

**CARLOS MERINO MORENO**

*Doctor Organización, UAM*  
*Responsable de proyectos en ICA2*  
carlos.merino@uam.es  
carlos.merino@ica2.com

**REINALDO PLAZ LANDAETA**

*PhD Innovation Management*  
*Socio Director de ICA2*  
reinaldo.plaz@ica2.com

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

## ACTIVANDO EL CONOCIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES



### RESUMEN

La gestión de los activos intangibles se está convirtiendo, cada vez más, en una disciplina relevante en los patrones de gestión actuales, sobre todo, teniendo en cuenta los condicionantes competitivos que requieren un adecuado manejo de los recursos y las capacidades organizativas. En este sentido, la creación, el desarrollo y la gestión del conocimiento organizativo y sus herramientas están afrontando el reto de completar los esquemas de gestión tradicionales. Esta gestión del conocimiento se expone de manera general haciendo especial énfasis en

su visión sistémica y en la manera de afrontar la implementación de este tipo de modelos que “activan el conocimiento”. Este artículo presenta el avance en la gestión del conocimiento, tratando de aportar un ejercicio de detalle en una línea de actuación específica, en un marco de integración con el ámbito de la inteligencia organizativa y el capital intelectual como temáticas complementarias.

### ABSTRACT (ENGLISH)

Managing intangible assets is becoming a more relevant discipline in current management patterns, particularly bearing in mind those competitive determining factors requiring the suitable management of resources and organizational abilities. Creating, developing and managing organizational knowledge (know-how) and its tools are facing the challenge of completing traditional management schemes. This means that new proposals are needed for integrating those dimensions where advances are being made. The role presented here may thus lead to an exercise in integration regarding the setting of organizational intelligence and intellectual capital as being complementary topics.

### Palabras clave

Capital intelectual, inteligencia organizativa, gestión del conocimiento, estrategia, modelo.

### Keywords

Intellectual capital, organizational intelligence, knowledge management, strategy, model.



# 1. Introducción: la importancia de la gestión de los intangibles

El desarrollo del marco teórico, el análisis conceptual y el esquema de relaciones entre los recursos, capacidades y competencias, unidos a los patrones que rigen la economía actual, orientan a los agentes, cada vez más, hacia la consideración estratégica, no solo de los recursos tangibles, sino también de los recursos intangibles (Itami, 1987). Estos activos tangibles se encuentran, generalmente, reflejados en los estados contables y con un peso muy significativo en la gestión, quedando el resto de activos, asociados a personas, estructuras y relaciones, sin un lugar en la información corporativa y, en muchas ocasiones, sin un lugar explícito en los procesos clave de dirección.

No cabe duda de que, tras este paradigma intangible se encuentra el marco de competencias como esquema, en el cual articular nuevas formas de generación de valor que están vinculadas con la medición y gestión de activos o recursos intangibles. Así, su manejo resulta fundamental para la "salud" organizativa (Stewart, 1997), es decir, para su sostenibilidad y crecimiento.

Incluso, esta situación exige nuevas formas de planificación y desarrollo, y constituye todo un desafío para la gestión y para la técnica contable (Meritum, 2000). Dentro de este escenario, los modelos de administración "tradicionales" cercanos a los patrones tangibles y burocráticos se encuentran en una etapa de declive, su modelo se ha agotado al no conseguir adaptarse a los condicionantes de la nueva economía.

De esta forma, desde la consideración de la gestión de los intangibles como un eje central para la consecución de ventajas competitivas sostenibles, la valorización del equipo humano, su potencial, las relaciones y el manejo de lo que se ha dado en llamar capital intelectual han pasado a la vanguardia de numerosas disciplinas presentando diferentes perspectivas de avance.

Siguiendo a Bontis (2001), estas diferentes ópticas acerca del componente intangible organizativo se resumen en que *"los contables están interesados en cómo medirlo en las cuentas anuales, los responsables de las tecnologías de la información quieren codificarlo en sus sistemas, los sociólogos desean usarlo para equilibrar relaciones de poder, los psicólogos quieren desarrollar sensibilidades para con su manejo, los responsables de recursos humanos esperan poder calcular indicadores para su gestión y los responsables de formación quieren estar seguros de que pueden crearlo"*.



Es más, la conducción de este capital intelectual debe asociarse a un conjunto de procesos que impactan en las variables o factores clave de naturaleza intangible, procesos que integran el terreno de la citada gestión del conocimiento. De ahí que, un importante margen de contenidos de este documento se concentra en posicionar, adecuadamente, una actividad o proceso que se relaciona con la gestión de la información externa como *input*, para la citada gestión del conocimiento.

## 2. La Gestión del Conocimiento: un enfoque de procesos para mejorar los activos intangibles

En todo este contexto, se han de tener en cuenta aspectos que determinan la comprensión de la Gestión del Conocimiento y que se ven condicionados por la madurez organizativa para su apropiado despliegue, a saber:

- Si la Gestión del Conocimiento no mejora el “negocio” de la organización, lo que estamos haciendo no sirve.
- Si en Gestión del Conocimiento llegamos pronto a herramientas, nos perdemos en funcionalidades y no en casos de uso.
- Hay que dar cobertura al ciclo de creación, desarrollo y gestión del conocimiento. El dinamismo del saber debe contar con cobertura en espacios para crear, mejorar e innovar, llegando a esa “organización que aprende”.

- No es lo mismo acumular conocimiento que aplicarlo, por lo que las funcionalidades e iniciativas deben apostar a “servicios” no a “repositorios”.
- Existe una dimensión organizativa del conocimiento. Considerar la Gestión del Conocimiento como un tema solo de recursos humanos es un error.
- Hay que pensar en el potencial organizativo desde la base de los activos intangibles que se articulan alrededor del capital humano, estructural y relacional, siendo una buena referencia de las variables a impactar por la Gestión del Conocimiento.

Todo ello, considerando el papel de las tecnologías de la información y las comunicaciones, sin entrar en el planteamiento inicial (muy recurrente) donde la sofisticación o la implantación sean el objetivo final, cuestión que, aunque que parezca clara, suele aparecer con mucha frecuencia.

Para estructurar todo el esquema de Gestión del Conocimiento, ICA2, *spin off* de la Universidad Autónoma de Madrid (UAM) y de la Universidad Politécnica de Valencia (UPV) ha configurado la figura 1 como marco de factores clave, partiendo del análisis del negocio, su estrategia, estructura, tecnologías y usuarios/clientes, para, posteriormente, adentrarse en la selección y ajuste de un enfoque prioritario concreto de Gestión del Conocimiento (GC) que llegue hasta las iniciativas específicas. Finalmente, se articula un conjunto de indicadores que representan claramente los impactos que se derivan o esperan de la Gestión del Conocimiento.

Figura 1: El modelo ICA2 de Gestión del Conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

Cada punto se irá detallando para facilitar la aplicación real de este modelo dado en los retos que tienen las organizaciones, todos ellos inmersos en una mejora (interna y externa) de los procesos de aprovechamiento de la información y conocimiento disponible.

## 2.1. Gestión del Conocimiento desde la estrategia

Las organizaciones competentes establecen una clara línea de compromiso y responsabilidad, en la consideración del conocimiento como activo. Este contexto pone de manifiesto la necesidad de proyectarlo en los diferentes procesos que llevan a la creación de oferta (productos o servicios), y, como no, a la calidad de la organización en su generalidad. Todo esto nos lleva a identificar los impactos que aporta

la Gestión del Conocimiento a los objetivos generales corporativos.

Desde este punto de vista, la Gestión del Conocimiento debe acompañar procesos de coordinación, colaboración, formación y, sobre todo, gestión de proyectos. Se antoja que esta entidad "proyecto" es el principal eje sobre el que podría vertebrarse el modelo de Gestión del Conocimiento, cuestión que se valorará más adelante.

Es más, los diferentes propósitos ya mencionados se traducen en determinados retos de futuro en los cuales concretar los esfuerzos principales, colmando necesidades o aprovechando oportunidades que tracen el escenario a medio y largo plazo de la organización. Dichos retos se deben interpretar desde su vínculo con la Gestión del Conocimiento, asumiendo los efectos esperados que se vinculan con cada una de las líneas de trabajo.

Este primer apartado nos permite contar con el foco estratégico necesario para dar sentido coherente al modelo y actuaciones de Gestión del Conocimiento, considerando una serie de impactos que ya se encuentran alineados desde esta reflexión inicial.

## 2.2. Madurez organizativa para la gestión del conocimiento

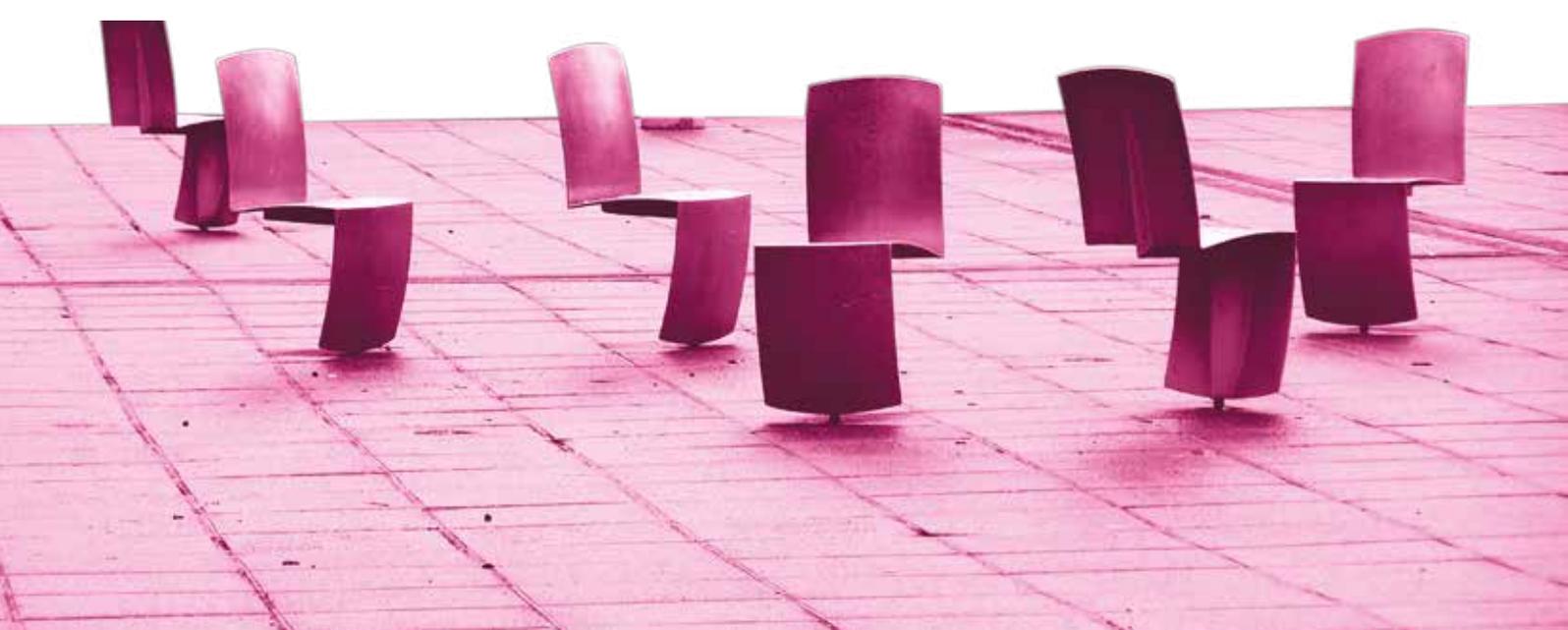
El contexto, momento y diseño organizativo pueden ser claramente elementos que apoyen o dificulten una adecuada Gestión del Conocimiento. De esta forma, hablar de madurez organizativa es una cuestión muy recomendable para ajustar el enfoque de conocimiento más apropiado, el que se adapta a las rutinas, no el que exige a las personas un enfrentamiento con las herramientas o iniciativas. Desde este esquema se pueden considerar tres líneas que permiten articular ese concepto de madurez, es decir, por una parte, el diseño organizativo, donde, por ejemplo, la existencia de oficinas muy deslocalizadas evidencia la importancia de la Gestión del Conocimiento. Esta fragmentación atiende a la existencia de una serie de servicios generales en la matriz y la delegación

de elementos, asociados principalmente, a la gestión de proyectos en las citadas oficinas.

Cabe esperar que el modelo y solución para la gestión del conocimiento pueda dinamizar la utilidad del diseño organizativo, incluso promover ciertos cambios en esa estructura que pongan de manifiesto una visión más “horizontal” de la organización.

En otro orden de cuestiones, se establece el análisis del “mapa de procesos” teniendo en cuenta, tanto procesos de servicio hacia el cliente o usuario, como procesos internos de gestión, ambos se vertebran alrededor de palabras clave relativas a las especialidades o temáticas de conocimiento específicas de la organización. Este mapa de procesos se expone como el ámbito en el que se hace más evidente y operativo el enfoque de Gestión del Conocimiento, es decir, esta aproximación se acerca al aprovechamiento del conocimiento experto que se une a todo este tipo de procesos.

Finalmente, un vector de madurez importante se relaciona con las experiencias y trayectoria previa en materias afines a la Gestión del Conocimiento, es decir, gestión documental, aprendi-



zaje, mejora, creatividad, etc., lo que supone que las lecciones aprendidas o mejores prácticas, establecen un “caldo de cultivo” muy relevante para facilitar la implantación y desarrollo de iniciativas en esta materia. Sin duda, los diferentes diagnósticos propios y ajenos realizados a la organización, ponen de manifiesto la existencia de cierto bagaje o recorrido en el tratamiento de este activo cognitivo. Entre las más significativas se encuentran las siguientes:

- Sistema de intranet con repositorio de buenas prácticas.
- Relatoría de proyectos.
- Narrativa.
- Foros.
- Grupos de trabajo.
- Sistema de gestión documental.

Con esta aproximación se puede considerar que el modelo de Gestión del Conocimiento no debe dejar pasar un planteamiento que integre estas iniciativas y aprenda de esta serie de lecciones aprendidas, aprovechando todas las experiencias que ya se han consolidado en el contexto de la organización.



*Los diferentes diagnósticos*  
**propios y  
ajenos  
realizados a la  
organización,**  
*ponen de manifiesto*  
*la existencia de*  
*cierto bagaje o*  
**recorrido**  
*en el tratamiento de*  
*este activo*  
**cognitivo.**



### 2.3. La Gestión del Conocimiento desde el vector de la tecnología e innovación

Otro pilar clave en el primer estadio necesario para proyectar un modelo de Gestión del Conocimiento se concentra en el plano de la tecnología haciendo énfasis en la utilización rutinaria de las aplicaciones, su apropiado uso y aprovechamiento, además de generar un enfoque de modernización de los procesos. En este sentido, también se puede hablar de madurez en el uso de las tecnologías, algo que pasa de la sofisticación a la asimilación, y que, por lo tanto, trata de encontrar la rentabilidad o productividad de tales aplicaciones. De esta forma, las organizaciones, normalmente, ya cuentan con experiencia en el uso de las siguientes herramientas:

- Intranet corporativa.
- Funcionalidades 2.0 de comunicación e intercambio de recursos.
- Plataforma de trabajo colaborativo.
- Sistema de gestión de proyectos.

Dentro de este contexto tecnológico es preciso acotar el marco de asimilación asociado a la existencia de aplicaciones desarrolladas por la propia organización, dado que su ajuste y comprensión pueden resultar más fáciles. Por el contrario, la implantación de soluciones externas, aunque no tiene por qué ser más problemática, sí encuentra menos interpretaciones positivas alrededor del control o dominio del conocimiento, necesario para su mejor uso e incluso, evolución interna.

Para finalizar este epígrafe, también es preciso hablar del esfuerzo innovador donde se posiciona un buen margen de creación de nuevo conocimiento, para lo que resulta importante identificar el conjunto de factores que componen este esfuerzo, a saber, personas (o tiempos de su agenda) destinadas a este fin innovador, inversiones, proyectos y resultados obtenidos de este proceso.

Este epígrafe, en su vertiente instrumental, suele ser el más visible y rutinario dentro de la Gestión del Conocimiento, pero muy pernicioso si es apresurado o excesivamente sofisticado para la mencionada madurez organizativa.

## 2.4. El motivo final de la Gestión del Conocimiento: los usuarios-clientes

La legitimidad de las organizaciones viene determinada por la adaptación de su propuesta de valor a un determinado colectivo de posibles interesados. Desde esta aseveración la Gestión del Conocimiento se posiciona aquí en su escenario más decisivo, en el que se vincula con los diferentes usuarios-clientes, teniendo en cuenta que la Gestión del Conocimiento no debe únicamente conocer al usuario-cliente, sino también aprovechar su conocimiento, lo que supone abrir canales de participación y poner en valor este activo en las formas de proceder de estos colectivos de interesados.

Todo este planteamiento se articula alrededor de una serie de situaciones más rutinarias (casos de uso) o de mayor interés para la organización, donde es preciso que la Gestión del Conocimiento apoye con el acceso ágil al “saber hacer” existente, haciendo que todo el potencial de competencias disponible pueda ser efectivo en cualquier momento.

No obstante, desde la citada propuesta de valor, esta no puede ser estática, sino que evoluciona de forma constante y puede verse reflejada en la consideración de nuevos agentes de interés o nuevos servicios, donde el anterior esfuerzo innovador pueda adaptarse a nuevos colectivos exponiendo un escenario prospectivo.



### 3. El modelo de Gestión del Conocimiento

Las diferentes aportaciones metodológicas forman un marco bastante consolidado alrededor de las dinámicas de creación, desarrollo y gestión del conocimiento (Hislop, 2012), abriendo un mayor detalle para dar cabida a líneas de actuación más específicas vinculadas con el tratamiento de la información y conocimiento, la retención del “saber hacer” crítico, las dinámicas de comunicación y aprendizaje, además de todo lo relativo a la accesibilidad a los documentos y personas de referencia, sin olvidar la parte de la innovación y la mejora.

De esta forma, a continuación se hace referencia, primeramente, a la identificación del conocimiento clave que va a ser el eje que vertebré todo el modelo de Gestión del Conocimiento, asumiendo, posteriormente, la lectura de este eje en los diferentes enfoques que componen el sistema de Gestión del Conocimiento.

#### 3.1. Identificación del conocimiento crítico

Uno de los interrogantes clave en los proyectos de Gestión del Conocimiento, viene determinado por comprender el alcance y caracterización del conocimiento crítico que se debe atender prioritariamente. Para el caso que nos ocupa, cabe resaltar que existen dos tipos principales de conocimiento (internacionalmente aceptados), el explícito y el tácito. Para el primero, por su naturaleza codificada, suelen existir realidades y proyectos más desarrollados, más comunes, que aluden a protocolos,



repositorios, documentos, manuales, etc., no obstante, el conocimiento más diferenciador se posiciona en lo tácito, difícilmente codificable y con necesidades específicas para su apropiada transferencia. En este caso, normalmente, las organizaciones poseen un importante conjunto de conocimiento experto que debe socializarse.

Por otro lado, el ámbito de gestión de muchas organizaciones cuenta con una entidad fundamental, ya mencionada, los proyectos, en los que “viajan” o se “encapsulan” muchos conocimientos. Dado que, generalmente, las organizaciones manejan una gran cantidad de información, la documentación que puede resultar produce un importante acopio de registros donde su acumulación no suele acabar en conocimiento, es decir, no socializan su valor.

Por este motivo, el reto está en lo tácito, en la relatoría de “saber hacer” de los proyectos, en el conocimiento experto asociado a la prác-

tica, lo que supone crear un eje prioritario de aprovechamiento de este tipo de conocimiento, vinculándolo con el mencionado mapa de procesos, sobre todo, de aquellos procesos que resultan críticos para legitimar la existencia y los servicios clave de la organización.

Estos procesos se asocian a temáticas especializadas básicas (más verticales) o temas de gestión fundamentales (más horizontales). De esta manera, se puede realizar un filtrado del mapa de procesos apuntando aquellos que son críticos para el negocio.

Partiendo de esta base, más importante de lo que parece, se puede articular un planteamiento muy ajustado del modelo de GC teniendo en cuenta la mejor adaptación de los diferentes enfoques al principal reto tácito de este activo.

### 3.2. Ajuste del enfoque de Gestión del Conocimiento al planteamiento de objetivos de la organización

El modelo de Gestión del Conocimiento se adapta al contexto de objetivos generales que desea poner en valor la organización, y sobre los cuales este activo debe aportar todo su potencial. En este sentido, del total de propósitos expuestos se puede hacer una síntesis general que alude a cinco grandes cuestiones: promover, coordinar, controlar, asesorar, comunicar y desarrollar, todo ello como ejes de la actividad que legitima la existencia y estrategia de la organización. De esta forma, es preciso interpretarlos desde la óptica de Gestión del Conocimiento con el fin de ir configurando su posible cobertura a través del modelo que se considere oportuno desarrollar.

Posicionar estas cuestiones en el modelo general (de partida) para la Gestión del Conocimiento, establece el mejor indicador para sacar provecho directo de esta gestión para el “negocio” de la organización. Este modelo general se articula alrededor de los siguientes procesos, cuya configuración resulta de la aceptación internacional sobre esta materia, y que se circunscriben a la captación de información y conocimiento, la accesibilidad, la comunicación/difusión, el aprendizaje y la renovación. Todos ellos deben “cruzarse” con las cinco grandes cuestiones generando así un planteamiento de impacto directo de la Gestión del Conocimiento en la estrategia de la organización.

Es más, desde este punto de vista y, como ya se ha comentado, se podría considerar que el núcleo del planteamiento se establece alrededor de los proyectos, entidad sobre la que pueden encauzarse todas las demás cuestiones creando así un cuerpo de conocimiento que, a modo de “píldora”, encapsula documentos, personas y estructuras que se relacionan con él, facilitando la “navegación” por el modelo o sistema. De esta forma, se presenta la siguiente figura 2 en la que se puede observar la estructura del modelo de Gestión del Conocimiento para que resulte operativa, coherente, ágil, etc., tanto en su gestión como en su aprovechamiento.



Figura 2. Alternativas generales de actuación en la gestión del conocimiento.



Fuente: Elaboración propia.

### 3.3. Captación de la información y conocimiento: la “antena” organizativa

Desde esta consideración inicial, todo modelo de Gestión del Conocimiento requiere estar actualizado, “refrescando” sus *inputs* con el estado del arte existente en las materias de interés para la organización. Esta alternativa de actuación puede mirar hacia el interior, tratando de identificar nodos de conocimiento e información clave que existen en la organización, pero, generalmente, tiene mayor sentido y potencia desde una perspectiva externa, asociándose con el seguimiento de fuentes relevantes de información y conocimiento, ya sean bases de datos, publicaciones, eventos, agentes institucionales, personas, redes, etc. En este sentido y quizás desde un planteamiento de socialización del conocimiento, puede tener dos interpretaciones:

- a. Identificar “expertise” en la propia organización, ¿quién sabe de qué?, gestionando y poniendo en valor este “directorio”.
- b. Identificar “expertise” existente y disponible fuera de la organización, donde es preciso estar bien conectado y al día sobre la localización de conocimiento experto.

En ambos casos, la premisa de partida es tener claras las necesidades de información y conocimiento que tiene la organización, como ya se comentó, considerar el filtrado de procesos críticos que sostienen la actividad esencial y así poder priorizar el conocimiento experto más importante a captar interna y externamente. Desde este planteamiento cabe hablar de la elaboración de una taxonomía de términos y conceptos en los cuales poder posicionar este ejercicio de priorización y así, determinar la orientación de la “antena”. Es más, para configurar un sistema formal en esta línea es preciso tener en cuenta los siguientes criterios:

- a. Establecer el listado de palabras clave, considerando no solo el castellano como idioma único. Es recomendable no plantear más de 15 términos incluyendo las traducciones. Estas palabras pueden, fácilmente, surgir de las áreas de conocimiento (de lo que hay que saber) y de las áreas funcionales (lo que hacemos). También es importante desarrollar las preguntas clave del año para la organización y extraer de ellas algunas de esas palabras fundamentales.



- b. Obviamente, esta “antena” no tiene por qué estar centralizada en una unidad, persona o departamento (puede darse esta opción si la envergadura y el presupuesto lo permiten), sino que puede dividirse en diferentes líneas o unidades, incluso, por distintas áreas de información que se exponen en el siguiente punto.
- c. Antes de buscar estas referencias de información y conocimiento, es necesario establecer una estrategia de búsqueda, para lo cual es relevante utilizar un esquema general de áreas de información estratégica que se deriva de considerar el establecimiento de fuentes específicas alrededor de noticias, publicaciones, eventos, clientes-usuarios, competencia, normativa, tecnología, proyectos, 2.0 y ayudas. Estas áreas permiten organizar una labor de identificación y seguimiento completa.
- d. Por otra parte, la gestión de este mapa de fuentes que surge del esquema de áreas de información, requiere un planteamiento de rutinas o pautas en las cuales centrar si su seguimiento se hace en virtud de la utilización de alguna funcionalidad tecnológica (alertas, suscripciones, uso del 2.0, etc.), o se visitan o revisan registros con diferente periodicidad (diaria, semanal, mensual,...), asumiendo la distribución de roles, compromisos o responsabilidades para su cobertura.
- e. Finalmente, no se obtiene nada si no se analiza, interpreta y utiliza la información y conocimiento captado, bien sea a través de la elaboración de productos sintéticos diferenciados, o con la rutina de socialización (presencial o virtual) que se estime oportuna para comentar los hallazgos, impresiones y derivadas de impacto para la organización.

Bajo este enfoque, la organización, buscando la socialización del conocimiento, debería considerar las siguientes actuaciones específicas:

Directorio interno para inventariar el conocimiento experto disponible, tanto en el contexto de personas, como en los productos que estas han creado para su transferencia y consolidación.

- Directorio externo, estableciendo un claro paralelismo con el anterior, pero teniendo en cuenta criterios de confidencialidad y acceso.
- Participación en redes, plataformas, etc., asumiendo la importancia de estos instrumentos para estar al día y conseguir nodos de conocimiento a los cuales se pueda consultar o pedir colaboración.
- Reuniones sobre novedades, como espacios de socialización de la actualidad y hallazgos significativos.
- Productos de información sintéticos, a modo de “píldoras” con información de máximo interés, cuyos contenidos se encuentran validados y segmentados por “target” de usuarios. En este caso es preciso incidir sobre la importante tendencia hacia los recursos audiovisuales.

Con todo esto, en esta primera línea de actuación se contaría con una suficiente cobertura para gestionar el conocimiento y apoyar el reto de la socialización del mismo. Posteriormente, se convertirá en el eje protagonista del final de este documento, donde se expondrán las variables que debería incluir el modelo de capital intelectual para contar con un enfoque explícito de inteligencia organizativa.

### 3.4. Gestión y retención de conocimiento experto

Más allá de la identificación de esos directorios a modo de “páginas amarillas” de expertos, es preciso tener en cuenta la configuración de unos criterios básicos para definir qué se entiende por un experto en la organización, para poder concretar un planteamiento más acotado de posible retención y aprovechamiento del conocimiento diferenciador. Estos criterios pueden venir determinados por un mix entre el reconocimiento externo, la coordinación de proyectos, la actividad de liderazgo o representación externa, la antigüedad en la organización, etc., lo que pone de manifiesto la existencia de parámetros que no generan discriminación.

En todo caso, si se pretende la tan ansiada alternativa que se ciñe a la socialización de este tipo de conocimiento tan importante y diferenciador, es preciso poder aplicar una serie de herramientas específicas, a saber:

- Gestión por pares, estableciendo la disposición de, al menos, dos personas con competencias para gestionar una tarea específica relevante. En este sentido, suele comenzarse por la creación de pares para tareas y procesos críticos.
- Aulas de formación interna, configuradas a modo de espacios para la transferencia y el aprendizaje en los que el “ponente-experto” utiliza el método que desee para contar lo que sabe, siendo flexible el uso de cualquier soporte, formato o instrumento. Es más, este tipo de iniciativas suele proyectar los beneficios de la formación interna más allá del

aprendizaje, instalando (generalmente) retornos en el clima y cohesión organizativa.

- Mapas de conocimiento, articulados como elemento visual en el que, posicionando al experto en el medio, se ponen alrededor los procesos clave que desempeña, creando así su perfil de especialización. En la figura que une a la persona con tales actividades, se posicionan comentarios sobre los conocimientos específicos que deban manejarse para cada actividad, creándose un mapa de conocimientos que, si al final le unimos a recursos documentales, protocolos, etc., pueden encapsularse muchos de los conocimientos del experto, algo que incluso mejora, si añadimos en cada actividad o proceso el listado de personas con las que el experto suele colaborar.
- Entrevistas sobre acontecimientos significativos, dónde generar un proceso con una agenda clara de contacto con las personas que poseen conocimientos clave para la organización, tratando de extraer y capturar (en varios soportes) sus lecciones aprendidas y mejores prácticas. En este sentido, dado el alcance del trabajo, se recomienda considerar hitos puntuales de los diferentes procesos caracterizados por su criticidad y buen manejo.

Estas soluciones pueden complementarse con otras que se encuentran posicionadas en otros epígrafes y que, aunque tienen más sentido en otra vía de actuación, pueden contar con interpretaciones muy cercanas a esta gestión del conocimiento experto.

Finalmente, la tendencia actual hacia las redes sociales puede facilitar el fenómeno del

“seguidor” para vincularse o conectarse con los expertos que pueden liderar determinadas áreas de conocimiento crítico, gestionando el aprovechamiento de sus intervenciones y novedades en el desarrollo de sus actividades, más allá de la tradicional solución asociada a la consulta o pregunta directa.

### 3.5. Comunicación y difusión: conocer para aprovechar

Las pretensiones en la socialización del conocimiento se vinculan claramente con el modelo de comunicación interna que la organización despliega, considerando la necesidad de manejar el abanico de espacios y canales disponibles (con sus perfiles diferenciados), para hacer frente a esquemas de comunicación y difusión que pueden adaptarse mejor a la naturaleza táctica del conocimiento. En este mismo apartado es relevante integrar la configuración de mensajes y productos de comunicación a introducir en tales espacios y canales, además de todo el esquema de ajuste a los diferentes “receptores”, lo que supone crear una estructura de perfiles de necesidades de información y conocimiento para los diferentes miembros de la organización, facilitando así lo que se denomina “difusión selectiva”. Por lo tanto, en la organización cabe considerar el detalle de tres aspectos clave:

- Configuración de canales a activar, tratando de comprender la amplitud y características de los canales existentes más o menos sofisticados y que atienden a propósitos específicos. En este sentido, la guía AENOR de gestión del conocimiento creada por el GET 12 expone una revisión completa al respecto. También es preciso considerar el perfil for-

mal o informal de los canales para así complementar ambos adecuadamente. En todo caso, la organización debe construir su modelo de comunicación interna.

- Configuración de mensajes y productos de información, teniendo en cuenta que la comunicación también atiende el contexto de los mensajes. La manera en que se articulan los contenidos para facilitar su consumo lleva a reflexionar sobre el tipo de lenguaje que se utiliza. Complementando esta parte, aparecen los productos de información a modo de boletines, informes, etc., que deben permitir su ajuste a diferentes colectivos y temáticas. La tendencia actual se orienta hacia la síntesis y la utilización de recursos audiovisuales. Por lo tanto, la organización configuraría su colección de productos de información que recogen ciertos mensajes vinculados con casos de uso y colectivos de usuarios específicos.
- Configuración de perfiles de información específicos, considerando la estructura funcional de la organización y el conjunto de perfiles y puestos existentes. Este esquema funcional determina ya la asociación de palabras clave a personas concretas y, en el caso de que esa "taxonomía" pueda utilizarse también para la catalogación de otros recursos (documentos, grupos,

etc.), se podrían generar automatismos que permitieran realizar acciones de difusión "a medida", evitando el conocido "spam", dado que se consigue un mejor ajuste de los contenidos a los intereses y necesidades de cada miembro de la organización.

Estos tres ejes establecen la base principal del modelo de comunicación organizativa, capa muy relevante para dotar de potencia a las iniciativas de Gestión del Conocimiento. Crear repositorios, acumular registros, inventariar recursos, etc., no tiene mucho sentido sin dotar al sistema, por un lado, de una comunicación y difusión apropiada para favorecer su aprovechamiento, y, por otro, de un esquema de accesibilidad amigable y ágil.

“  
Otro **gran**  
**reto**, muchas  
veces no del todo  
resuelto en las  
organizaciones,  
viene determinado  
por el acceso rápido y  
**amigable** a la  
información y  
**conocimiento**  
disponible.”

### 3.6. Accesibilidad (documentos y personas)

Otro gran reto, muchas veces no del todo resuelto en las organizaciones, viene determinado por el acceso rápido y amigable a la información y conocimiento disponible. Generalmente es un reto interno, es decir, existente en la propia organización (derivado de una posible deslocalización de la organización), sin menoscabo de que también puede considerarse

un esquema de conexión con redes y agentes externos. En este sentido, podemos encontrar la realidad documental, vinculada con los conocidos modelos de “gestión documental”, en los que se configuran sistemas de catalogación, taxonomías, *metadata*, etc., que, asociada a registros, permite funciones de búsqueda y recuperación que deben estar asociados a casos de uso concretos, solventándolos de forma eficiente y eficaz. Estos esquemas de aprovechamiento o consulta están, cada vez más, orientados al “formato google” donde el valor de esta gestión documental no está tanto en la “estricta” labor de catalogación, sino en la inteligencia y sencillez de los sistemas de búsqueda y recuperación basados en criterios semánticos y de relevancia.

En todo caso, se convive con la articulación de “tags” que permitan relacionar adecuadamente los registros a las pretensiones de consul-

ta. De esta forma, la consideración de tipos de documentos habituales, palabras clave que ya se citaron en el enfoque de “antena” (áreas de conocimiento y funcionales), zonas geográficas, sedes, etc., pueden ser contextualizadores evidentes y útiles para la organización.

Por lo tanto, para esta perspectiva “documental” de la accesibilidad, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Casos de uso, como fase primordial anterior a pensar el modelo de gestión documental, es decir, considerar para qué se va a usar, cuáles son los procesos que requieren más recurrentemente esta función documental. Estos casos deben ser muy precisos y llegar hasta el tipo de consulta y respuesta que debería dar exactamente el sistema. Es evidente que resulta muy conveniente unir estos casos de uso a procesos críticos. Una vez que se identifican estos casos se está en disposición de configurar el modelo de gestión documental.
- Modelo de datos, donde ya se reflexiona sobre la cobertura funcional de los casos de uso atendiendo a campos de datos para los registros (*metadata*), añadiendo en este momento, la reflexión sobre estadísticas o *reporting* que se quiere conseguir. Es decir, no habrá indicadores si los campos no existen. Esta *metadata* debe precisar campos de texto, numéricos, de escala, con menús, siempre equilibrando el contexto de texto libre y diccionarios, para no ser demasiado restrictivo ni caótico.
- Funcionalidades, como parte de especificaciones funcionales sobre las que se montará el modelo de gestión documental y sin considerar inicialmente las herramientas concretas.



Una vez se tengan estas funcionalidades claras, se les acopla la herramienta correspondiente (tecnológica o no), teniendo en cuenta la política de sistemas de la organización.

Desde el punto de vista de las “personas” cabe establecer un esquema de relación con la estrategia de “retención del conocimiento experto”, haciendo de la transferencia no solo un camino hacia la creación de documentos, protocolos o productos de conocimiento, sino más bien a la apertura de un canal de contacto o consulta, donde quizás es más productivo y aconsejable crear “comunidades de expertos” por temáticas, haciendo las preguntas a ese colectivo y no a una persona concreta. Este planteamiento nos lleva a las conocidas como “preguntas frecuentes” (FAQs) dónde poder avanzar cuestiones comunes que evitan procesos repetitivos de respuesta. De esta forma, para el marco de accesibilidad y “personas” cabe citar las siguientes líneas de actuación generales:

- Canal de consulta, muy importante para que, a pesar de poder contar con opciones multicanal, se genere un modelo de recepción unificado aunque se encuentre deslocalizado. Todos los canales “apuntan” a un mismo espacio receptor donde se aglutinan las consultas, evitando que tales consultas queden en el correo electrónico de la persona en cuestión. De esta forma se genera la opción de poder hacer búsquedas en las propias consultas, y encontrar en ellas respuestas para evitar reincidir en una pregunta ya resuelta. El aprovechamiento de las consultas es algo todavía poco explotado.
- Comunidades de expertos, como estructuras para desarrollar tales criterios de accesibili-



dad, es decir, se pregunta o consulta a un grupo de personas con gran dominio de una cuestión de manera que se evita el colapsar a una de ellas e incluso se favorece que pueda responderse colectivamente. Muchas veces el mejor experto no está disponible pero la pregunta requiere no una respuesta muy sofisticada que cualquier miembro de esta comunidad puede solventar. De esta manera, el enfoque de comunidades de práctica muchas veces funciona a modo de lugar de consulta experta, dado que además se relaciona con procesos y conocimientos clave.

- Preguntas frecuentes, siguiendo un patrón habitual de enlace a cuestiones importantes o recurrentes que solventan el acceso al conocimiento de una persona que, con un registro de respuesta, colma las necesidades de consulta de muchos individuos. Ante novedades o coyunturas que la organización vive, se pueden establecer nuevas cuestiones resueltas en un enlace específico a “FAQs”.

Estas cuestiones permiten establecer un marco de accesibilidad completo que haga que la reutilización ágil del conocimiento (criterio que denota la madurez de la organización en Gestión del Conocimiento) pueda producirse recurrentemente como síntoma de cohesión y potencial organizativo.

### 3.7. Aprendizaje (individual y organizativo)

La Gestión del Conocimiento tiene una relación muy sesgada con el tradicional esquema de formación, donde muchas organizaciones consideran que está el único foco activo para el conocimiento. Desde el punto de partida de la creación de competencias, es obvio que la formación ha tenido un papel muy importante en la historia de las organizaciones, no obstante, lo que realmente se pretende es crear “entornos de aprendizaje” que aseguren el rendimiento de estos procesos cognitivos, buscando retornos en la aplicación de lo aprendido. La teoría de la Gestión del Conocimiento considera para el aprendizaje un planteamiento individual y otro organizativo, más colectivo.

En el primer caso, el individual, se establece la mejora de las competencias personales como un reto fundamental para la creación de ese entorno “macro” de GC en la organización

(siguiendo ese eslogan de “la suma de todos (as)”). En este sentido, los entornos de aprendizaje están valorando el tradicional esquema del aula para buscar alternativas. Una de ellas es la formación *online* teniendo en cuenta sus pros y contras, y, sobre todo, incluyendo una tendencia muy relevante hacia lo audiovisual y de pequeña dimensión (píldoras). También es preciso fomentar la creación de competencias saliendo del común tratamiento de conocimientos técnicos para entrar en el terreno actitudinal (motivaciones, creatividad, empatía, etc.), donde, en muchas ocasiones, se pueden utilizar recursos formativos “no habituales”, es decir, consumir temas diferentes, con formatos distintos (por ejemplo, videos TED, Smilechanneltv, infonomía, etc.). Tampoco se puede dejar de comentar la tendencia hacia la sustitución de presupuestos tradicionales de formación para convertirlos en membresías dentro de redes internacionales de prestigio en las temáticas específicas de las organizaciones, considerando que la utilidad de la información y conocimiento está mucho más contextualizada en el contacto con “pares”.

De esta forma, en la organización se establecen las siguientes líneas de actuación para el aprendizaje individual:

- Estrategia de formación *online*, para lo que se deberán tener en cuenta tanto el nivel de agilidad en las conexiones como el planteamien-





to de contenidos apropiados para este tipo de formación, a saber: aspectos de metodología, cuestiones donde la interacción con el ponente o instructor no sea muy desarrollada (aunque los nuevos esquemas cuenta con sistemas de tutorización muy avanzados). Ya se ha venido comentando la importancia de los recursos en soporte audiovisual que sintetizan y hacen más asimilables los conocimientos. Por lo tanto, las organizaciones, en su línea de formación habitual, deben considerar la estrategia apropiada para este esquema *online*.

- Nuevas fórmulas de aprendizaje individual, basadas en soluciones diferentes, asociadas a dinámicas de comunidad, socialización de conocimiento, narrativa, desayunos de trabajo, simulaciones, etc., por lo que innovar en estos esquemas de aprendizaje, es un vector de trabajo muy interesante para las áreas encargadas de mejorar las competencias de los empleados.
- Participación activa en redes temáticas con retorno, donde realmente se asientan muchos de los beneficios de la conexión global existente y que, en el caso de redes formales, se puede estar ante el contacto con expertos de primer nivel mundial y otros recursos en diferentes soportes. Seleccionar estas redes, hacer un aprovechamiento oportuno basado en una estrategia a medida para esta línea de

trabajo, puede ser un elemento muy relevante para la mejora de las competencias, dada la mayor contextualización de las prácticas y herramientas lo que redundaría en la facilidad de traslado a la propia organización. Esta línea de actuación, muy desarrollada en gran parte de organizaciones, genera una reflexión sobre la calidad de conocimientos e información, prestigio, notoriedad y retornos específicos, que aporta cada una de las redes en las que se participa.

En el caso del aprendizaje organizativo, más colectivo, se parte de la idea de crear mecanismos para que la transferencia y socialización que genere “traza”, es decir, consolide conocimiento en diferentes formatos. De esta forma, es lógico pensar que muchas organizaciones han apostado por foros, comunidades, grupos, etc., dónde poder establecer el “repositorio de la conversación”, algo que suele contar con poco éxito, dado que no se cuenta con un modelo de gestión para tales estructuras ni con un vínculo con el “negocio” final de la organización. Dentro de este contexto surge el concepto de “comunidad de práctica” (Wenger, 1998) como estructura colectiva para la profundización del conocimiento experto en una temática, compuesta por profesionales especializados, creando así un entorno de “pares” que van desarrollando confianza en el intercambio de opiniones, consultas e información para después poder configurar productos, protocolos, innovaciones, etc.,

llegando incluso a convertirse en referencia “externa” en el conocimiento en cuestión (un nodo reconocido en el sector o temática concreta). Estas comunidades de práctica llegan a ostentar mayor éxito dada su vinculación con procesos críticos de la organización, por lo que no son temporales, son esenciales, y cuentan con roles específicos, objetivos y un modelo de procesos para su despliegue y gestión. Por lo tanto, en este plano del aprendizaje organizativo, social, la organización debería contar con las siguientes líneas de despliegue:

- Modelo de comunidad, teniendo en cuenta que, para crear estas estructuras de socialización del conocimiento, es preciso crear una serie de pautas que definan su visión, objetivos, procesos, roles y resultados esperados, estableciendo un empaquetamiento de protocolos que conciben lo que significa y conlleva una comunidad para la organización. Estos criterios deben asumirse desde el primer momento en el proceso de creación de una comunidad, sin ellos no hay compromisos ni ajuste a los retornos que desea la organización.
- Comunidades de práctica, siguiendo el esquema de “profundización en el conocimiento” asociado a procesos críticos. Crear comunidades en entornos que ya cuentan con cierto germen de colaboración es una buena recomendación a la par que configurarlas en temas, no solo verticales o técnicos, sino también en los aspectos horizontales o de gestión. Por lo tanto, la captación de fondos, la preparación de propuestas, la gestión de proyectos o algunos de los enfoques de Gestión del Conocimiento, podrían ser claramente comunidades de práctica con interesante recorrido en la organización.

Con todo, se organiza un entorno de aprendizaje que se adapta a nuevos retos para la creación de competencias como auténtico “driver” del futuro de la organización pretendiendo no solo la sostenibilidad, sino también un ambiente innovador de trabajo. La consideración de un enfoque colectivo para el conocimiento, aumenta el enriquecimiento y solidez de las decisiones lo que, hoy en día, se puede considerar un valor añadido para potenciar la oferta de servicios.

### 3.8. Renovación (innovación y mejora)

Finalmente, el modelo de Gestión del Conocimiento en la organización no puede completarse sino cuenta con el planteamiento de renovación que se concreta en dinámicas de innovación y mejora. En el caso de la mejora, se consideran aspectos ya muy trabajados en los esquemas de evaluación, diagnóstico y recomendación, muchos de ellos asociados a metodologías bien establecidas en las políticas de calidad (donde, cada vez más, se recomiendan enfoques abiertos, incluso externos). Por lo tanto, la creación de grupos que mueven esta filosofía de mejora suele ser una iniciativa recurrente, a la par que las consultorías de análisis tanto de procesos internos como de los que tienen relación con usuarios-clientes. En este sentido, las organizaciones vienen desarrollando las siguientes líneas de actuación específica:

- Evaluaciones y diagnósticos organizativos, en la línea de los conocidos modelos CAF o EFQM, donde los cuestionarios vinculados con procesos o criterios facilitan el contexto de los autodiagnósticos. Se entiende que la

tendencia hacia las políticas de calidad establece para la organización una línea de trabajo habitual en estas evaluaciones y diagnósticos que suelen terminar en documentos con recomendaciones y no en proyectos reales.

- Modelo de gestión de mejoras, como consecuencia de la necesidad de gestionar oportunamente la propuesta de recomendaciones, es decir, su recopilación, filtrado y otras consideraciones económicas, técnicas, etc., que permiten priorizar por dónde empezar con todo ese núcleo de mejoras. Estamos, por lo tanto, ante el escenario de continuidad vinculado con las evaluaciones y diagnósticos para poner en valor lo analizado. La organización tiene que saber qué y cómo va a manejar las propuestas de mejora.
- Grupos de mejora, considerados como una habitual solución para articular la reflexión y desarrollo de tales mejoras. La creación de estos grupos tiene en cuenta una serie de encargos temporales que, cuando terminan, conllevan el desmantelamiento de estas estructuras. Esta línea de trabajo ya viene contando con larga historia en las organizaciones y, por lo tanto, requerirá los ajustes necesarios para que se vertebre con los enfoques de Gestión del Conocimiento.

En el otro extremo más rupturista se encuentra la innovación, en la cual posicionar dinámicas creativas que se vinculan con los procesos de servicio y valor de la organización. Estas innovaciones no surgen de “continuos brainstormings” ni de “ideas felices”, sino que la innovación requiere modelo, formalización de pautas (rutinas creativas según Ángel Arbonés (2005)), considerando este esfuerzo innovador como la suma



de competencias, recursos y proyectos que lo canalizan, incluyendo, cada vez más, un enfoque abierto, incluso externo. De esta forma, la organización recoge el testigo de la innovación a través de las siguientes líneas de actuación:

- Dinámicas creativas, caracterizadas por la aplicación de técnicas de creatividad dentro de una agenda formal de trabajo dedicado a esta variable. En este sentido, variar las técnicas, hacerlas participativas, rupturistas y con expectativas de utilidad real establecen las bases para que el ingenio pueda fluir por la organización. Sin embargo, no hay que confundir creatividad (proceso cognitivo) con innovación (proceso de negocio).
- Modelo de innovación, que tenga en cuenta, al igual que en el modelo gestión de las mejoras, un modelo específico para gestionar la innovación, profesionalizando las tareas de gestión de la innovación. Por lo tanto, las iniciativas de análisis de las demandas sectoriales, la modernización de la oferta y sus procesos, etc., establecen requisitos en la definición de proyectos, en el ajuste de los servicios a las tendencias tecnológicas, etc.



De esta manera, la organización debe contar con un modelo de innovación ajustado a las reformulación de las líneas de “negocio” actuales.

La innovación y la mejora no son “gratis”, y con este planteamiento se establece una formalización del esfuerzo orientado hacia la búsqueda “seria” de resultados. La creación de rutinas para provocar la creación de un ambiente que “cuestiona” habitualmente lo que se hace y cómo se hace, puede desplegar una corriente de renovación continua en la que suelen posicionarse las organizaciones líderes en sus respectivas realidades sectoriales.

Los resultados derivados de todos los enfoques de gestión del conocimiento pueden articularse alrededor de cuatro grandes grupos, a saber: los que se vinculan con el propio capital intelectual, los relacionados con los enfoques de dicha Gestión del Conocimiento, los que se asocian con el uso de las funcionalidades y, por último, los “finalistas”, es decir, los que se posicionan en la relación con la oferta y servicios finales.

## 4. Las cifras y retornos de la Gestión del Conocimiento

Si la Gestión del Conocimiento no impacta en el “negocio” de la organización, no sirve. De esta manera, es preciso configurar un esquema de métricas o medición de impactos/resultados en las actividades y servicios de la organización y su calidad, además, en el conjunto de activos intangibles que se manejan en los enfoques de Gestión del Conocimiento. Estos indicado-

res servirán para determinar los logros en las personas, en el ámbito organizativo del conocimiento, en el carácter activo y oportuno del marco relacional y, claro está, en el uso de las funcionalidades que apoyan la Gestión del Conocimiento.

En todo caso, se deben tener en cuenta los resultados esperados a los que se debe dar respuesta con el modelo de Gestión del Conocimiento. Aquí es donde se medirá realmente el éxito relativo de todo este esfuerzo, más allá de lo que pueda interpretarse en la creación de una organización más “preparada”.

## 4.1. Resultados en el capital intelectual

Como ya se ha comentado, el capital intelectual se refiere a la identificación y medición de los activos intangibles que aportan valor a la organización reforzando sus competencias. En este contexto, la Gestión del Conocimiento activa, principalmente, la parte de aptitudes que refuerzan tales competencias personales y organizativas.

Personas, estructuras y relaciones albergan el conjunto de procesos que impactan sobre el potencial de los activos intangibles de las organizaciones. En el epígrafe 4 ya se trató cada capital para predefinir el marco de variables que deberían introducir en el contexto de identificación y selección de indicadores. La revisión de estas cifras enriquecerá mucho la interpretación del funcionamiento y sentido de la Gestión del Conocimiento en la organización.

## 4.2. Resultados en los enfoques de Gestión del Conocimiento

Complementando el esquema de métricas aparecen los enfoques generales de Gestión del Conocimiento, en los cuales también cabe la medición de impactos, es decir, en el ámbito de la antena, del conocimiento experto, de la comunicación y difusión, de la accesibilidad, del aprendizaje y de la innovación o mejora. En estas alternativas de actuación se establecen variables resultando el siguiente cuadro que se vincula con todo el desarrollo expuesto en las páginas anteriores.

- Captación de la información y conocimiento: la “antena”:
  - Directorio interno.
  - Directorio externo.
  - Participación en redes.
  - Reuniones sobre novedades.
  - Productos de información sintéticos.
- Gestión y retención de conocimiento experto:
  - Gestión por pares.
  - Aulas de formación interna.
  - Mapas de conocimiento.
  - Entrevistas sobre acontecimientos significativos.
- Comunicación y difusión: conocer para aprovechar:
  - Configuración de canales a activar.
  - Configuración de mensajes y productos de información.

- Configuración de perfiles de información específicos.
- Accesibilidad (documentos y personas):

Perspectiva “documental”:

- Casos de uso.
- Modelo de datos.
- Funcionalidades.

Perspectiva “personas”:

- Canal de consulta.
- Comunidades de expertos.
- Preguntas frecuentes.

- Aprendizaje (individual y organizativo):

Perspectiva “aprendizaje individual”:

- Estrategia de formación online.
- Nuevas fórmulas de aprendizaje individual.
- Participación activa en redes temáticas con retorno.

Perspectiva “aprendizaje organizativo”:

- Modelo de comunidad.
- Comunidades de práctica.
- Renovación (innovación y mejora):

Perspectiva “mejora”:

- Evaluaciones y diagnósticos organizativos.
- Modelo de gestión de mejoras.
- Grupos de mejora.

Perspectiva “innovación”:

- Dinámicas creativas.
- Modelo de innovación.

Este esquema permite realizar un seguimiento muy específico a las “interioridades” del modelo de Gestión del Conocimiento, visualizando su calidad, su verdadero vector de desarrollo, para hacer frente a la implantación de un sistema completo de recursos y funcionalidades, aprovechando el conocimiento disponible, no solo en la organización, sino en el contexto temático externo.

### 4.3. Resultados en el uso de las funcionalidades

La Gestión del Conocimiento ha venido muy asociada a las tecnologías de la información y las comunicaciones (TICs), y esa vinculación tan inmediata y directa no ha sido realmente satisfactoria, presentando grandes inversiones y pocos retornos. En todo caso, la instrumentación de muchas cuestiones, dada la deslocalización que presentan muchas organizaciones, lleva a la consideración de métricas en este apartado, a saber:

- Uso de la intranet:
  - Usuarios activos.
  - Consultas.
  - Registros.
  - Casos de uso.
- Uso de las funcionalidades 2.0:
  - Usuarios activos.
  - Casos de uso.

- Uso de otras aplicaciones:

- Usuarios activos.
- Consultas.
- Registros.
- Casos de uso.

De esta forma, la realidad de las tecnologías se tiene en cuenta, no por su implantación, sino por su utilidad haciendo referencia al verdadero “calado” de las herramientas. Tanto las cifras del capital intelectual como las de los enfoques de Gestión del Conocimiento (con sus iniciativas), tienen que generar correspondencia con la asimilación de los retos tecnológicos, dado que la mencionada deslocalización de muchas organizaciones requiere de estas plataformas y soluciones.

#### 4.4. Resultados “finalistas”: actividad de servicio/ oferta

En este último apartado de métricas se encuentra gran parte del valor añadido pretendido con la Gestión del Conocimiento, siendo este epígrafe, un contenido muy relacionado con los citados resultados esperados (cabe incluir aquí su versión traducida a métricas). Estos resultados “finalistas” se articulan alrededor de:

- Ahorros, basados en tiempos o costes, donde apuntan muchas iniciativas actuales.
- Nuevos servicios, como garantía de la renovación de la “oferta”.
- Grado participativo, básico para dotar de cohesión y sentido corporativo a la organización.

- Colectivos atendidos, aliados y usuarios, además de su grado de satisfacción, es decir, los típicos indicadores asociados al “público objetivo”.
- Liderazgo, como parte de su posicionamiento en proyectos internacionales, redes, consorcios, etc.



## 5. Referencias bibliográficas

- Arbonés, A. (2005). *CONEX- Empresa extendida basada en el conocimiento*. MIK.
- Bontis, N. (2001). Assessing knowledge assets: A review of the models used to measure intellectual capital. *International Journal of Management Reviews*, 3 (1), 41-60.
- Bueno, E. & Salmador, M. P. (2005). Strategy-Making as a complex, double-loop process of knowledge creation: four cases of established banks reinventing the industry by means of the internet. En Doz, Y., Porac, J. & Szulanski, G. (Eds.). *Strategy Process*, 22. *Advances in Strategic Management*.
- CIC-IADE. (2003). Documento Intellectus 5. Modelo Intellectus: Medición y gestión del capital intelectual. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Hislop, D. (2012). *Knowledge Management in Organizations: A critical introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Itami, H. (1987). *Mobilizing Invisible Assets*. Cambridge: Harvard University Press, MA.
- Meritum (2000). Guidelines for the measurement and disclosure of intangibles. First Draft. Paper presented at the Meritum Sevilla meeting. Sevilla.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: the new wealth of organizations*. Doubleday Currency. New York: Doubleday Dell publishing group.
- Wenger E. (2000). *Communities of Practice: Learning, Meaning, and Identity*. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

