

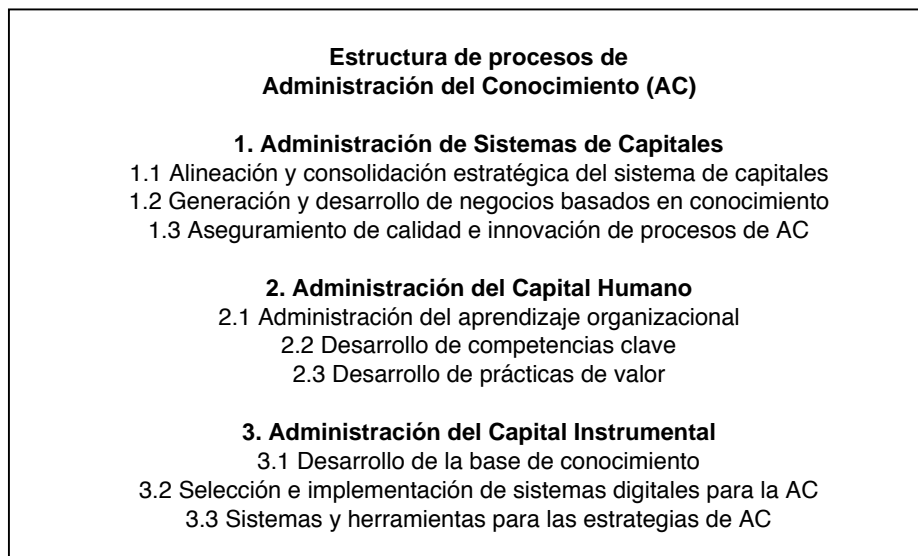
Un Modelo de Procesos Clave de Administración del Conocimiento

Originalmente publicado en *Transferencia*, año 14, número 53, enero de 2001, pp. 28-29

América Martínez Sánchez

Dado el evidente impacto que el movimiento de Administración del Conocimiento (*Knowledge Management, KM*) tiene actualmente, así como la dispersión que existe en las aportaciones que existe en este nuevo campo, se reconoce la necesidad de un ordenamiento sistemático que permita integrar los diferentes avances existentes, así como proporcionar un marco de referencia técnico para desarrollo del área.

Ante este reto, en el Centro de Sistemas de Conocimiento del Tec de Monterrey² se ha creado un modelo de Administración del Conocimiento que incluye los procesos involucrados en los sistemas de conocimiento basados en valor. Este modelo se resume en una *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento*³. En esta estructura se delinean tres áreas generales de la Administración del Conocimiento: Sistema de Capitales, Capital Humano y Capital Instrumental (Esquema 1). Esta estructura ha servido de base para el desarrollo, durante 1998, de las tecnologías clave del Centro de Sistemas de Conocimiento del ITESM, Campus Monterrey, así como del Curriculum de la Especialidad en Administración del Conocimiento del ITESM, Campus Monterrey. Igualmente ha sido adoptada como base del Curriculum del *KMCI-Institute*⁴ y sido incorporada al master en Gestión de Conocimiento de la Universidad de Deusto, en España.



Esquema 1. Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento. (Basada en Carrillo, 1998)

La *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento*, permite derivar la alineación estratégica del negocio, tomando como base la definición y articulación de sus sistemas interno y externo de valores (capitales tradicionales y d econocimiento) y de capitales. De esta manera, permite el reconocimiento y la explicitación del sistema de valores al que responde la organización, así como la homologación de la expresión de los valores, es decir, la expresión de todas sus acepciones en los mismos términos. La operacionalización del Sistema de Valores constituye los capitales de la entidad y permite determinar el balance ideal de la empresa. De esta manera, con base en los sistemas de valores y de capitales, se hace posible la propuesta de valor de la organización en la cual fundamenta su negociación de intercambio de valor hacia el interior y hacia el exterior de la misma. Así, le es posible diferenciar la oferta de valor que le permita mantenerse vigente.

La *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento* inicia con el área de Administración de Sistemas de Capitales que se refiere a la Estrategia de Administración de Conocimiento basada en valor. En esta área se construye la estrategia que será el eje de alineación del Sistema de Conocimiento de una organización. Un sistema de valores y por lo tanto un sistema de capitales es dinámico y flexible debido a que se va ajustando conforme los cambios contextuales le obligan, además de que debe anticiparse identificando y actuando conforme a los valores futuros. La anticipación del valor futuro es la ventaja competitiva actual más significativa (Carrillo, F.J. 1999).

El proceso de generación de la Estrategia de Administración de Conocimiento, visualiza la generación y el desarrollo del negocio basado en valor a través de la formulación de un plan de negocio basado en conocimiento, así como la construcción de una estructura de indicadores. Esta última, es uno de los elementos que contribuye al aseguramiento del proceso y así como a la valuación de capitales a través de la comparación del estado actual y del estado ideal, estableciéndose así la brecha estratégica. Con base en esta medición se determina el desarrollo de capitales a fin de mantenerse en la línea de la estrategia definida.

Paralelamente, los procesos correspondientes a la definición estratégica, aseguran la calidad e innovación de los procesos de Administración de Conocimiento. Esto ocurre en la dimensión de autodesarrollo de la organización a nivel de metaprocesos para la innovación, que a su vez permite asegurar la diferenciación de oferta de valor

En segundo lugar, la *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento* incluye los que corresponden a la Administravión de Capital Humano. Incluye los procesos de Administración del Aprendizaje tanto a nivel de la organización, como a nivel de los grupos e individuos. La esencia de los

procesos de Capital Humano está determinada por la estrategia global basada en valor.

Asimismo, los procesos de Administración de Capital Humano incluyen, el desarrollo de competencias clave y el desarrollo de prácticas de valor. El primero, se relaciona con la nueva forma de empleo que implica una continua revisión y recreación de la función que los individuos desempeñan en la organización a fin de ofrecer el máximo valor. Implica la correspondencia del valor que la persona ofrece como miembro de la empresa y el sistema de valores de ésta. Adicionalmente, está involucrada la constante identificación de los puntos en común del sistema de valores personal y del de la empresa, y por lo tanto del valor aportado mutuamente. Es así como los procesos de Capital Humano permiten el aseguramiento de que las competencias que las personas requieren en el desempeño de sus roles y funciones, sean las que están requeridas por la orientación estratégica del negocio, y por lo tanto, éstas sean definidas y desarrolladas. Estos procesos conforman un ciclo de desarrollo que, una vez asegurada la congruencia con la estrategia, inicia en el diagnóstico hasta la evaluación y certificación de las competencias. Incluye también los procesos que sustentan dicho desarrollo de competencias, tales como la operacionalización de competencias, el flujo de trabajo y el análisis funcional, el diseño de aprendizaje, la facilitación y el mentoreo. Considera también en el ciclo una evaluación a fin de identificar el impacto del ciclo en los resultados de negocio, y la capitalización y comercialización de competencias en su caso.

Otro de los componentes de los procesos de Administración de Capital Humano es el desarrollo de prácticas de valor. Este se realiza a través de un ciclo que permite, a partir de la alineación de valor, el mejor aprovechamiento de las prácticas de valor desde su identificación y visualización, su optimización y capitalización, estandarización hasta su transferencia y su aculturación, y en su caso, su comercialización y auditoría.

Por último la *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento* incluye los que están relacionados con la parte Instrumental de la Administración del Conocimiento. A este orden se le denomina Administración del Capital Instrumental. Estos procesos permiten desarrollar la base de conocimiento de la organización a partir de la alineación de valor. Implica, entre otros elementos, la generación de la base de conocimiento relacionada con la inteligencia interna y externa de negocio que le permite la sostenibilidad de su diferenciación al mercado. Incluye también los procesos que tienen que ver con la conformación, mantenimiento, capitalización y compartición de la base de conocimiento. Por otro lado, incluye los procesos de selección e implementación de sistemas digitales para la administración del conocimiento, lo que implica la alineación de valor, a partir de la cual se hace la determinación de las especificaciones de los sistemas digitales a implementar, la selección y aculturación de los mismos. La visualización de los procesos relativos a la implementación de sistemas y herramientas para instrumentar y soportar los procesos de metaconocimiento e innovación de los

procesos de Administración del Conocimiento es un elemento fundamental en los procesos de Capital Instrumental. Este también incluye procesos relacionados con la instrumentación de la base de conocimiento, de los sistemas de competencias y de prácticas de valor.

De esta manera, la *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento* que se ha desarrollado, aporta un planteamiento integral que permite de manera deliberada, sistemática y en un contexto esencialmente basado en valor, la Administración de Conocimiento en las organizaciones. Este modelo se ha aplicado en diversas soluciones implementadas en empresas de diversos giros, a través de contratos que el Centro de Sistemas de Conocimiento ha ejecutado. En dichos proyectos se toma como base la *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento* y se diseña en conjunto con las empresas la solución de administración de conocimiento basada en valor que responda a sus necesidades. Las soluciones implementadas en los proyectos realizados se visualizan desde la perspectiva integral de la Administración del Conocimiento tal como el modelo lo propone. Sin embargo, también se pueden ubicar de manera más significativa en alguna de las tres áreas de procesos, respondiendo a las necesidades identificadas en conjunto con la empresa con la que se colabora.

A continuación se presentan ejemplos o caracterización de algunas de las aplicaciones que se han hecho tomando como base la *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento*, y que se ubican en las áreas de Sistemas de Capitales, de Desarrollo de Capital humano y Desarrollo de Capital Instrumental.

Administración de Sistemas de Capitales

Los sistemas de capitales tienen como objetivo explicar el peso de los activos intelectuales de la organización y en su máxima expresión la incorporación de un Estado Integral de Valor Organizacional, con la capacidad de expresar todas las formas que aportan valor a la compañía.

El simple hecho de explicitar el capital intelectual de la organización conlleva a grandes ventajas competitivas, posterior a determinar los órdenes de capitales de nuestra organización el valor el estado actual de ellos nos permite incluir en las estrategias organizacionales elementos que fortalezcan aquellos que se encuentran en niveles bajos y pueden convertirse en detonadores de valor para la misma.

El modelo a seguir depende de cada organización. No nos es posible incluir un ejemplo específico de aplicación en una empresa porque esa información en todos los casos es confidencial. Sin embargo, podemos mencionar que generalmente incluyen la aplicación de auditorías de capital intelectual, determinación de índices

de capital intelectual, generación de reportes de capital intelectual, estrategias de capital intelectual e inclusive estados integrados de valor organizacional.

Administración del Capital Humano

En conjunto con PROLEC, el Centro de Sistemas de Conocimiento llevó a cabo el diseño y desarrollo de un Sistema de Competencias dirigido al Área de Diseño de Transformadores de Potencia. Con base en la *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento*, se realizó un proyecto que se subdividió en diferentes fases. En la Fase inicial, denominada “Alineación Estratégica”, se hizo la revisión y explicitación de la línea estratégica a través de la caracterización del producto PROLEC, así como de las políticas de balanceo de niveles de estandarización.

En la siguiente Fase llamada “Insumos para el Programa de Desarrollo” se generaron Mapas Funcionales de los roles que se identificaron como críticos en el proceso de diseño de transformadores de potencia. Se diseñaron las Unidades de Aprendizaje en un proceso conjunto entre expertos en diseño de ambientes de aprendizaje y expertos en el área técnica, con base en los Mapas Funcionales mencionados.

Se llevó a cabo la implementación del desarrollo de competencias en la población del área de transformadores de potencia. Simultáneamente, se realizó un análisis y se hizo la determinación de criterios de diseño del Sistema de Conocimiento y del Sistema Motivacional de la empresa a fin de asegurar la congruencia de los elementos implicados en la administración del conocimiento de PROLEC.

Paralelamente a los procesos propios de alineación, diseño de aprendizaje y desarrollo del Sistema de Competencias, se llevó a cabo el proceso de transferencia de tecnología al equipo base determinado por la empresa. Este es un resultado muy alentador ya que el modelo del Centro de Sistemas de Conocimiento asume explícita y deliberadamente la transferencia de su tecnología a las empresas involucradas.

Asimismo, se hizo una adaptación del esquema global de Administración de Conocimiento del Centro de Sistemas de Conocimiento a PROLEC, considerando su situación específica. Se facilitó y se codiseñó el flujo del Sistema de Administración de Competencias, así como la descripción de funciones de los perfiles clave implicados a fin de asegurar la sostenibilidad de la transferencia de tecnología lograda. A nivel de metaproceso, se identificaron los indicadores de desempeño del proyecto, así como la estrategia de evaluación del mismo.

Administración del Capital Instrumental

El Centro de Sistemas de Conocimiento tiene entre sus proyectos de investigación actuales el estudio sobre las características deseables de las soluciones de software para las distintas necesidades de Administración de Conocimiento que puedan tener las empresas, a fin de proponer un modelo que sirva de guía para las organizaciones sobre qué herramienta puede adaptarse más a su problemática de negocio. Este proyecto se realiza con base en el análisis de los procesos socio-técnicos de conocimiento y la comparación de las variables encontradas, con las características de las herramientas.

Para ello se realiza una revisión de numerosas herramientas que actualmente existen en el mercado para las distintas áreas del soporte al capital instrumental, resaltando las características más importantes de estas soluciones de acuerdo a la *Estructura de Procesos Clave de Administración de Conocimiento*. Con el producto se pretende apoyar a las organizaciones en la adopción de una cultura basada en Administración del Conocimiento mediante la implementación de herramientas de software que se adecuen a sus necesidades. Para ello se proporciona un modelo de apoyo que muestre más claramente que contribuciones y que implicaciones tendría la herramienta en su negocio.

Referencias

- ¹ F. J. Carrillo: "Managing Knowledge-Based Value Systems", Journal of Knowledge Management, 1998, Vol. 1, No. 4
- ² Centro de Investigación del Campus Monterrey consagrado a la Administración del Conocimiento desde 1992.
- ³ F. J. Carrillo: "Procesos Clave de Administración de Conocimiento" (1998, 2000)
- ⁴ Instituto del *Knowledge Management Consortium International* dedicado a darle cobertura mundial a las necesidades más importantes de formación en *KM*.

Agradecemos la colaboración de Arturo Medrano y Gabriel Valerio