

KUDEAKETA AURRERATUA  
**EUSKALIT**  
GESTIÓN AVANZADA

# MARCO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

---





# AGRADECIMIENTOS

Este documento ha sido coordinado por EUSKALIT, pero ha sido resultado de un magnífico ejercicio participativo realizado por un grupo de personas que han reflexionado sobre los conceptos, las distintas teorías y han hecho una lectura desde los diferentes sectores de actividad y experiencias de gestión del conocimiento durante muchos años. Es necesario agradecer su trabajo y generosidad para desarrollar un marco que pueda ayudar a la gestión de las organizaciones:

Asier Ares	EJIE, Sociedad Informática del Gobierno Vasco
José Ángel Ayucar	Departamento de Educación del Gobierno Vasco
Miriam Beltrán	Colegio CEU Virgen Niña
Alfonso Davalillo	UPV/EHU
Jaione Gaminde	Diputación Foral de Bizkaia, Dpto. de Hacienda y Finanzas
Rafael Goiria	Diputación Foral de Bizkaia, Dpto. de Hacienda y Finanzas
Unai Martínez	Microdeco
Miren Josu Ormaetxea	OSI Barrualde Galdakao de Osakidetza
Josune Retegi	OSI Donostialdea de Osakidetza
Fernando Sierra	EUSKALIT
Aitor Uriondo	Axular Lizeoa

**Eskerrik asko denoi!**

---

© 2020 EUSKALIT

Este documento tiene copyright para proteger la propiedad intelectual. No obstante, el interés de EUSKALIT es lograr su máxima difusión, por lo que permitimos su copia, descarga o distribución entre personas físicas, para uso personal y sin ánimo de lucro, siempre y cuando se cite su origen y autoría. Para cualquier otro uso o distribución, se debe contar con el permiso de EUSKALIT.



# ÍNDICE

INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN MARCO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?	3
BREVE MARCO TEÓRICO	4
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA	8
MARCO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	10
HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	19
GLOSARIO	20
BIBLIOGRAFÍA	22



## INTRODUCCIÓN: ¿POR QUÉ UN MARCO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?



El conocimiento en las organizaciones es la principal materia prima, pero su adecuada identificación, clasificación, almacenamiento, explotación, difusión y aplicación no es una tarea sencilla. Desde las grandes decisiones estratégicas hasta las pequeñas decisiones individuales en una organización están condicionadas por el conocimiento individual y colectivo existente y, por tanto, parece evidente que una adecuada gestión del mismo favorezca el funcionamiento de un sistema complejo como es una empresa u organización.

En las últimas décadas, el propio concepto de gestión del conocimiento ha ido evolucionando y actualmente nos encontramos ante unos retos que introducen alguna variable de complejidad adicional, por ejemplo, las nuevas formas de aprendizaje y adquisición del conocimiento (online, por proyectos, long life learning...), la transformación digital y los canales de acceso al conocimiento, así como su preservación, seguridad, difusión, etc., y la forma de gestionarlo para que las personas dispongan del conocimiento adecuado en el momento y en el lugar preciso.

Este Marco busca ser una guía para reflexionar sobre las implicaciones de la gestión del conocimiento en la Estrategia de una organización, en las relaciones con los Clientes, en la vinculación con las Personas que trabajan en la misma, en la Innovación como fuente de conocimiento y en el intercambio del mismo con la Sociedad. Este enfoque se engarza con el Modelo de Gestión Avanzada desarrollado por EUSKALIT en 2014 y actualizado en 2018 y es de utilidad para aquellas organizaciones que lo utilizan como referencia, pero es igualmente válido para aquellas personas y organizaciones que quieran reflexionar con mayor detalle sobre los ámbitos donde impacta la gestión del conocimiento en una organización.





# BREVE MARCO TEÓRICO

*“La más importante, y en realidad, la verdadera y única contribución de la ciencia de la gestión en el siglo XX fue el incremento, en 50 veces, de la productividad del trabajador manual en la producción.*

*La más importante contribución que la gestión necesita hacer en el siglo XXI es, de manera similar, incrementar la productividad del trabajo del conocimiento y del trabajador del conocimiento”*

**Peter Drucker (1909 – 2005)**

## ÁMBITO DE LAS ORGANIZACIONES:

Cuando hablamos de gestión del conocimiento debemos acudir a las fuentes teóricas que crearon este concepto:

En 1998, Nonaka y Takeuchi en su publicación *“La organización creadora de conocimiento”*, examinaron cómo las compañías japonesas abordaban la creación del conocimiento nuevo en el ámbito de la organización.

Los autores señalaron que hay dos tipos de conocimiento:

- **EL CONOCIMIENTO TÁCITO**, que se aprende sólo mediante la experiencia y se comunica, de manera indirecta, a través de metáforas y analogías y que se encuentra en cada una de las personas de la organización, y
- **EL CONOCIMIENTO EXPLÍCITO**, contenido en los manuales y procedimientos y que queda en la organización.

Sin embargo, el conocimiento tácito y el explícito no son entidades separadas, sino complementarias. El conocimiento humano se crea y expande a través de la interacción social entre ambos tipos de conocimiento, tácito y explícito.

Esta interacción genera cuatro formas de conversión de conocimiento y constituyen el motor del proceso de creación de conocimiento en las organizaciones. También son los mecanismos con los cuales el conocimiento individual es enunciado y amplificado hacia adentro y a través de la organización pasando por diferentes niveles: individual, grupal, organizacional e inter-organizacional.



Estas cuatro formas de conversión de conocimiento se denominan:

1. De tácito a tácito, o **socialización**, relacionada con las teorías de procesos grupales y la cultura organizacional.
2. De tácito a explícito, o **exteriorización**, relacionada con el proceso de creación de conceptos y generada por el diálogo o la reflexión colectiva.
3. De explícito a explícito, o **combinación**, relacionada con los procesos de información y
4. De explícito a tácito, o **interiorización**, vinculada con el aprendizaje organizacional.

### ÁMBITO DE LAS PERSONAS:

Además del marco teórico presentado, debemos saber que cuando hablamos de conocimiento en el ámbito de las personas, estamos hablando básicamente de tres tipos de conocimiento: el científico, el adquirido a través de la repetición y el generado en la interacción con las personas.

- **EL CONOCIMIENTO CIENTÍFICO**, de carácter hipotético-deductivo, que construye hipótesis y las verifica en la realidad.

Es el tipo de conocimiento que se recibe en la universidad y que se promueve en ella (Tesis Fin de Grado, Tesis Fin de Master, Tesis Doctorales).

El conocimiento científico es la base del control y de la transformación de la realidad social y material. La innovación está cerca del conocimiento científico.

Pero el conocimiento científico no transforma a las personas ni las relaciones de trabajo. Dice cómo se deberían transformar, pero la adquisición de los nuevos hábitos no es un resultado necesario del conocimiento científico.

*Cuando una organización contrata a una persona, espera conseguir alguien con un buen nivel de conocimiento científico en alguna de las ramas de conocimiento específicas (1-Artes y Humanidades, 2-Ciencias, 3-Ciencias de la Salud, 4-Ciencias Sociales y Jurídicas, 5-Ingeniería y Arquitectura).*

- **EL CONOCIMIENTO ADQUIRIDO A TRAVÉS DE LA REPETICIÓN MEJORADA DE LO QUE HACEMOS**, Pensar - Hacer - Evaluar y Volver a hacer.

El razonamiento desplegado de las teorías de gestión y desarrollado en la mayoría de las organizaciones desde hace años (Ver-Juzgar-Actuar; Planificar-Ejecutar-Evaluar-Ajustar)



Es el conocimiento derivado del aprendizaje en la acción y desde la acción. Este es el ámbito de la gestión de calidad que se ha aplicado y se está aplicando. Aquí, el conocimiento adquirido se transforma en saber hacer, en competencias. Esta forma de conocimiento está incluida en la "Action-Research" de K. Lewin.

El aprendizaje científico y el aprendizaje por la acción son complementarios. Se pueden enriquecer ambos tipos de aprendizajes si los mantenemos en permanente dialéctica. Si los separamos, empobrecemos a ambos.

- **EL CONOCIMIENTO EMOCIONAL EN LA INTERACCIÓN DIRECTA ENTRE PERSONAS,** que origina un aprendizaje ligado a la comunicación interpersonal.

El conocimiento cotidiano es un conocimiento cargado de emotividad y se refiere, fundamentalmente, al conocimiento de las realidades sociales.

La gestión del conocimiento en las organizaciones es el arte en cada organización de integrar estos tres tipos de conocimientos y facilitar el diálogo entre investigación científica, mejora de procesos y relaciones de colaboración entre quienes participan en el mismo proceso.

La gestión del conocimiento implica ir mucho más allá que un sistema informático o plan de formación. Es esencial para favorecer una estructura empresarial innovadora y eficiente. Si el conocimiento fluye y se transmite de manera correcta en la organización, este solo puede crecer. Las habilidades e informaciones útiles se transmiten entre las personas de forma rápida y de esta manera aumenta la posibilidad de generar nuevo conocimiento que deriva en aplicaciones nuevas, mejoras en procesos o productos y nuevas formas de hacer negocio para alcanzar nuevas oportunidades.

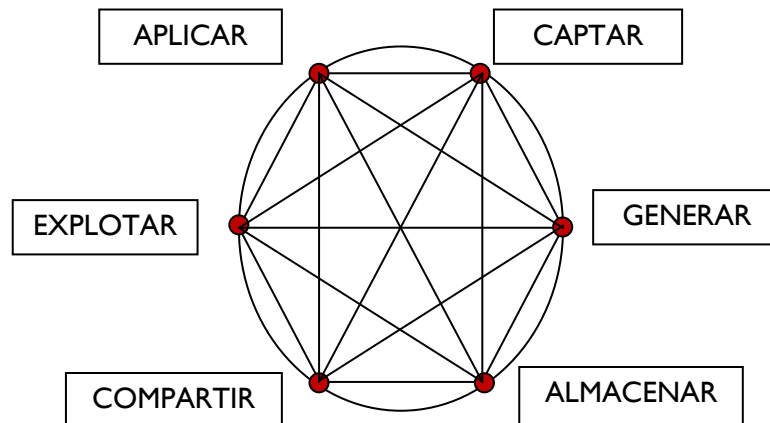
Ante la falta de unanimidad en las definiciones de conocimiento y gestión del conocimiento expresamos las **Definiciones extraídas de la norma UNE412001:2008 IN:**

- **Conocimiento:** Conjunto de experiencias, saberes, valores, información en contexto, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias.
- **Gestión del conocimiento:** Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo.
- **Gobierno del conocimiento:** Función que planifica, coordina, moviliza, desarrolla y controla los procesos de conocimiento de la organización para crear valor o competencias básicas distintas o esenciales.

Las organizaciones que deseen hacer una gestión del conocimiento deben analizar estas actividades y ver cómo las realizan, si bien no hay una secuencia única y obligatoria de las diferentes actividades:



## DIAMANTE DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



Nota: Elaboración propia

**Captar** conocimiento (el necesario para la organización, para hoy y para el futuro).

**Generar** conocimiento interno.

**Explicitar y/o almacenar** conocimiento (procedimentar el conocimiento adquirido).

**Compartir o distribuir** conocimiento (socializarlo intra y extra organización)

**Explotar** el conocimiento para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias (facilitar pilotos evaluables).

**Aplicar.** Usar lo explotado y generado para transformar procesos, productos, equipos o actuaciones relevantes...en una organización.

En resumen, cuando hablamos por tanto de “Gestión del Conocimiento”, estamos hablando de qué tipo de decisiones puede tomar una organización para no perder ese conocimiento tácito de las personas individuales que está muy relacionado tanto con el conocimiento adquirido en la repetición activa de los procesos, así como del emocional derivado de la interacción con las personas, por lo tanto, relacionado con un conocimiento grupal que genera un conocimiento organizacional. En el fondo estamos hablando de generar cultura de compartir el conocimiento en las organizaciones.

En este breve marco teórico mantenemos el binomio de conocimiento tácito y explícito como el soporte sobre el que se ha fundamentado la gestión del conocimiento históricamente. Y apuntamos la existencia de dos líneas complementarias de reflexión para las organizaciones cuando se enfrenten a la gestión del conocimiento:

- Gestionar el conocimiento para que esté a disposición de las personas o de los sistemas cuando sea necesario para su tarea o para el fin requerido.
- Gestionar a las personas o los sistemas<sup>1</sup> para que asimilen el conocimiento cuando sea necesario para su tarea o para el fin requerido.

<sup>1</sup> Estamos en un momento en el que la Inteligencia Artificial y el Machine learning están avanzando en el proceso, no sólo de capturar o almacenar, sino también en el de procesar y generar nuevo conocimiento.







## GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO Y MODELO DE GESTIÓN AVANZADA

EUSKALIT desarrolló en 2014 el Modelo de Gestión Avanzada (MGA) como un "espejo de referencia" para las organizaciones que buscaban avanzar en su gestión. El MGA es un modelo holístico que sirve para hacer una reflexión global de la gestión en organizaciones de todo tipo; grandes, pequeñas, públicas y privadas y de todos los sectores. La mejor prueba de esta vocación transversal del MGA es la utilización del mismo por más de 1.300 organizaciones desde 2014 en contrastes o evaluaciones externas coordinadas por EUSKALIT.



Modelo de Gestión Avanzada desarrollado por EUSKALIT: descarga gratuita versión 2018 en <https://www.euskalit.net/es/diagnosticos-evaluacion/modelo-gestion-avanzada.html>

Una de las principales virtudes destacadas por las organizaciones con respecto al MGA es que es sencillo, riguroso y que aporta valor. El MGA juega un papel muy relevante al ayudar a realizar una reflexión estructurada de la gestión global de una organización, pero somos conscientes de que después de esa reflexión global las organizaciones tienen diferentes prioridades y es su decisión la de poner un foco detallado en unos elementos de la gestión más que en otros. Para atender a esa necesidad en EUSKALIT desarrollamos una estrategia de generar diferentes **Marcos** que, alineados con el MGA, permitiesen a las organizaciones profundizar más en diferentes ámbitos de la gestión. De esa estrategia, junto con otro Marcos, surgió la oportunidad de desarrollar este Marco para la Gestión del Conocimiento. Con la misma vocación de sencillez, rigurosidad y aporte de valor ha ido generándose este Marco, un documento que permite a las organizaciones mirarse de nuevo en el espejo, en este caso para ver cómo realizan la gestión del conocimiento, un ámbito ciertamente relevante para cualquier organización. La Gestión del Conocimiento es un ámbito transversal en la gestión de las organizaciones. Tiene impacto en múltiples actividades de gestión, pero hemos seleccionado las más relevantes para ayudar en la priorización de las acciones.

En el siguiente cuadro pueden verse sombreados en verde los subelementos del MGA en los que tiene una presencia más significativa:



ESTRATEGIA	CLIENTES	PERSONAS	SOCIEDAD	INNOVACIÓN
E1	C1	P1	S1	I1
E2	C2	P2	S2	I2
E3	C3	P3		I3
E4	C4	P4		I4

Igualmente, en este documento se mantiene la referencia a Elementos, subelementos y puntos concretos del MGA donde podría tener una presencia significativa la gestión del conocimiento.

Este Marco se circunscribe a los Elementos de Agentes del MGA y a las preguntas más relevantes, y se irá completando con buenas prácticas e indicadores específicos a medida que se vaya utilizando por más organizaciones.

**Uso del marco:** este Marco está pensado para tener diferentes usos:

- Servir de **inspiración** a las organizaciones que quieran profundizar en la gestión del conocimiento.
- **Autoevaluación.** Identificar qué prácticas de gestión se realizan en la organización que suponen fortalezas e igualmente qué debilidades se identifican (bien a nivel de los enfoques globales, bien en cuanto al despliegue de los mismos por toda la organización y por todas las personas, y también en cuanto a los ejercicios de evaluación y revisión establecidos que permiten ir mejorando en la gestión sistemática de este ámbito).
- Poder realizar un **Contraste externo** sobre el mismo con personas con experiencia en la gestión del conocimiento.
- Obtener por parte de cada organización un **perfil de avance** en la gestión del conocimiento (utilizando la herramienta que se puede solicitar a EUSKALIT).

Se han realizado varios pilotos con este Marco para conocer la facilidad de comprensión del mismo y los tiempos de dedicación en función del uso del mismo y podemos señalar como referencia que podría requerir entre 1 y 2 horas de trabajo individual (identificando lo que hacemos en la organización para atender a las diferentes preguntas del cuestionario) y 1 hora de puesta en común (marcando puntos fuertes y áreas de mejora). En los diferentes pilotos se ha trabajado en equipos de entre 3 y 5 personas.

En el apartado 5 de este Marco se incluyen además una serie de herramientas organizativas que se utilizan por parte de diferentes organizaciones para la Gestión del Conocimiento y para las que se señala cuál es la función más significativa de cada una de ellas, captar, generar, almacenar, compartir, explotar o aplicar el conocimiento.





# MARCO PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## ESTRATEGIA

La Estrategia en una organización avanzada debe ser clara, dinámica, desplegada, comunicada y compartida por todas las personas de la organización, y que genere los mejores RESULTADOS.

En este entorno dinámico y cambiante, donde la organización debe adaptarse a los nuevos retos de tecnología, recursos, personas, sociedad...la gestión del conocimiento se presenta como una ventaja competitiva. Aquellas organizaciones que son capaces de convertir las ideas en acciones reconocen que la gestión del conocimiento y, en particular, la transferencia de conocimientos eficaz es fundamental para lograr la ventaja competitiva mejorando los resultados de la organización.

Para desarrollar la ESTRATEGIA, una organización avanzada debiera disponer de la información clave necesaria, con ciclos de reflexión estructurada y colaborativa. Este enfoque colaborativo nos va a permitir que la gestión del conocimiento ponga a disposición, tanto de las personas, como de los equipos y de la organización, toda la información estratégica necesaria, y que esta información pueda ser identificada, captada, y compartida o desplegada.

Los subelementos E1 y E2 del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con el conocimiento crítico que necesita la organización para conseguir sus retos estratégicos.

---

## E1. CÓMO GESTIONAMOS LA INFORMACIÓN NECESARIA PARA DEFINIR LA ESTRATEGIA

*(Punto 5) “Analizar las competencias existentes, el rendimiento operativo y los resultados logrados por nuestra organización y también los de nuestra competencia y otras organizaciones que nos puedan resultar una referencia útil”*

- ¿Cómo identificamos cuál es el conocimiento crítico de la organización, el que sostiene la ventaja competitiva o es fundamental para la aportación de valor?
- ¿Cómo integramos el conocimiento crítico identificado con las competencias necesarias de la organización?



*(Punto 6) “Establecer cómo captamos, analizamos, priorizamos y distribuimos esta información, y la mantenemos actualizada, apoyándonos en los recursos tecnológicos adecuados y de manera que facilite el procesamiento ágil de la misma y dé soporte a nuestras decisiones estratégicas.”*

- ¿El acceso a la información y al conocimiento que necesitamos de nuestros Grupos de Interés resulta ágil y se encuentra sistematizado para integrarlo en nuestra Estrategia?
- ¿Cómo garantizamos que la información más relevante recogida en el análisis interno y externo se transforma en conocimiento de valor para definir la Estrategia?

---

## E2. CÓMO REFLEXIONAMOS Y ESTABLECEMOS LA ESTRATEGIA

*(Punto 2) “Identificar los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (misión, visión, valores, principios éticos, políticas, gobernanza, etc.) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización”*

- En coherencia con la misión, visión y valores de la organización, ¿cuáles son los elementos clave de la gestión del conocimiento que aseguran el despliegue de la estrategia en la organización?
- ¿Qué políticas, directrices, principios o herramientas de gestión se han adoptado para el despliegue de los elementos clave de la gestión del conocimiento?
- ¿Cómo la cultura de la organización favorece la gestión del conocimiento?
- ¿Cómo se ha reflexionado sobre qué conocimientos y competencias serán clave para el futuro?

## CLIENTES

En una gestión avanzada debemos procurar una constante transferencia de conocimiento entre las personas de una organización y sus clientes, entre sus sistemas y sus clientes, creando una relación colaborativa que garantice que todas las etapas, desde la concepción y el diseño, pasando por el desarrollo, producción, comercialización, distribución, mantenimiento.., se realicen con un proceso integrador de las mejores ideas y del mejor conocimiento de todos los actores que intervienen en la relación.

La inversión en conocimiento de nuestras personas como transmisoras (de las características de los productos, servicios...) hacia nuestros clientes, es un medio importante para maximizar y lograr la más alta satisfacción de la experiencia de uso.

El conocimiento es amplio y complejo y por tanto el reto estriba en diseñar sistemas para definir, hacer accesible, crear y paquetizar el conocimiento útil y de esta forma mejorar la experiencia de cada cliente de manera continua.

Los subelementos C2 y C3 del Elemento CLIENTES del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con el conocimiento (propio o adquirido de clientes o proveedores) que aplicamos en el diseño, producción y distribución de nuestros productos y servicios.

---

## C2. CÓMO DISEÑAMOS, DESARROLLAMOS Y COMERCIALIZAMOS PRODUCTOS Y SERVICIOS ORIENTADOS HACIA CLIENTES

*(Punto 2) “Evolucionar en nuestra oferta, diseñando nuevos productos/servicios, optimizando los existentes (ampliando, simplificando, rediseñando), personalizando, agregando servicios complementarios, etc.”*

- ¿Cómo gestionamos el conocimiento y competencias de la organización para ofrecer mejoras en el diseño, desarrollo, prestación o asistencia de nuestros productos y servicios?
- ¿Cómo aseguramos que aprendemos de nuestros clientes o nuestros proveedores y que con el nuevo conocimiento adquirido mejoramos nuestros productos o servicios?



---

## C3. CÓMO PRODUCIMOS Y DISTRIBUIMOS LOS PRODUCTOS Y PRESTAMOS LOS SERVICIOS

(Punto 2) *“Diseñar los métodos de trabajo para garantizar la calidad de productos y servicios.”*

- ¿Cómo gestionamos y revisamos periódicamente el conocimiento aplicado a nuestros métodos de trabajo tanto en la producción, como en la distribución o en la prestación de servicios para garantizar su calidad?

(Punto 8) *“Establecer servicios integrales posteriores a la venta o prestación del servicio y para el apoyo en el uso de nuestros productos y servicios.”*

- ¿Cómo desarrollamos servicios y herramientas de asistencia al cliente para transferirles el conocimiento útil o crítico sobre nuestros productos y servicios para optimizar su experiencia de uso?

## PERSONAS

Las personas son el pilar clave de cualquier organización avanzada, ya que sus conocimientos, competencias, capacidades e implicación y su forma de interaccionar proporcionan un elemento diferencial.

Al abordar la gestión del conocimiento de las personas tenemos en cuenta que éstas son generadoras de conocimiento y que mediante el aprendizaje organizativo, que comienza a nivel individual, proyectan su conocimiento hacia los demás, compartiéndolo con otros mediante la interacción en el seno de la organización y fuera de ella con la intención de alcanzar objetivos estratégicos definidos.

Este aprendizaje organizativo, así considerado, genera nuevo conocimiento y tiene el potencial de mejorar las capacidades de una organización. Esta perspectiva de la gestión del conocimiento de las personas basada en la espiral del conocimiento de la que hablan Nonaka y Takeuchi (1998): conocimiento tácito a explícito/tácito y vuelta a tácito ayuda a su mejor comprensión.

Los subelementos P1 y P2 del Elemento Personas del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con este proceso de aprendizaje y de desarrollo competencial a nivel individual y el subelemento P3 con los aspectos relacionados con la socialización



del conocimiento y su proyección hacia los objetivos de acción.

Lo esencial de la gestión del conocimiento de las personas se mueve en el interior de la organización, por tanto, es relevante tener en cuenta la influencia que tienen la cultura, la calidad de las interacciones, el entorno y la tecnología de la información y de la comunicación en el marco que hemos definido.

---

## P1. CÓMO ATRAEMOS, SELECCIONAMOS, RETRIBUIMOS Y ATENDEMOS A LAS PERSONAS

*(Punto 1) “Identificar el perfil de las personas necesarias (conocimientos, actitudes, potencial innovador y de liderazgo, competencias lingüísticas, experiencia, etc.) y desarrollar estrategias para atraer el talento más adecuado que pueda contribuir al crecimiento de la organización.”*

- ¿Hemos desarrollado un enfoque sobre cómo identificamos el talento y lo atraemos a nuestra organización?
- ¿Cómo procuramos que las personas que se incorporen a nuestra organización cuenten con conocimientos, competencias y potencial de desarrollo para aportar al crecimiento de la organización?

---

## P2. CÓMO PRESERVAMOS Y DESARROLLAMOS EL CONOCIMIENTO, LAS COMPETENCIAS Y EL TALENTO DE LAS PERSONAS

*(Punto 1) “Analizar la adecuación entre el talento, los conocimientos, los valores, las competencias clave necesarias para llevar a cabo nuestros objetivos estratégicos y contrastarlas con las que ya disponen nuestras personas y equipos.”*

- ¿Cómo analizamos la adecuación entre los conocimientos, competencias, valores compartidos de nuestras personas y el perfil definido como necesario para nuestra organización?
- ¿Cómo revisamos y actualizamos el perfil de competencias profesionales que necesita nuestra organización?

*(Punto 2) “Establecer planes, recursos, procesos de aprendizaje, tutorías, etc. orientadas a preservar y desarrollar el talento, el conocimiento, la capacitación, dando respuesta a las necesidades de la organización y de las personas, garantizando la igualdad de oportunidades y el desarrollo profesional.”*

- ¿Cómo planificamos, desarrollamos y preservamos la adquisición y mantenimiento del conocimiento organizacional y el desarrollo de las competencias clave necesarias en el presente y para afrontar los retos futuros?
- ¿Tenemos identificados los diferentes canales de transmisión del conocimiento, de aprendizaje y su implantación en la organización?

*(Punto 3) “Evaluar periódicamente la eficacia de los planes de capacitación y la adquisición de competencias.”*

- ¿Cómo evalúa la organización la coherencia y eficacia de su enfoque para la adquisición, mantenimiento y desarrollo del conocimiento en relación con los resultados obtenidos?

*(Punto 4) “Utilizar las posibilidades que ofrece la tecnología para preservar y compartir el conocimiento.”*

- ¿Cómo seleccionamos, implantamos e impulsamos el uso de las tecnologías para captar, generar, almacenar, compartir, explotar o aplicar el conocimiento?

---

### P3. CÓMO FAVORECEMOS EL COMPROMISO Y LA MOTIVACIÓN DE LAS PERSONAS

*(Punto 5) “Implantar sistemas de gestión participativos y plurales que faculten a las personas para ser autónomas, realizar el seguimiento de sus actividades, tomar decisiones, trabajar en equipo, mejorar la eficacia y la eficiencia de los procesos y equipos de trabajo, avanzando hacia planteamientos que les hagan partícipes en la gestión y los resultados.”*

- ¿Dispone la organización de un sistema de gestión participativo-colaborativo que facilite la gestión del conocimiento?
- ¿Cómo favorecemos la autonomía personal y de los equipos para aportar con fluidez sus conocimientos e ideas?



## SOCIEDAD

Toda organización avanzada debe velar por su entorno social, entendido como todos aquellos factores que influyen en nuestra organización y en nuestra actividad, factores que pueden afectar a las organizaciones de una determinada sociedad, de un ámbito geográfico o de un determinado sector. Estos factores pueden ser políticos, normativos, socio-culturales, tecnológicos, de mercado, entre otros.

Hoy en día, en nuestra sociedad interconectada estar alerta respecto a la influencia de estos factores en nuestra organización es un requerimiento. Para ello, el conocimiento es una de las capacidades de la organización que puede facilitar el logro de impactos positivos en la sociedad.

La interacción con las entidades, administración y otros grupos de interés del entorno, facilitando herramientas, procesos y espacios creativos de encuentro e intercambio, es fuente de conocimiento relevante.

La comprensión del entorno social cambiante y los canales de acceso al conocimiento o la tipología del mismo constituyen un reto para las organizaciones avanzadas.

El subelemento S1 del Elemento SOCIEDAD del Modelo de Gestión Avanzada recoge aspectos relacionados con el intercambio de conocimiento bidireccional (necesidades y retos) entre nuestra organización y la Sociedad.

---

### S1. CÓMO GESTIONAMOS NUESTRO COMPROMISO CON EL ENTORNO SOCIAL

*(Punto 2) “Conocer qué problemas, necesidades o retos considera prioritarios el entorno social y contrastarlos con las capacidades que tiene la organización, anticipando o superando exigencias legales.”*

- ¿Cómo aprovechamos el conocimiento de la organización para contribuir a las necesidades/retos de la sociedad?
- ¿Cómo conocemos las demandas y retos que nos plantea nuestro entorno social y los incorporamos a los conocimientos y competencias a desarrollar?

# INNOVACIÓN

Para poder gestionar de manera estructurada la innovación (tanto la incremental o “mejora continua”, como la más radical) la organización debe aplicar conocimientos captados o almacenados y generar conocimientos nuevos que le permitan alcanzar sus objetivos estratégicos.

Una organización avanzada debería utilizar la gestión del conocimiento para maximizar su captura (ya sea de la propia organización como de otras entidades del entorno), crear el contexto interno necesario para que las personas lo generen y lo exploten, y aprovechar el potencial de las tecnologías para almacenarlo y distribuirlo allí donde sea necesaria su aplicación.

Los subelementos I2, I3 e I4 del Elemento INNOVACIÓN del Modelo de Gestión Avanzada recogen aspectos relacionados con la generación de contextos que favorezcan la creación de nuevo conocimiento, cómo aprovechamos el conocimiento del entorno y lo gestionamos para convertirlo en innovación.

---

## I2. CÓMO CREAMOS EL CONTEXTO INTERNO PARA INNOVAR

*(Punto 1) “Generar confianza respecto a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico y búsqueda de retos y desafíos para estimular la creatividad y generación de ideas.”*

- ¿Cómo se desarrolla una cultura que favorezca la confianza en las personas para la aportación de ideas diferentes, el pensamiento crítico y la generación de nuevo conocimiento?
- ¿Cómo se recogen ideas, proyectos, retos, etc. que puedan aportar nuevos puntos de vista y formas de hacer para transformar las ideas en nuevo conocimiento para la organización?

*(Punto 3) “Establecer entornos colaborativos formales e informales tales como lugares de reunión y encuentro, foros virtuales, etc. que permitan a las personas interactuar e intercambiar ideas, conocimientos y reflexiones...”*

- ¿Cómo se facilitan espacios colaborativos y entornos de confianza para que las personas y/o los equipos aporten su creatividad y generen nuevo conocimiento?
- ¿Cómo se utilizan las posibilidades que ofrece la tecnología para captar, generar, almacenar, compartir, explotar o aplicar el conocimiento orientado a la innovación?



---

### 13. CÓMO APROVECHAMOS EL POTENCIAL DEL ENTORNO PARA INNOVAR

*(Punto 2) “Disponer de métodos para la identificación, análisis y explotación de informaciones relevantes relativas a los avances científicos y las tecnologías que actualmente empleamos y para otras potencialmente utilizables.”*

- ¿Cómo procura la organización que la vigilancia tecnológica y/o la inteligencia competitiva aporten el conocimiento relevante necesario?
- ¿Cómo impulsa la organización el intercambio y aplicación de conocimiento con agentes externos?

---

### 14. CÓMO GESTIONAMOS LAS IDEAS Y PROYECTOS INNOVADORES

*(Punto 4) “Analizar las lecciones aprendidas en los proyectos realizados y extraer conclusiones para reforzar la eficacia de proyectos futuros. Compartir las “mejores prácticas” entre equipos de proyectos.”*

- ¿Cómo aprovecha la organización las “lecciones aprendidas” y las “mejores prácticas” como fuentes de innovación y para incrementar el conocimiento organizacional?

# HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO



HERRAMIENTAS ORGANIZATIVAS	CAPTAR	GENERAR	ALMACENAR	COMPARTIR	EXPLOTAR	APLICAR
Benchmarking (interno/externo)						
Boletín y periódico empleado (interno)						
Comunidades de prácticas (virtuales y/o presenciales)						
Consultoría interna/externa; sistemas de consultas a expertos						
Creación de espacios de colaboración; compartición de conocimiento						
Desayunos de trabajo						
Encuestas de satisfacción						
Equipos de trabajo multidisciplinares						
Estudios de mercado, prospectiva						
Formación (interna, externa, e-learning, outdoor, storytelling...)						
Fusiones y/o adquisiciones de empresas						
Incorporación de nuevo personal						
Jornadas, seminarios, simposios, forums						
Manual de acogida						
Mapas de conocimiento						
Mentoring						
Patentes						
Repositorio de Buenas Prácticas/ lecciones aprendidas						
Reuniones (departamentales, de coordinación)						
Sistema de rotaciones (puestos, funciones, responsabilidades...)						
Soportes de conocimiento no informatizados (biblioteca, mediateca...)						
Subcontratación; externalización del servicio						
Suscripciones, revistas y periódicos						
Vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva						

Fuente: Adaptado de la UNE 412001: *Guía práctica de gestión del conocimiento* (2008) y elaboración propia.



# GLOSARIO DE TÉRMINOS

- **Conocimiento:** Conjunto de experiencias, saberes, valores, información en contexto, percepciones e ideas que crean determinada estructura mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas, saber y experiencias. UNE 412001:2008IN
- **Conocimiento adquirido a través de la repetición mejorada de lo que hacemos:** Pensar - Hacer - Evaluar y Volver a hacer.
- **Conocimiento científico:** de carácter hipotético-deductivo, que construye hipótesis y las verifica en la realidad.
- **Conocimiento crítico:** aquel que es vital y específico para una organización, y del que no suelen disponer otras organizaciones competidoras o del sector.
- **Conocimiento emocional:** en la interacción directa entre personas, que origina un aprendizaje ligado a la comunicación interpersonal.
- **Conocimiento explícito:** contenido en los manuales y procedimientos y que queda en la organización.
- **Conocimiento tácito:** que se aprende sólo mediante la experiencia y se comunica, de manera indirecta, a través de metáforas y analogías y que se encuentra en cada una de las personas de la organización.
- **Cultura:** conjunto de costumbres, valores, estilos de dirección, de gestión, de toma de decisiones y organización del trabajo en una organización.
- **Elementos claves de la gestión del conocimiento:** puede hacer referencia a alguno de los siguientes elementos: a una Política de Gestión del Conocimiento, a los principales Objetivos que busca la organización con la Gestión del Conocimiento, al Modelo Organizativo para este ámbito o a los Valores que lo sustentan.
- **Gestión del conocimiento:** Dirección planificada y continua de procesos y actividades para potenciar el conocimiento e incrementar la competitividad a través del mejor uso y creación de recursos de conocimiento individual y colectivo. UNE 412001:2008IN
- **Gobierno del conocimiento:** Función que planifica, coordina, moviliza, desarrolla y controla los procesos de conocimiento de la organización para crear valor o competencias básicas distintas o esenciales. UNE 412001:2008IN
- **Grupos de interés:** Personas y entidades que tienen interés, directo o indirecto, en una organización, bien porque pueden afectar a sus actividades y logros, bien porque pueden verse afectadas por ella. Grupos de interés internos son las personas que forman parte de la organización. Grupos de interés externos son las personas propietarias (accionistas), inversores, clientes, organizaciones proveedoras, alianzas, organismos públicos y representantes de la comunidad o de la sociedad.



- **Información:** Conjunto de datos estructurados con significado para el sujeto de conocimiento, en un momento concreto, y analizados en un contexto determinado y que constituye la base del conocimiento. UNE 412001:2008IN
- **Sociedad:** Cuando una organización pretende desarrollar su “Compromiso con la sociedad”, es importante que en primer lugar defina quién o quiénes son sociedad, a qué aspectos se refiere, y el ámbito de actuación. Esta definición es importante dado que podría estar mezclando grupos de interés no afectados por esta definición, como clientes, proveedores, personas de la plantilla, etc. Además, según el tipo de organización que sea, pueden darse unos límites ambiguos entre los intereses de los clientes y la sociedad, como por ejemplo en el caso de la Administración pública o entidades cuyos servicios están dirigidos específicamente a la sociedad (centros educativos, de salud, ONG u otras). No siempre los grupos de interés de una organización están claramente identificados o forman un grupo organizado. Es fácil por tanto que sus intereses sean ignorados. Pueden ser grupos de interés de este tipo las generaciones futuras, la infancia, o la vida silvestre. Estos colectivos no pueden estar representados directamente, por lo que es importante que la organización realice un esfuerzo para reflexionar e identificar a los grupos más representativos en la defensa de sus intereses que, por ejemplo, podría ser un colectivo no cliente directo de la organización pero que sí representa los intereses de sus clientes (asociaciones de pacientes en sanidad, o de familias de niños y niñas con necesidades especiales en educación).  
Posibles entidades que pueden constituir el grupo de interés Sociedad para una organización son: la comunidad en su conjunto, colectivos o grupos de personas especialmente afectados por las problemáticas que la comunidad en su conjunto considere prioritarias (personas mayores, infancia, personas afectadas por la violencia de género, personas paradas de larga duración, jóvenes con fracaso escolar,...), entidades y asociaciones sociales (vecinales, deportivas, culturales, etc.), voluntariado social, las distintas administraciones y entidades públicas, agrupaciones profesionales y empresariales, organizaciones protectoras del medioambiente, medios de comunicación, centros educativos, sindicatos, entidades para la inserción laboral y fomento del empleo, etc.
- **Talento:** Se trata de la alta capacidad para ejercer una cierta ocupación, para desempeñar una actividad o para ejercer ciertas habilidades. El talento suele estar asociado a la habilidad innata y a la creación, aunque también puede desarrollarse con la práctica y el entrenamiento.



# BIBLIOGRAFÍA

## Algunas referencias bibliográficas de interés:

Jac Fitz-enz (2003), *El ROI (rendimiento de la inversión) del capital humano. Cómo medir el valor económico del rendimiento del personal*. Ediciones Deusto.

Jean-Marc Fouet (coordonateur) (1997), *Conocimiento y saber hacer en la empresa. Integración y capitalización*. Connaissances et savoir-faire en entreprise, Ed. Hermes.

Claude Levy-Leboyer (1997), *La gestion des compétences*, Les editions organisation.

Omaira Manzano Durán y Yolanda González Castro (2011), *La gestión del conocimiento como generador de valor agregado en las organizaciones: análisis de un sector empresarial*, Libre empresa nº 16, 69-80.

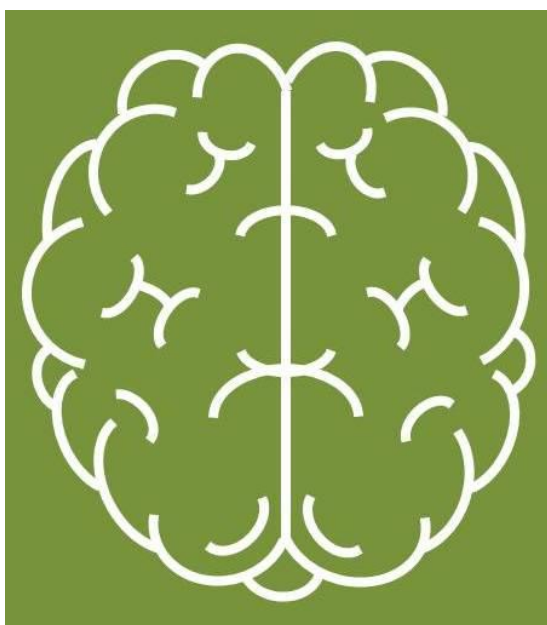
I. Nonaka y H. Takeuchi (1998), *El conocimiento creador. La dinámica de la empresa aprendiente. La connaissance créatrice. La dynamique de l'entreprise apprenante*. De Buck Université.

Mercedes Segarra y Juan Carlos Bou (2004), *Conceptos, tipos y dimensiones del conocimiento: configuración del conocimiento estratégico*. Revista de Economía y Empresa, nº52 y 53, 3º trimestre. Universidad Jaume I, Castellón.

Peter Senge (2006) *The Fifth Discipline: The Art & Practice of the Learning Organization*, Currency.

Arash Shahin y Zahra Zeinali (2010) *Developing a Relationship Matrix for Organizational Learning and Innovativeness: With A Case Study in a Manufacturing Company*, International Journal of Business and Management Vol. 5, No. 7; July 2010.





**EUSKO JAURLARITZA**



**GOBIERNO VASCO**

EKONOMIAREN GARAPEN  
ETA AZPIEGITURA SAILA

DEPARTAMENTO DE DESARROLLO  
ECONÓMICO E INFRAESTRUCTURAS