

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN INEL: PRIMEROS RESULTADOS SEGÚN LA UNE-ISO 30401”

Autores: Gerardo McCook Neninger¹, Rebeca Orozco Cruz¹, **Bárbara Liz Miravet Sánchez¹**, Caridad Piñeiro Gutiérrez¹ y Ludelkis Pérez

Instituciones: ¹Empresa de Ingeniería y Proyecto de la Electricidad. INEL
E-mail: lizmiravet69@gmail.com

RESUMEN

La gestión del conocimiento se ha consolidado como un componente esencial para garantizar la sostenibilidad, la innovación y la competitividad en las organizaciones. El presente trabajo expone la experiencia inicial de implementación de un Sistema de Gestión del Conocimiento en INEL, desarrollado como parte de un proyecto de innovación sustentado en principios de gestión del conocimiento, conforme a los lineamientos de la norma UNE-ISO 30401:2021, primer estándar internacional en la materia, que proporciona un marco estructurado para diseñar, aplicar y evaluar sistemas de Gestión del Conocimiento. El estudio partió de realizar un diagnóstico organizacional, cuyo propósito fue identificar el estado actual de la gestión del conocimiento y determinar las principales deficiencias que limitaban su desarrollo. Los resultados iniciales evidenciaron debilidades en la preservación del conocimiento, la transferencia intergeneracional de saberes y la sistematización de buenas prácticas. Para revertir esta situación, el proyecto incorporó acciones orientadas a la identificación y priorización del conocimiento clave, la integración de prácticas de vigilancia estratégica e innovación. La metodología incluyó además talleres de sensibilización y formación con los trabajadores, con el fin de fortalecer la cultura organizacional en torno a la gestión del conocimiento. De este modo, el proyecto sienta las bases para consolidar un sistema sostenible de gestión del conocimiento en INEL, potenciando la innovación institucional y su impacto en el sector productivo y académico.

Palabras clave: Gestión del conocimiento; UNE-ISO 30401; Innovación.

INTRODUCCIÓN

La gestión del conocimiento (GC) ha emergido como un factor estratégico para garantizar la innovación, la competitividad y la sostenibilidad de las organizaciones en el siglo XXI. Su aplicación permite aprovechar los saberes tácitos y explícitos que circulan en los entornos laborales, fortaleciendo la toma de decisiones, la eficiencia de los procesos y la capacidad de adaptación frente a los cambios del entorno (Nonaka & Takeuchi, 1995; Davenport & Prusak, 1998).

Países como España han implementado la Gestión del conocimiento, como es el caso de la empresa española REPSOL, la que ocupó el quinto lugar en 2008 en los premios MAKE Europeos, esta empresa define la GC como un medio para convertir el conocimiento individual en un bien compartido accesible para el conjunto de la organización, su objetivo va encaminado a compartir ideas, gestionar las lecciones aprendidas y facilitar la transmisión de las mejores prácticas (Pérez, 2019).

En este contexto, la UNE-ISO 30401:2021, primera norma internacional en materia de GC, constituye un referente esencial al proporcionar un marco estructurado de requisitos para diseñar, implementar, mantener y mejorar sistemas de GC (ISO, 2021). Esta norma armoniza diversos enfoques existentes y facilita la integración de la GC en la estrategia y la cultura organizacional, lo cual resulta especialmente relevante en instituciones de ciencia y tecnología.

Diversos estudios han mostrado que la GC contribuye de manera directa a la innovación organizacional y al fortalecimiento de capacidades colectivas. Probst, Raub y Romhardt (2000) destacan que un sistema de GC requiere de procesos claramente definidos, desde la identificación hasta el uso del conocimiento, mientras que Heisig (2009) señala que la multiplicidad de marcos teóricos a nivel global hace necesaria la estandarización de prácticas. A su vez, investigaciones recientes evidencian que el liderazgo orientado al conocimiento es un factor decisivo para la efectividad de estos sistemas (Donate & de Pablo, 2015).

El presente trabajo expone la experiencia inicial de implementación de un Sistema de GC en INEL, desarrollado como parte de un proyecto de innovación sustentado en principios de GC, conforme a los lineamientos de la norma UNE-ISO 30401:2021, primer estándar internacional en la materia, que proporciona un marco estructurado para diseñar, aplicar y evaluar sistemas de GC. El estudio partió de realizar un diagnóstico organizacional, cuyo propósito fue identificar el estado actual de la GC y determinar las principales deficiencias que limitaban su desarrollo.

MATERIALES Y MÉTODOS

Para la realización del diagnóstico se escogieron 20 trabajadores divididos en dos grupos: el primero con especialistas y técnicos de áreas de la empresa y el segundo con miembros del Consejo de administración.

Se evaluaron los siguientes aspectos, organizacionales o funcionales para determinar la madurez de la gestión del conocimiento en la organización:

- Política /estrategia de gestión del conocimiento. (Preguntas de la 1 a la 9)
- Planificación de los recursos humanos y sus procesos. (Preguntas de la 10 a la 16)

Los encuestados valoraron cada aspecto de la gestión del conocimiento asignando un valor entre:

0 y 4 para el estado actual y para el estado deseado, donde:

0 - No se utiliza

1 - Se utiliza Poco

2 - Medianamente se utiliza

3 - Alto

4 - Muy Alto

Los resultados de la aplicación de la encuesta se obtuvieron de tomar los valores de cada pregunta en cada una de las encuestas y consolidarlas en un solo valor para cada grupo de encuestados.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

En esta sección se presentan los hallazgos obtenidos a partir de la encuesta aplicada al personal y al consejo de dirección de la organización, con el objetivo de evaluar el estado actual y la percepción sobre la GC. Se analizaron aspectos clave como la política y estrategia de GC, la planificación de los recursos humanos, los procesos de captura y transferencia del conocimiento, así como las expectativas hacia el futuro. Los resultados se muestran de manera cuantitativa mediante puntuaciones promedio por cada aspecto evaluado, lo que permite identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora en la implementación de la GC dentro de la organización.

Aplicación de la encuesta al grupo de técnicos y especialistas

En la **Tabla 1** se muestra el resultado por cada pregunta de las encuestas realizadas (10) al grupo de especialistas y técnicos.

Tabla 1: Resultados de encuesta realizada al grupo de especialista y técnicos sobre el estado actual de la Gestión del conocimiento.

Pregunta	Puntuación					Resultado	Pregunta	Puntuación					Resultado
	No	0	1	2	3	4		No	0	1	2	3	4
1	0	3	4	3	0	2	10	0	3	3	4	0	2,1
2	0	2	5	3	0	2,1	11	0	3	4	3	0	2
3	0	2	4	4	0	2,2	12	1	6	1	2	0	1,4
4	1	4	2	3	0	1,7	13	2	4	3	1	0	1,30
5	2	3	2	2	1	1,7	14	2	3	2	3	0	1,6
6	3	1	2	4	0	1,7	15	1	4	3	2	0	1,6
7	0	3	1	6	0	2,3	16	1	4	2	3	0	1,7
8	0	3	3	4	0	2,1							
9	1	2	3	3	0	1,89							

De estos resultados se puede observar que en lo concerniente a la política /estrategia de GC los encuestados no clasifican ni en la media de los resultados posibles (tomando el 2 como media de la puntuación) que la organización posea una política de seguridad que esté basada en las buenas prácticas para implementar una estrategia de GC, la comunicación de esta política si existiera no es la mejor, tampoco tienen claro quiénes

son los responsables de la estrategia de la GC y tampoco notan que existan los procesos para la captura del diseño de las actividades de investigación-desarrollo.

En lo que respecta a la planificación de los recursos humanos y sus procesos la mayoría da puntuaciones muy bajas en lo relacionado a las medidas que existen para evitar la pérdida del conocimiento adquirido y gestionar ese riesgo (preguntas 12 y 13 con puntuaciones de 1,4 y 1,3 respectivamente) .Las preguntas que siguen (14 a la 16) también tienen puntuación más baja de la media enfatizando que se tiene la percepción de que se puede perder el conocimiento adquirido por los trabajadores si causan bajas por cualquier motivo.

En relación con la visión del futuro los resultados se muestran en la **Tabla 2**, en ella se muestra que las metas que se visualizan son altas, muy pocos encuestados dejaron sus expectativas en el valor de 3 la mayoría califico en 4 o sea es alta la expectativa.

Tabla 2: Resultados de encuesta realizada al grupo de especialistas y técnicos sobre el estado futuro de la Gestión del conocimiento.

Pregunta	Puntuación					Resultado	Pregunta	Puntuación					Resultado
	No	0	1	2	3	4		No	0	1	2	3	4
1	0	0	0	2	8	3,80	10	0	0	0	2	8	3,8
2	0	0	0	3	7	3,70	11	0	0	0	2	8	3,8
3	0	0	0	2	8	3,8	12	0	0	0	1	9	3,9
4	0	0	0	3	7	3,7	13	0	0	0	2	8	3,8
5	0	0	0	2	8	3,8	14	0	0	0	2	8	3,8
6	0	0	0	1	9	3,9	15	0	0	0	2	8	3,8
7	0	0	0	1	9	3,9	16	0	0	0	1	9	3,9
8	0	0	0	1	9	3,9							
9	0	0	0	2	8	3,8							

Aplicación de la encuesta al grupo del Consejo de Dirección

En el caso del consejo de dirección, en lo que respecta al estado actual, este grupo consideró que el aspecto de política /estrategia de GC (preguntas de la 1 a la 9), tienen un alto uso teniendo una valoración por encima de 3 la mayoría de sus aspectos.

En cambio, si ven muy baja la utilización de la GC en el aspecto de planificación de los recursos humanos y sus procesos dando una valoración cercana al 2 (ver **Tabla 3**).

Tabla 3: Resultados de encuesta realizada al grupo del consejo de administración sobre el estado actual de la Gestión del conocimiento.

Pregunta	Puntuación					Pregunta	Puntuación					Resultado	
	No	0	1	2	3	4	No	0	1	2	3	4	
1	0	0	1	6	4	3,27	10	0	1	4	6	0	2,45
2	0	1	1	5	4	3,09	11	2	0	6	3	0	1,91
3	0	1	1	6	3	3,00	12	0	0	3	8	0	2,73
4	0	1	1	7	2	2,91	13	0	5	2	2	2	2,09
5	0	0	0	7	4	3,36	14	0	0	8	2	1	2,36
6	0	0	1	10	0	2,91	15	0	4	5	2	0	1,82
7	0	0	2	8	1	2,91	16	0	0	8	2	1	2,36
8	0	0	1	9	1	3,00							
9	1	0	3	5	2	2,64							

En lo que respecta al estado futuro, las puntuaciones por pregunta (**Tabla 4**) siguen siendo altos en lo que respecta a la Política/estrategia y aumentan un poco en lo que respecta a Planificación de los recursos humanos, pero no sobrepasa el 3 como promedio.

Tabla 4: Resultados de encuesta realizada al grupo del consejo de administración sobre el estado futuro de la Gestión del conocimiento.

Pregunta	Puntuación					Pregunta	Puntuación					Resultado	
	No	0	1	2	3	4	No	0	1	2	3	4	
1	1	0	0	7	3	3,00	10	0	1	1	8	1	2,82
2	0	1	1	1	5	3,25	11	2	1	1	5	2	2,36
3	0	1	1	2	7	3,36	12	0	1	1	6	3	3,00
4	0	1	0	3	7	3,45	13	0	1	2	6	2	2,82
5	0	1	1	1	8	3,45	14	0	1	1	7	2	2,91
6	0	1	1	6	2	2,90	15	0	1	1	7	2	2,91
7	0	1	2	4	4	3,00	16	0	1	1	6	3	3,00
8	1	1	1	4	4	2,82							
9	0	2	1	5	3	2,82							

Comparando los dos grupos (ver **gráfico 1 y 2**), independientemente del valor que alcanzaron las preguntas en el estado actual, ambos valoraron más alto el aspecto política /estrategia de gestión del conocimiento (GC) y que es más débil el aspecto relacionado con planificación de los recursos humanos y sus procesos algo que realmente (dado el éxodo de especialistas buscando otros beneficios) se debe mejorar como lo indica la gráfica correspondiente al estado futuro.

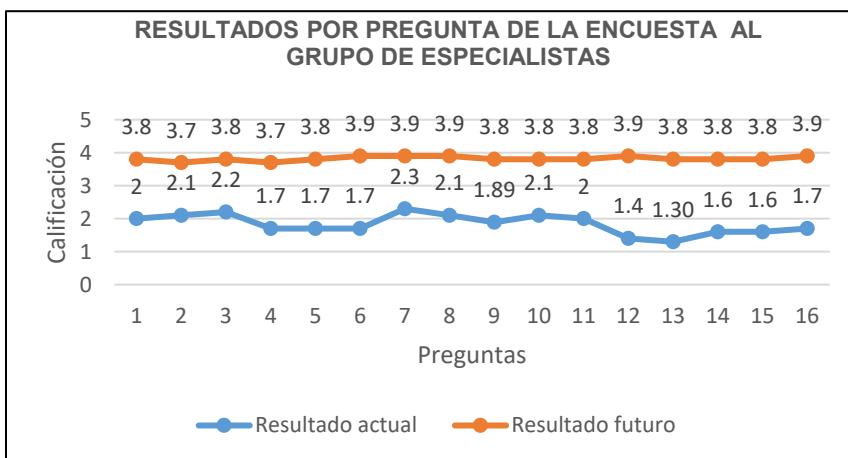


Gráfico 1-Resultados de la encuesta aplicada al grupo de especialistas para conocer estado actual y futuro de la GC

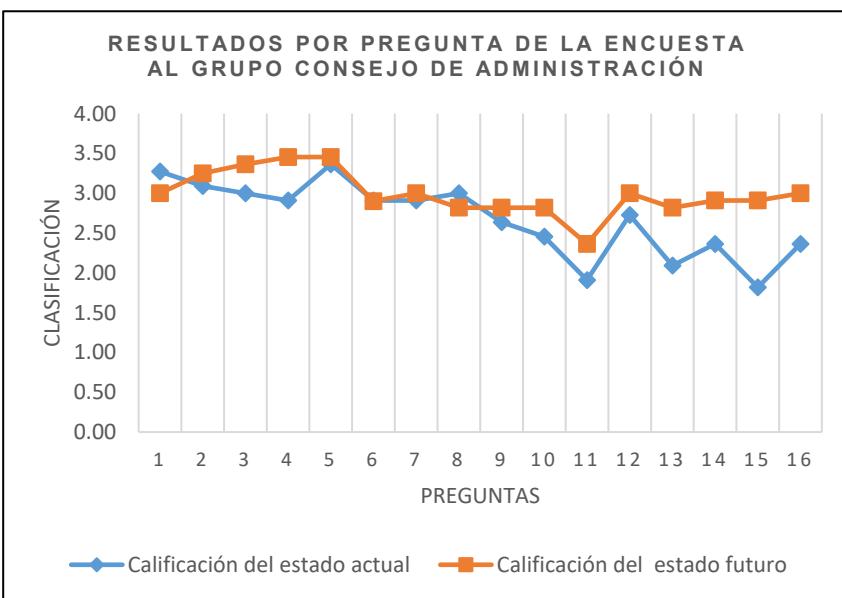


Gráfico 2-Resultados de la encuesta aplicada al grupo del Consejo de administración sobre estado actual y futuro de la GC

No obstante, el grupo de especialistas tiene expectativas de mejoras más altas que los miembros del consejo de dirección, si vemos las gráficas, las calificaciones son más altas en el primer grupo para el estado futuro.

Es importante decir que en la práctica hay elementos de GC que se aplican en INEL, pero no se puede decir que existe un sistema de gestión del mismo, es posible que las respuestas dadas con respecto al estado presente de la GC estén influenciado por esos elementos que se practican y exista además un poco de confusión con algunas de las tareas que se impulsan desde la Dirección de Capital Humano que están relacionadas con este tema y por otras actividades que se ejecutan en las otras áreas de la entidad. Se recomienda que se debe realizar un análisis de la situación de la entidad para impulsar la introducción de un sistema de gestión del conocimiento.

En lo que respecta al futuro deseado lo planteado en el párrafo anterior debe ser el soporte para que esas calificaciones se hagan realidad.

CONCLUSIONES

1. Tanto el consejo de dirección como el personal perciben que la organización tiene un nivel relativamente alto en cuanto a política y estrategia de GC. Esto indica que los lineamientos estratégicos están bien definidos y son reconocidos, constituyendo un punto fuerte para el desarrollo de la GC.
2. La organización carece de mecanismos suficientes para retener el conocimiento crítico, prevenir su pérdida y asegurar la continuidad del aprendizaje generado por los trabajadores.
3. Existe una discrepancia notable entre la visión estratégica y la ejecución práctica. Mientras la estrategia es reconocida y se perciben altas expectativas para el futuro, los procesos concretos de gestión del conocimiento, especialmente los vinculados al capital humano, requieren fortalecimiento.
4. Aunque se observa un ligero aumento en la valoración de la planificación de recursos humanos en la visión futura, está aún no supera la media de 3. Esto refleja que hay disposición a mejorar, pero que las acciones concretas todavía son insuficientes para cerrar la brecha existente.
5. Para lograr un sistema de GC efectivo, la organización debe equilibrar la estrategia con la ejecución. Es necesario formalizar políticas, asignar responsabilidades claras, establecer procesos de captura y transferencia del conocimiento, y fortalecer la gestión del talento para asegurar que el conocimiento crítico se mantenga y se utilice de manera efectiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Donate, M. J., & Sánchez de Pablo, J. D. (2015). The role of knowledge-oriented leadership in knowledge management practices and innovation. *Journal of Business Research*, 68(2), 360–370. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.06.022>.
- Heisig, P. (2009). *Harmonisation of knowledge management—Comparing 160 KM frameworks around the globe*. Journal of Knowledge Management, 13(4), 4-31. <https://doi.org/10.1108/13673270910971798>.
- Ikujiro Nonaka & Hirotaka Takeuchi (1995). The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. *Oxford University Press*.
- International Organization for Standardization. (2022). *ISO 30401:2018/Amd 1:2022 Knowledge management systems — Requirements — Amendment 1*. ISO. <https://www.iso.org/standard/79489.html>.
- Pérez Gutiérrez, E. (2019). Implementación de una metodología para la gestión del conocimiento empleando el Modelo Nonaka y Takeuchi en la Oficina de Análisis y Programación de la Empresa Nica Web Design (Tesis de maestría). Programa de Maestría en Gerencia de Tecnología de Información, Emprendimiento e Innovación.
- Probst, G. J. B., Raub, S., & Romhardt, K. (2000). *Managing Knowledge: Building Blocks for Success*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Thomas H. Davenport & Laurence Prusak (1998). *Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know*. Harvard Business School Press.