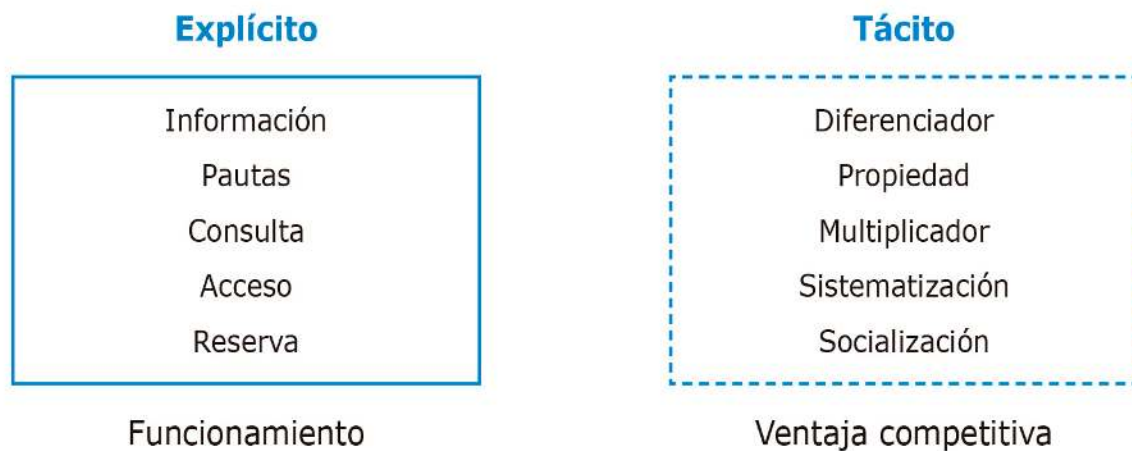
El tercer cuadrante, muy privado y poco crítico, es un conocimiento particular de la organización; no lo tiene mucha gente, pero se puede construir con nuevos empleados de forma bastante sencilla.

Y finalmente, está el cuadrante clave asociado a conocimientos muy críticos y poco públicos, muy interiorizados y diferenciadores, que llevan a considerar la protección de aquellos documentados y a tener en cuenta la socialización de aquellos que se encuentran en forma tácita.

Estos cuadrantes derivan en diferentes prioridades y estrategias para manejar el conocimiento de la organización: un primer ejercicio bastante importante para comenzar bien.

Insistiendo en la naturaleza tácita o explícita del conocimiento, es preciso interpretar algunas cuestiones que facilitan la manera en la que se pueden gestionar. Por ejemplo, el explícito se centra mucho en un conocimiento codificado, documentado, que se basa en información y en la existencia de pautas escritas que pueden consultarse y que pueden contar con permisos para su acceso. Este tipo de conocimiento suele ser relevante para consolidar el funcionamiento de la organización y facilitar procesos de formación.

El conocimiento tácito, por el contrario, es un conocimiento no documentado, no escrito, y además difícil de codificar, que resulta ser diferenciador del negocio (véase la [figura 1.3](#)).



Fuente: ICA2, elaboración propia.

Figura 1.3. **Conocimiento tácito vs. conocimiento explícito**

El ingeniero con vista “prodigiosa”

En una factoría de automoción el jefe del área de moldes y chapa se acercaba al rollo de materia prima recién llegado y comentaba: “Le tendremos que dar un poco más de aceite. En la parte final la lámina viene con mayor grosor”. La cuestión no tendría misterio si todo el mundo lo viera o fuera fácil de ver. El problema es que nadie era capaz de descifrar esa falta de aceite que, cuando se medía con el aparato en cuestión, era cierta; o de identificar esas micras de grosor en la lámina que igualmente se comprobaba con el sensor.

Es más, en el proceso hay una inspección denominada “análisis punto de venta” donde el vehículo se expone como en un concesionario y se examinan sus partes (sobre todo las más visibles). En este caso, el ingeniero con “vista prodigiosa” era capaz de ver poros o “piel de naranja” en la chapa a un metro, mientras que otros no lo podían ver ni pegando la nariz a la zona.

Esa destreza, ¿cómo se documenta?, ¿cómo se registra?, ¿cómo se aprende? Se trata claramente de un conocimiento tácito que es complicado de codificar; eso sí, para la organización es evidentemente muy diferenciador, y la posible jubilación del ingeniero podría acarrear su pérdida.

Barney y Hesterly (2011) consideraban como diferenciadores los recursos con altos niveles en el modelo VRIO: “V” que aportan valor, “R” raros, “I” inimitables y “O” ordenados (fácil disposición para su uso). En ellos reside gran parte de la ventaja competitiva de las organizaciones y, en el caso del ingeniero, estos caracteres resultan evidentes.

No obstante, el conocimiento suele estar sometido a una sensación de propiedad por parte del sujeto que lo posee y se requiere cambiar la actitud orientada hacia “si no comparto lo que sé, me hago más fuerte en la organización” para convertirla en “cuanto más comparto, más importante soy para mi organización y más se me reconoce”. Es un cambio cultural, un valor a promover y destacar desde la dirección.

Este conocimiento tácito puede mejorar su socialización cuando se sistematiza, buscando codificar lo que se pueda, haciendo uso del mejor formato disponible (a través de un procedimiento, un documento, material audiovisual, etc.), para que pueda consumirse o transferirse de forma más potente. Obviamente, esta dinámica de aprendizaje asociada al conocimiento tácito clave (crítico) se relaciona muy directamente con la ventaja competitiva de la organización y requiere sistemas para no perderlo, para no descapitalizarse, lo que evidencia la necesidad de preservarlo.

Este es el motivo por el que se pretende unir a las estrategias de gestión del conocimiento su caracterización como clave o crítico en función de