



Boletín de Calidad

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Abril 2019



Ing. Oscar Manuel López Batista
México

Introducción:

El requisito nuevo relacionado a la Gestión del Conocimiento como un recurso que cuenta la organización no ha sido tratado de manera adecuada en la implementación de la Norma ISO 9001 2015, esto no sucede en empresas grandes o transnacionales ya que el conocimiento y su gestión son obvios en este tipo de organizaciones.

¿Qué establece en su Introducción la ISO 9000:2015?

El contexto en el que trabaja una organización actualmente se caracteriza por el cambio acelerado, la globalización de los mercados, los recursos limitados y **la aparición del conocimiento como un recurso principal**. El impacto de la calidad se extiende más allá de la satisfacción del cliente: puede tener además un impacto directo en la reputación de la organización.

Contexto de una organización

Comprender el contexto de una organización es un proceso. Este proceso determina los factores que influyen en el propósito, objetivos y sostenibilidad de la organización. Considera factores internos tales como los valores, cultura, **conocimiento** y desempeño de la organización.

Principio: Participación de las personas - define que se debe facilitar el diálogo abierto y que se compartan los conocimientos y la experiencia; ^[1]_[2]

Definiciones que refieren al conocimiento:

riesgo - efecto de la incertidumbre

Nota 1 a la entrada: Un efecto es una desviación de lo esperado, ya sea positivo o negativo.

Nota 2 a la entrada: Incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con la comprensión o **conocimiento de un evento**, su consecuencia o su probabilidad

competencia^[1]_[2] capacidad para aplicar **conocimientos** y habilidades con el fin de lograr los resultados previsto

Como observan la ISO 9001 y la ISO 9000 establecen requisitos para la gestión del conocimiento dándole a este proceso la importancia necesaria para que las organizaciones logren los resultados deseados

¿Qué pasa en las Micro y Pequeñas empresas?

El problema se da cuando se pierden los conocimientos en las empresas PYME's. Este tipo de empresas son las más afectadas, si se gestiona el conocimiento el más beneficiado es el dueño y/o director general, ya que gestionar el conocimiento se mitiga el riesgo que pueda afectar la continuidad de negocio.

Los riesgos mayores son:

- El conocimiento en las PYME's tiende a ser tácito, informal y no se registra o documenta por lo que se puede perder cuando el trabajador se retira de la empresa.
- El Know-How en las PYMEs no es valorado tanto como se debiera ni por los clientes ni por los propios dueños o administradores

MÁS INFORMACIÓN:

TELS. (+502) 2366-1529 / 2333 4556

inlacguatemalaeventos@gmail.com / inlacguatemalaeventos2@gmail.com

WWW.INLAC.ORG.GT WWW.GRUPO-SI.COM.GT



Boletín de Calidad

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Abril 2019



Ing. Oscar Manuel López Batista
México

- El Know-How puede ser difícil de detectar o de gestionar en las PYME's,
- Soluciones a corto plazo por la falta de Conocimiento, son las que se aplican como acciones emergentes no planificadas, pero no deja de seguir el riesgo presente.
- El Know-How en una PYME puede perderse o fragmentarse fácilmente cuando el dueño vende el negocio o se retira.

¿Pero, qué es el conocimiento organizacional?

Conocimiento (Knowledge) organizacional: Conjunto de experiencias, saberes, estudios, análisis de información, percepciones de eventos e ideas que crean, puede ser una determinada acción mental en el sujeto para evaluar e incorporar nuevas ideas y que es usado para la toma de decisiones adecuadas dentro de la organización y lograr los resultados esperados.

Diciéndolo de otra forma, es el saber algo que se obtuvo ejerciendo sus funciones en una organización o por la experiencia y estudios previos y siendo esta una razón por la cual lo contrataron y el cual no pertenece al individuo exclusivamente, es decir; si el conocimiento lo adquirió por trabajar o desempeñar su trabajo y este conocimiento le pertenece a la organización a la cual trabajo o desempeño sus funciones, con mayor grado si sus funciones se relacionaban al diseño de productos y/o servicios, diseño de procesos, procesos de innovación y mejora de producto o procesos o como ingeniero de calidad.

El conocimiento organizacional suele clasificarse en:

- Tácito y Explícito,
- Individual y Colectivo,
- Interno (Propio) y Externo

Gestión del Conocimiento – GC (Knowledge Management – KM): 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, esta gestión puede incluir la disposición, documentación y protección del conocimiento

Conocimiento Tácito (Tacit Knowledge): El conocimiento tácito (a veces también denominado implícito) consiste en modelos mentales, comportamientos y perspectivas de las personas basadas en gran parte en la experiencia, este debería ser compartido a través de la tutoría o desarrollo de otras personas, también se puede lograr la documentación de este tipo de conocimiento para compartirlo y difundirlo

Conocimiento explícito (Explicit Knowledge): Conocimiento codificado y digitalizado en libros, informes, memorandos, etc. Puede ser información documentada (manuales, procedimientos, instrucciones, especificaciones o normas) que puede facilitar la acción planificada.

Conocimiento que se identifica, articula, comparte y emplea fácilmente. Por lo tanto, explícito (ya codificado) y tácito (incrustado en la mente).

MÁS INFORMACIÓN:

TELS. (+502) 2366-1529 / 2333 4556

inlacguatemalaeventos@gmail.com / inlacguatemalaeventos2@gmail.com

WWW.INLAC.ORG.GT WWW.GRUPO-SI.COM.GT



Ing. Oscar Manuel López Batista
México

Conocimiento explícito (Clave E)	Conocimiento tácito (implícito) (Clave T)
Objetivo, racional, técnico	Aprendizaje subjetivo, cognitivo y experiencial
Estructurado	Personal
Contenido fijo	Contexto sensible / específico
Contexto independiente	Dinámicamente creado
Externalizado	Internalizado
Documentado	Difícil de capturar y codificar
fácilmente	Difícil de compartir
Fácil de codificar	Tiene alto valor
Fácil de compartir	Difícil de documentar
Fácilmente transferido / enseñado / aprendido	Difícil de transferir / enseñar / aprender
Existe en grandes volúmenes	Implica mucha interpretación humana

Como se observa el conocimiento organizacional deriva de su experiencia colectiva o de la experiencia individual de sus personas. Este conocimiento se usa o puede usarse para lograr los objetivos de la calidad de la organización o sus resultados previstos.

La organización debería tener en cuenta la manera en que determina y gestiona el conocimiento organizacional requerido para cumplir sus necesidades presentes y futuras. Las personas de la organización y su experiencia son la base del conocimiento organizacional. Capturar y compartir dicha experiencia y conocimiento puede generar sinergias que lleven a la creación de nuevo conocimiento organizacional o a su actualización

Una organización compleja podría elegir implementar un sistema formal de "gestión del conocimiento", mientras que una organización menos compleja podría elegir usar métodos más sencillos, como mantener

libros de registros sobre las decisiones de diseño o sobre las propiedades y el desempeño de compuestos químicos que se han desarrollado y probado.

Para gestionar el conocimiento existen otros factores que se deben considerar para establecer controles adecuados sobre la documentación o sobre el compartir el conocimiento, estos son:

- Nivel de interés por aprender (hay personas que sienten que saben mucho o se niegan a obtener conocimiento, siendo normalmente orgullosas)
- La postura con mentalidad abierta en ambos sentidos (estar listos para compartir el conocimiento y para recibir el conocimiento)
- Capacidad de quien comparte sus conocimientos (saber transmitir sus conocimientos y experiencias)
- Confianza en si mismo (hay personas que deben consultar a alguien o a un documento para tomar una decisión).
- Nivel de responsabilidad/autoridad en la toma de decisiones de la organización para lograr los objetivos del proceso y cumplimiento de los requisitos del producto o servicio

De estos factores se pueden desprender controles muy específicos sobre la gestión del conocimiento.

¿Cómo gestionar el conocimiento organizacional?

Lo primero es determinar el conocimiento organizacional y su fuente (ver columnas 1 y 3)

MÁS INFORMACIÓN:

TELS. (+502) 2366-1529 / 2333 4556

inlacguatemalaeventos@gmail.com / inlacguatemalaeventos2@gmail.com

WWW.INLAC.ORG.GT WWW.GRUPO-SI.COM.GT



Boletín de Calidad

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Abril 2019



Ing. Oscar Manuel López Batista

México

Lo segundo es clasificar el nivel de la importancia del conocimiento en el logro de los objetivos de la organización, cumplimiento de los resultados deseados algún proceso para lograr la conformidad del producto o servicio: (Ver columna 2)

2	indispensable para el éxito de la organización
1	Importante para la organización
0	No importante

Acciones para los niveles de importancia

2.- Tiene mucha importancia y el nivel de seguridad para protegerlo es alto

1.- Tiene importancia, aunque el nivel de seguridad para protegerlo no es alto

0.- No se gestiona

Segunda etapa. - clasifícalo si es conocimiento Explicito o Tácito (Ver columna 4)

Claves para definir en donde se preserva el conocimiento

Documentando el conocimiento	Compartiendo el conocimiento
1. Sistemas Expertos (son solo acceso a personal técnico) y está documentado como información documentada (diseños, cálculos técnicos, manuales técnicos, especificaciones, instructivos, 2. Sistema de Gestión de la Información documentada	1. Planificando tutorías (un experto entrena a uno o más elementos de su organización para transmitirle su experiencia y conocimientos,

<ul style="list-style-type: none"> ➤ (procedimientos, manuales, instrucciones, especificaciones, hojas de cálculos, etc.) 3. Manuales explicativos para entrenamiento 4. Otro Nivel de seguridad de los conocimientos ya documentados: <ol style="list-style-type: none"> 1. Solo se tiene acceso personal que lo utiliza (ya sea por acceso restringido y codificado) y se respalda continuamente (si está en medios electrónicos), además de que se cuenta con un contrato de confidencialidad en el manejo de la información. 2. Se permite el acceso a la mayoría de las personas además se cuenta con un contrato de confidencialidad en el manejo de la información. 3. Se permite el acceso a toda la organización además de cuenta con un contrato de confidencialidad en el manejo de la información. 4. Está disponible al público sin restricción (Ver columna 5 y 6)	debería haber una evaluación en la obtención del conocimiento) 2. Planes de sucesión (el personal experto entrena a su sucesor ya que está cerca el tiempo de su jubilación) 3. Reuniones para analizar información relacionada con el desempeño de productos o servicios y los participantes aportan su conocimiento por su experiencia o por su punto de vista), estas son normalmente llamadas reuniones de discusión técnicas) 4. Participando en foros técnicos o en comités técnicos de normalización. 5. Compartiendo experiencias con otras empresas o con cámaras industriales. 6. Otro (ver columna 6)
---	---

MÁS INFORMACIÓN:

TELS. (+502) 2366-1529 / 2333 4556

inlacguatemalaeventos@gmail.com / inlacguatemalaeventos2@gmail.com

WWW.INLAC.ORG.GT WWW.GRUPO-SI.COM.GT



Boletín de Calidad

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Abril 2019



Ing. Oscar Manuel López Batista
México

Columna 1	Columna 2	Columna 3	Columna 4	Columna 5	Columna 6				
Determinación del Conocimiento									
Fuente del conocimiento	Nivel de importancia	Descripción del conocimiento	Tipo		Nivel de seguridad (Coloque una marca X)				Acciones para documentar o compartir el conocimiento
			E	T	Solo expertos	Áreas/ proceso	Organización	Disponible al público	
Revisión de las operaciones del proceso detectando conocimiento que se debe de gestionar									
Información relacionada a las Lecciones Aprendidas (éxitos y fracasos) Quejas PNC y AC									
Manuales Técnicos de procesos y productos (Diseño o ingeniería, "patentes")									
Otra fuente de portafolio de conocimientos (investigaciones y estudios técnicos)									
Documentos técnicos de clientes									
Documentos técnicos de proveedores									
Otra fuente									

MÁS INFORMACIÓN:

TELS. (+502) 2366-1529 / 2333 4556

inlacguatemalaeventos@gmail.com / inlacguatemalaeventos2@gmail.com

WWW.INLAC.ORG.GT WWW.GRUPO-SI.COM.GT



Ing. Oscar Manuel López Batista
México

¿Cómo auditar el Conocimiento Organizacional (IAF/ISO)?

Resumen de la Guía del Grupo de Practicas de Auditoria con modificaciones personales al texto original

Los auditores deben ser conscientes de que la organización que tiene información documentada como soporte para la gestión del conocimiento, esto puede no significar necesariamente que el conocimiento de la organización se determine de manera apropiada, es decir las empresas han documentado procedimientos, instructivos y especificaciones y sin hacer un análisis del riesgo en la pérdida del conocimiento que no está documentado establecen que ya cumplen con el requisito.

Muchas organizaciones ya han iniciado enfoques sistemáticos para la gestión del conocimiento y tienen enfoques maduros, principalmente las organizaciones transnacionales o las que son franquicias, mientras que otras darán sus primeros pasos o simplemente comenzarán a considerar este tema debido a que son pequeñas organizaciones y no han considerado la importancia de gestionar este conocimiento.

Los auditores también deben ser conscientes de que las necesidades de gestión del conocimiento varían considerablemente de acuerdo con el contexto de una organización, el sector en el que opera, la competitividad de sus mercados, tamaño, etc.

Mientras que algunas organizaciones operan en las llamadas fronteras del conocimiento, donde están en competencia por el conocimiento con otras organizaciones,

otros operan en entornos relativamente estables.

Finalmente, los auditores también deben tener en cuenta que el conocimiento necesario para operar los procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios, también incluye el conocimiento relacionado con la gestión de la calidad y las actividades de calidad, por ejemplo, el conocimiento derivado de quejas relacionadas a un proceso o producto o servicio, conocimiento del desempeño y uso del producto o servicio.

El auditor debe tomar en cuenta que existe un fuerte vínculo entre el conocimiento organizacional y la competencia de las personas, siendo este último la capacidad de aplicar el conocimiento.

Los auditores también deben verificar cómo la organización determina y pone a disposición el conocimiento necesario en situaciones cambiantes y para nuevos productos y servicios.

La organización debería gestionar el conocimiento necesario para la operación de los procesos del Sistema de Gestión de la Calidad para cumplir la conformidad de los productos y servicios y debería mostrar como:

1. Determina
2. Manténlo disponible
3. Preserva
4. Protege
5. Adquiere nuevo conocimiento

Ejemplos de la gestión del conocimiento experimentado en auditorias de certificación, esta descrito a nivel general

MÁS INFORMACIÓN:

TELS. (+502) 2366-1529 / 2333 4556

inlacguatemalaeventos@gmail.com / inlacguatemalaeventos2@gmail.com

WWW.INLAC.ORG.GT WWW.GRUPO-SI.COM.GT



Boletín de Calidad

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Abril 2019



Ing. Oscar Manuel López Batista
México

y lo que considero más relevante:

La Cámara de Industriales en la Industria de alimentos, han gestionado sus conocimiento manteniendo documentado sus procesos a través de especificaciones, instrucciones y manuales técnicos más sin embargo también de las lecciones aprendidas han planificado reuniones después de cada foro industrial (Desarrollan 2 foros en el año, 1 relacionados al Agro y otro al alimento) se reúnen para identificar acciones de mejora derivado de las fallas o riesgos a los que se sometió el evento y esto queda documentado y se analiza antes del siguiente foro, planificando acciones para ser más eficaces.

La empresa de capacitación ha generado manuales para los instructores, manuales operativos de venta y de operaciones, más sin embargo cada semestre se reúnen los instructores para mejorar los manuales para instructores en donde comparten experiencias de los cursos, modificando en su caso y al grado de detalle los manuales para lograr mejores resultados, además aplican que los nuevos instructores son asignados a un instructor jefe el cual le da la tutoría hasta liberar al candidato para ser instructor sin supervisión o tutoría.

Una empresa de metal mecánica cuenta con procedimientos y especificaciones de trabajo en donde está documentado conocimiento pero reconocieron que el Gerente Comercial que cuenta con 30 años en la empresa y es quien en ocasiones supervisa la producción debido a su experiencia en el ramo y que el participo en el inicio de la empresa como operador y gerente de planta, por lo que la empresa aplico un plan de sucesión y le asigno a un ingeniero con cierta experiencia para que reciba entrenamiento al menos un par de horas al día y tomando nota del conocimiento que debe ser documentado y aprendiendo del puesto para su sucesión.

Referencias de soporte para realizar el presente artículo

Norma española

PNE 412001 IN de fecha junio 2007

Guía Práctica de Gestión del Conocimiento (GC) IAF

Norma TS 9002 2016

CURSOS INTEREMPRESA

- ✓ **Gestión de riesgos ISO 31000:2018**
- ✓ **Interpretación ISO 9001:2015**
- ✓ **Interpretación ISO 14001:2015**
- ✓ **Interpretación ISO 45001:2018**
- ✓ **Interpretación norma FSSC 22000**
- ✓ **Interpretación norma ISO 27001**
- ✓ **Interpretación norma BASC**
- ✓ **Audidores internos / líderes de ISO 9001:2015, 14001:2015, 45001:2018, 17025:2017, 22000:2018, entre otras.**
- ✓ **Audidores líderes trinorma con Certificación Mundial Exemplar Global**
- ✓ **Cursos de Sistemas Integrados de Gestión**

Para más información / cotizaciones:
eventosycapacitaciones@inlac.org.gt

MÁS INFORMACIÓN:

TELS. (+502) 2366-1529 / 2333 4556

inlacguatemalaeventos@gmail.com / inlacguatemalaeventos2@gmail.com

WWW.INLAC.ORG.GT WWW.GRUPO-SI.COM.GT