

Sistemas de gestión del conocimiento

Requisitos

Esta norma ha sido elaborada por el comité técnico CTN 314 *Gestión de los recursos humanos*, cuya secretaría desempeña UNE.

UNE-ISO 30401

Sistemas de gestión del conocimiento
Requisitos

Knowledge management systems. Requirements.

Systemes de manàgement des connaissances. Exigences.

Esta norma es idéntica a la Norma Internacional ISO 30401:2018.

Las observaciones a este documento han de dirigirse a:

Asociación Española de Normalización

Génova, 6
28004 MADRID-España
Tel.: 915 294 900
info@une.org
www.une.org

© UNE 2021

Prohibida la reproducción sin el consentimiento de UNE.

Todos los derechos de propiedad intelectual de la presente norma son titularidad de UNE.

Índice

Prólogo	5	
0	Introducción	6
0.1	Objetivo	6
0.2	La importancia de la Gestión del Conocimiento	6
0.3	Principios orientativos	7
0.4	Límites de la gestión del conocimiento	8
0.5	Resumen	8
1	Objeto y campo de aplicación	8
2	Normas para consulta	8
3	Términos y definiciones	8
4	Contexto organizativo	13
4.1	Comprensión de la organización y de su contexto	13
4.2	Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (grupos de interés)	13
4.3	Determinación del ámbito de actuación del sistema de gestión del conocimiento	13
4.4	Sistema de gestión del conocimiento	14
4.4.1	Generalidades	14
4.4.2	Desarrollo del conocimiento	14
4.4.3	Transmisión y Transformación del conocimiento	14
4.4.4	Facilitadores de la gestión del conocimiento	15
4.5	Cultura de gestión del conocimiento	16
5	Liderazgo	16
5.1	Liderazgo y compromiso	16
5.2	Política	17
5.3	Roles organizativos, responsabilidades y autoridades	17
6	Planificación	18
6.1	Medidas para hacer frente a los riesgos y oportunidades	18
6.2	Objetivos de la gestión del conocimiento y planificación de su consecución	18
7	Apoyo	19
7.1	Recursos	19
7.2	Competencia	19
7.3	Concienciación	20
7.4	Comunicación	20
7.5	Información documentada	20
7.5.1	Generalidades	21
7.5.2	Creación y actualización	21
7.5.3	Control de la información documentada	21
8	Operaciones	22
9	Evaluación del desempeño	22

9.1	Supervisión, medición, análisis y evaluación.....	22
9.2	Auditoría interna.....	22
9.3	Revisión del modelo de gestión.....	23
10	Mejora.....	24
10.1	No conformidades y acciones correctivas	24
10.2	Mejora continua	24
Anexo A (Informativo)	El espectro del conocimiento. El margen en la gestión del conocimiento	25
Anexo B (Informativo)	Relación entre la gestión de los conocimientos y las disciplinas adyacentes	26
Anexo C (Informativo)	Cultura de gestión del conocimiento	29
Bibliografía		31

Prólogo

ISO (Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO). El trabajo de elaboración de las Normas Internacionales se lleva a cabo normalmente a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales, vinculadas con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (IEC) en todos los temas de normalización electrotécnica.

En la Parte 1 de las Directivas ISO/IEC se describen los procedimientos utilizados para desarrollar este documento y aquellos previstos para su mantenimiento posterior. En particular debería tomarse nota de los diferentes criterios de aprobación necesarios para los distintos tipos de documentos ISO. Este documento ha sido redactado de acuerdo con las reglas editoriales de la Parte 2 de las Directivas ISO/IEC (véase www.iso.org/directives).

Se llama la atención sobre la posibilidad de que algunos de los elementos de este documento puedan estar sujetos a derechos de patente. ISO no asume la responsabilidad por la identificación de alguno o todos los derechos de patente. Los detalles sobre cualquier derecho de patente identificado durante el desarrollo de este documento se indicarán en la Introducción y/o en la lista ISO de declaraciones de patente recibidas (véase www.iso.org/patents).

Cualquier nombre comercial utilizado en este documento es información que se proporciona para comodidad del usuario y no constituye una recomendación.

Para una explicación de la naturaleza voluntaria de las normas, el significado de los términos específicos de ISO y las expresiones relacionadas con la evaluación de la conformidad, así como la información acerca de la adhesión de ISO a los principios de la Organización Mundial del Comercio (OMC) respecto a los Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC), véase www.iso.org/iso/foreword.html.

Este documento ha sido elaborado por el Comité Técnico ISO/TC 260, *Gestión de recursos humanos*.

Cualquier comentario o pregunta sobre este documento deberían dirigirse al organismo nacional de normalización del usuario. En www.iso.org/members.html se puede encontrar un listado completo de estos organismos.

0 Introducción

0.1 Objetivo

El objetivo de esta norma ISO de sistemas de gestión para el conocimiento es apoyar a las organizaciones para que desarrollen de manera eficaz un sistema de gestión que promueva la creación de valor a través del conocimiento.

La gestión del conocimiento es una disciplina enfocada en el modo en que las organizaciones crean y utilizan el conocimiento. No existe una definición única aceptada para definir el conocimiento y no hay normas de sistemas de gestión previas a esta. Hay obstáculos de sobra conocidos para una implantación exitosa de la Gestión del Conocimiento que todavía deben ser superados, muchas confusiones con otras disciplinas como la gestión de la información y muchas ideas equivocadas al respecto, como por ejemplo pensar que la adquisición de una herramienta tecnológica será suficiente para que la gestión del conocimiento permita la creación de valor.

Cada organización adoptará su propia solución de gestión del conocimiento en función de sus necesidades específicas y resultados deseados, todo ello dentro de su propio entorno comercial y operacional.

La intención de este documento es establecer unos principios y requisitos sólidos a aplicar en materia de gestión del conocimiento:

- a) como orientación para las organizaciones que aspiren a ser competentes al optimizar el valor de su conocimiento organizativo;
- b) como una base de cara a la auditoría, la certificación, la evaluación y reconocimiento de dichas organizaciones por parte de organismos auditores internos y externos acreditados.

0.2 La importancia de la Gestión del Conocimiento

- a) El objetivo del trabajo es producir resultados valiosos. Los resultados valiosos son consecuencia de la aplicación del conocimiento. El conocimiento organizacional se está convirtiendo en un factor clave de eficacia, colaboración mejorada y ventaja competitiva.
- b) El trabajo del conocimiento está jugando un papel cada vez más importante en muchas sociedades y organizaciones. Muchas economías aspiran a convertirse en economías del conocimiento, en las que el conocimiento es la principal fuente de riqueza. En este contexto, el conocimiento se convierte en un activo crítico de las organizaciones. El conocimiento es especialmente importante en muchos aspectos: permite tomar decisiones eficaces, apoya la eficiencia de los procesos y contribuye a su perfeccionamiento, crea capacidad de recuperación y adaptación, crea ventajas competitivas e incluso puede convertirse en un producto por derecho propio.
- c) Un mayor acceso al conocimiento creará oportunidades para el desarrollo profesional de las personas de la organización mediante el aprendizaje, las prácticas y los intercambios.
- d) Las organizaciones ya no pueden depender de la difusión espontánea de conocimientos para mantenerse al ritmo de los cambios. En lugar de ello, los conocimientos deben crearse, consolidarse, aplicarse y reutilizarse deliberadamente con mayor rapidez que el ritmo del cambio.

- e) Las organizaciones descentralizadas con dispersión geográfica, que gestionan los mismos tipos de procesos y de servicios en localizaciones múltiples, pueden obtener grandes ventajas mediante el intercambio de prácticas, conocimientos especializados y aprendizaje a través de los límites de la organización.
- f) El desgaste y rotación de la mano de obra en la sociedad actual tiene implicaciones en la gestión del conocimiento. En muchas organizaciones, el conocimiento crítico está retenido o almacenado por un grupo de expertos, con el riesgo de descapitalización cuando la organización cambia o estos expertos se marchan.
- g) La gestión eficaz de los conocimientos apoya la colaboración entre diferentes organizaciones para lograr objetivos compartidos.

El conocimiento es un activo intangible de la organización que necesita ser gestionado como cualquier otro activo. Es necesario desarrollarlo, consolidarlo, conservarlo, compartirlo, adaptarlo y aplicarlo de modo que los trabajadores puedan tomar decisiones eficaces y alineadas basadas en la experiencia del pasado y la nueva visión del futuro. La gestión del conocimiento es un enfoque holístico para mejorar el aprendizaje y la eficacia mediante la optimización del uso de los conocimientos, a fin de crear valor para la organización. La gestión del conocimiento apoya los procesos y estrategias de desarrollo existentes. Como tal, necesita integrarse con otras funciones de la organización.

0.3 Principios orientativos

- a) Naturaleza del conocimiento: El conocimiento es intangible y complejo; es creado por las personas.
- b) Valor: el conocimiento es una fuente clave de valor para que las organizaciones cumplan sus objetivos. El valor determinante de los conocimientos radica en su repercusión en el propósito, la visión, los objetivos, las políticas, los procesos y el rendimiento de la organización. La gestión del conocimiento es un medio de desentrañar el valor potencial de los conocimientos.
- c) Enfoque: la gestión del conocimiento está al servicio de los objetivos las estrategias y las necesidades de la organización.
- d) Adaptación: No existe una solución única de gestión del conocimiento que se adapte a todas las organizaciones en todos los contextos. Las organizaciones pueden elaborar su propio enfoque del alcance de la gestión del conocimiento y de la forma de llevar a cabo esos esfuerzos, sobre la base de las necesidades y el contexto.
- e) Entendimiento compartido: cada persona crea su propio conocimiento según su propia comprensión del input que recibe. Para llegar a un entendimiento compartido, la gestión del conocimiento debería incluir interacciones entre las personas, utilizando contenidos, procesos y tecnologías cuando sea necesario.
- f) Entorno: el conocimiento no se gestiona directamente; la gestión del conocimiento se orienta a gestionar el entorno de trabajo, enriqueciendo así el ciclo de vida del conocimiento.
- g) Cultura: la cultura es crítica para garantizar la eficacia de la gestión del conocimiento.
- h) Iterativo: la implementación de la gestión del conocimiento debería hacerse por fases, incorporando los ciclos de aprendizaje y de feedback.

0.4 Límites de la gestión del conocimiento

Los límites de la gestión del conocimiento varían según las organizaciones.

En el anexo A se explican los límites, contemplando los diferentes estados del conocimiento como un continuo.

En el anexo B se explican las áreas de interés de la gestión del conocimiento, comparándola con disciplinas adyacentes.

0.5 Resumen

En este documento se definen los requisitos de los sistemas de gestión del conocimiento en las organizaciones, lo que promete una aplicación satisfactoria de la gestión del conocimiento. No obstante, este documento mantiene la flexibilidad en el contexto de los requisitos que permite la conformidad para cada tipo de organización y la alineación con todas las características y necesidades.

1 Objeto y campo de aplicación

Este documento establece los requisitos y líneas directrices para el establecimiento, implementación, mantenimiento, revisión y mejora de un sistema eficaz de gestión del conocimiento en las organizaciones. Todos los requisitos de este documento son aplicables para cualquier organización, con independencia de su tipo o tamaño, o de los productos y servicios que ofrezca.

2 Normas para consulta

No hay normas para consulta en este documento.

3 Términos y definiciones

Para los fines de este documento, se aplican los términos y definiciones siguientes.

ISO e IEC mantienen bases de datos terminológicas para su utilización en normalización en las siguientes direcciones:

- Plataforma de búsqueda en línea de ISO: disponible en <http://www.iso.org/obp>
- Electropedia de IEC: disponible en <http://www.electropedia.org/>

3.1 organización:

Persona o grupo de personas que tienen sus propias funciones con responsabilidades, autoridades y relaciones para conseguir sus *objetivos* (3.8).

NOTA 1 El concepto de organización incluye, entre otras cosas, a las empresas unipersonales, las sociedades, las empresas, las autoridades, las asociaciones, las organizaciones benéficas o las instituciones, o parte o combinación de ellas, estén o no constituidas en sociedad, sean públicas o privadas.

3.2 parte interesada (término preferido); o grupo de interés (término admitido):

Persona u *organización* (3.1) que puede afectar, verse afectada, o percibir que se ve afectada por una decisión o actividad.

NOTA 1 Todo el mundo es potencialmente una parte interesada en la gestión del conocimiento. En las iniciativas de gestión del conocimiento participarán partes interesadas concretas. Por ejemplo, los trabajadores, la alta dirección, los directores de proyectos/departamentos/flujos de trabajo, los clientes externos, los inversores, los socios y los proveedores.

3.3 requisito:

Necesidad o expectativa que se declara, generalmente implícita u obligatoria.

NOTA 1 Por "generalmente implícito" se entiende que es costumbre o práctica común para la organización y las partes interesadas que la necesidad o expectativa que se está considerando, esté implícita.

NOTA 2 Un requisito especificado es el que se declara, por ejemplo, a través de la *información documentada* (3.11).

3.4 sistema de gestión:

Grupo de elementos que están interrelacionados o que interactúan entre sí dentro una *organización* (3.1) para establecer *políticas* (3.7), *objetivos* (3.8) y *procesos* (3.12) para cumplir esos objetivos.

NOTA 1 Un sistema de gestión puede ocuparse de una o varias disciplinas.

NOTA 2 Los elementos del sistema incluyen la estructura de la organización, las funciones y responsabilidades, la planificación y el funcionamiento.

NOTA 3 El alcance de un sistema de gestión puede incluir la totalidad de la organización, funciones específicas e identificadas de la organización, secciones específicas e identificadas de la organización, o una o más funciones en un grupo de organizaciones.

NOTA 4 Un sistema puede incluir dinámicas y comportamientos humanos y de grupo.

3.5 alta dirección:

Persona o grupo de personas que dirige y controla una *organización* (3.1) al más alto nivel.

NOTA 1 La alta dirección tiene la facultad de delegar autoridad y proporcionar recursos dentro de la organización.

NOTA 2 Si el alcance del *sistema de gestión* (3.4) abarca sólo una parte de la organización, entonces la alta dirección se refiere a quienes dirigen y controlan esa parte de la organización.

3.6 eficacia:

El grado en el que las actividades planificadas se cumplen y se consiguen los resultados planificados.

3.7 política:

Intenciones y dirección de una organización expresadas formalmente por su *alta dirección* (3.5).

3.8 objetivo:

Resultado que debe ser conseguido.

NOTA 1 Un objetivo puede ser estratégico, táctico u operacional.

NOTA 2 Los objetivos pueden estar relacionados con diferentes disciplinas (como las metas financieras, de salud y seguridad, y ambientales) y pueden aplicarse a diferentes niveles [como el estratégico, el de toda la organización, el de proyectos, el de productos y el de *procesos* (3.12)].

NOTA 3 Un objetivo puede expresarse de otras maneras, por ejemplo, como un resultado previsto, un propósito, un criterio operacional, un objetivo de *gestión del conocimiento* (3.26), o mediante el uso de otras palabras con un significado similar (por ejemplo, finalidad, meta u objetivo).

NOTA 4 En el contexto de los sistemas de gestión del conocimiento, los objetivos de la gestión del conocimiento son establecidos por la organización, en consonancia con la política de gestión del conocimiento, para lograr resultados específicos.

3.9 riesgo:

Efecto de la incertidumbre.

NOTA 1 Un efecto es una desviación de lo esperado - positivo o negativo.

NOTA 2 La incertidumbre es el estado, incluso parcial, de deficiencia de información relacionada con un acontecimiento, su comprensión o conocimiento, su consecuencia o su probabilidad.

NOTA 3 El riesgo se caracteriza a menudo por la referencia a eventos potenciales (Guía ISO 73:2009, 3.5.1.3) y consecuencias (Guía ISO 73:2009, 3.6.1.3), o una combinación de éstos.

NOTA 4 El riesgo suele expresarse en términos de una combinación de las consecuencias de un evento (incluidos los cambios en las circunstancias) y la probabilidad asociada (Guía ISO 73:2009, 3.6.1.1) de que ocurra.

3.10 competencia:

Capacidad de aplicar el *conocimiento* (3.25) y las *habilidades* (3.30) para conseguir los resultados perseguidos.

3.11 información documentada:

Información requerida para controlarse y mantenerse por una organización y el medio en el cual se contiene.

NOTA 1 La información documentada puede estar en cualquier formato y medio, y de cualquier fuente.

NOTA 2 La información documentada puede referirse a:

- el *sistema de gestión* (3.4), incluidos los *procesos* conexos (3.12);
- la información creada para que la organización funcione (documentación);
- pruebas de los resultados obtenidos (registros).

3.12 proceso:

Grupo de actividades interrelacionadas o que interactúan entre sí, que transforman entradas en resultados.

3.13 desempeño:

Resultados medibles.

NOTA 1 El rendimiento puede estar relacionado con conclusiones cuantitativas o cualitativas.

NOTA 2 El rendimiento puede estar relacionado con la gestión de actividades, *procesos* (3.12), productos (incluidos los servicios), sistemas u *organizaciones* (3.1)

3.14 externalizar:

Acordar que una *organización* externa (3.1) lleve a cabo parte de las funciones o *procesos* de una organización (3.12).

NOTA 1 Una organización externa queda fuera del ámbito del *sistema de gestión* (3.4), aunque la función o el proceso subcontratado esté dentro del ámbito.

3.15 supervisar:

Determinar el estado de un sistema, *proceso* (3.12) o actividad.

NOTA 1 Para determinar el estado, puede ser necesario comprobar, supervisar u observar críticamente.

3.16 medición:

Proceso (3.12) por el cual se determina el valor de algo.

3.17 auditoría:

Proceso sistemático, independiente y documentado (3.12) por el cual se obtienen evidencias de auditoría y evaluarlas objetivamente para determinar el grado de cumplimiento de los criterios de auditoría.

NOTA 1 Una auditoría puede ser interna (primera parte) o externa (segunda o tercera parte), y puede ser una auditoría combinada (que combina dos o más disciplinas).

NOTA 2 Una auditoría interna es realizada por la propia organización, o por una parte externa en su nombre.

NOTA 3 Las "pruebas de auditoría" y los "criterios de auditoría" se definen en la norma ISO 19011.

3.18 conformidad:

Cumplimiento de un *requisito* (3.3).

3.19 no conformidad:

Incumplimiento de un *requisito* (3.3).

3.20 corrección:

Acción de eliminar una *no conformidad* detectada (3.19).

3.21 acción correctiva:

Acción que se realiza para eliminar la causa de una *no conformidad* (3.19) y evitar que vuelva a producirse.

3.22 mejora continua:

Actividad recurrente para potenciar el *desempeño* (3.13).

3.23 colaboración:

Enfoque deliberado de trabajar conjuntamente en un propósito común acordado entre fronteras.

NOTA 1 Los límites pueden ser funcionales, organizativos o geográficos, o entre *organizaciones* (3.1). La colaboración suele depender de una sana cultura de *gestión del conocimiento* (3.27) para facilitar el intercambio y la creación conjunta de *conocimientos* (3.25) entre las partes que colaboran.

3.24 información:

Datos significativos.

[FUENTE: ISO 9000:2015, 3.8.2]

3.25 conocimiento:

Activo humano u organizativo que permite una buena toma de decisiones y llevar a cabo actuaciones eficaces.

NOTA 1 El conocimiento puede ser individual, colectivo u organizativo.

NOTA 2 Existen diversas opiniones sobre el alcance que abarca el conocimiento, basadas en el contexto y el propósito. La definición anterior es general en cuanto a las diversas perspectivas. Entre los ejemplos de conocimientos se incluyen las percepciones y los conocimientos técnicos.

NOTA 3 Los conocimientos se adquieren mediante el aprendizaje o la experiencia.

3.26 gestión del conocimiento:

Es la gestión relacionada con el conocimiento.

[FUENTE: ISO 30400:2016, 14.1, modificado]

NOTA 1 Utiliza un enfoque sistémico y holístico para mejorar los resultados y el aprendizaje.

NOTA 2 Incluye la optimización de la identificación, la creación, el análisis, la representación, la distribución y la aplicación del conocimiento para crear valor organizativo.

3.27 cultura de gestión del conocimiento:

Elementos de la *cultura organizativa* (3.29), que refuerza los valores, comportamientos y actividades asociadas con el sistema de gestión del conocimiento.

3.28 sistema de gestión del conocimiento:

Parte del *sistema de gestión* (3.4) relacionada con el *conocimiento* (3.25).

NOTA 1 Los elementos del sistema incluyen la *cultura de gestión del conocimiento* de la organización (3.27), la estructura, la gobernanza y el liderazgo; las funciones y responsabilidades; la planificación, la tecnología, los procesos y el funcionamiento.

3.29 cultura organizativa:

Valores, creencias y prácticas que influyen en la conducta y comportamiento de las personas y organizaciones que la integran.

[FUENTE: ISO 30400:2016, 3.2]

NOTA 1 La *cultura de gestión del conocimiento* (3.27) es un elemento de apoyo de la cultura de la organización.

3.30 habilidades:

Son las capacidades aprendidas para desempeñar una tarea con unas expectativas determinadas.

4 Contexto organizativo

4.1 Comprensión de la organización y de su contexto

La organización debe definir los problemas externos e internas que sean pertinentes para su objetivo y que afecten a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión del conocimiento.

Los resultados del sistema de gestión del conocimiento son un medio para lograr los resultados de la organización, y no un fin en sí mismos.

NOTA Los problemas pueden incluir factores o condiciones positivos y negativos para su consideración.

4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas (grupos de interés)

La organización debe definir:

- las partes interesadas en el sistema de gestión del conocimiento;
- los requisitos de estas partes interesadas.

Se deben analizar esos requisitos, estableciendo un orden de prioridad de las principales esferas y contextos pertinentes para la organización y el sistema de gestión del conocimiento.

NOTA Las necesidades y expectativas definidas se estructuran en términos de rendimiento empresarial y organizativo, más que en términos de necesidades de gestión del conocimiento. Por ejemplo, una necesidad podría referirse a la reducción de la duración del desarrollo de un producto en lugar de a la rápida recuperación de documentos.

Las necesidades de las partes interesadas deben evaluarse en el contexto de la organización (por ejemplo, cultura, medio ambiente, infraestructura).

4.3 Determinación del ámbito de actuación del sistema de gestión del conocimiento

La organización debe determinar el alcance y la aplicabilidad del sistema de gestión del conocimiento para establecer su ámbito de actuación. Dentro de ese ámbito, y con respecto al propósito de la organización, ésta debe identificar, evaluar y establecer un orden de prioridad de los dominios de conocimientos que tengan el mayor valor para la organización y sus partes interesadas, y a los que debería aplicarse el sistema de gestión del conocimiento.

Al determinar este ámbito, la organización debe tener en cuenta:

- las cuestiones y el contexto externos e internos a que se hace referencia en 4.1;
- los requisitos a que se hace referencia en 4.2.

El alcance debe estar disponible como información documentada.

4.4 Sistema de gestión del conocimiento

4.4.1 Generalidades

La organización debe establecer, implantar, mantener y mejorar de forma continua un sistema de gestión del conocimiento, que incluya los procesos necesarios y sus interacciones, de conformidad con los requisitos del presente documento.

Los puntos 4.4.2 a 4.4.4 incluyen diferentes requisitos, cada uno de los cuales representa una dimensión del sistema de gestión del conocimiento, interdependientes entre sí. Reconocer e incorporar estas dimensiones dentro del sistema de gestión del conocimiento, así como ponerlos en práctica mediante un proceso de gestión del cambio, son necesarios para la aplicación de un sistema de gestión del conocimiento eficaz y holístico dentro de la organización.

4.4.2 Desarrollo del conocimiento

La organización debe demostrar que el sistema de gestión del conocimiento abarca las siguientes actividades, para gestionar eficazmente los conocimientos en todas sus etapas de desarrollo mediante actividades y **comportamientos sistemáticos, apoyar los objetivos del sistema de gestión del conocimiento y abarcar los ámbitos de conocimientos prioritarios definidos en el párrafo 4.3:**

- a) **Adquisición de nuevos conocimientos:** Significa proporcionar a la organización conocimientos que anteriormente eran desconocidos o no estaban disponibles en la organización.

NOTA 1 Entre las actividades de ejemplo figuran la creación de conocimientos; la innovación; la investigación; el descubrimiento y la detección de conocimientos; el aprendizaje de lecciones; la adquisición de conocimientos de recursos externos; la reunión de retroinformación; la adaptación de los conocimientos existentes a nuevas aplicaciones.

- b) **Aplicación del conocimiento existente:** Hace referencia a apalancar/robustecer el conocimiento clave de la organización a fin de adoptar mejores acciones y toma de decisiones.

NOTA 2 Entre las actividades de ejemplo figuran la transferencia de conocimientos; la consolidación de conocimientos; el intercambio de conocimientos; la codificación de conocimientos; la reutilización de conocimientos; la solución creativa de problemas.

- c) **Retención del conocimiento actual:** Hace referencia a los medios para salvaguardar la organización de los riesgos de la pérdida de conocimiento.

NOTA 3 Entre las actividades de ejemplo figuran la documentación; la protección de los conocimientos especializados contra la rotación de los trabajadores; el respaldo de la información; los planes de sucesión; el asesoramiento.

- d) **Gestión del conocimiento obsoleto o inválido:** Hace referencia a los medios para proteger a la organización de cometer errores o trabajar de manera ineficiente, como resultado del uso de conocimiento inapropiado dentro del contexto organizativo actual.

NOTA 4 Entre las actividades de ejemplo figuran la supresión de conocimientos; la conservación; el archivo; la actualización de conocimientos; el readiestramiento en función de los cambios en los conocimientos.

4.4.3 Transmisión y Transformación del conocimiento

El sistema de gestión del conocimiento organizativo debe incluir los medios, actividades y comportamientos que contribuyen y hacen posible todos los tipos de flujos de conocimiento, **mediante actividades y comportamientos sistemáticos, que respalden los objetivos del sistema de gestión del conocimiento y que abarquen los ámbitos de conocimientos prioritarios definidos en 4.3:**

- a) **Interacción humana:** se refiere al intercambio y creación conjunta de conocimientos a través de las conversaciones e iteraciones entre las partes interesadas de la organización.

EJEMPLO Comunidades de práctica, sesiones de brainstorming, equipos colaborativos, cafés de conocimiento, traspaso de turnos, planes de sucesión, tutoría, mentoring, narración de historias.

- b) **Representación:** poner el conocimiento a disposición mediante grabaciones, gestión de la documentación, codificaciones.

EJEMPLO Redactar procedimientos y guías, lecciones aprendidas, registrar el traspaso de tareas.

- c) **Combinación:** sintetizar, formalizar, estructurar o clasificar el conocimiento codificado, haciendo que el conocimiento sea accesible y localizable.

EJEMPLO Clasificación y taxonomía, etiquetado, resumen y estructuración del contenido; refrescar los conocimientos captados.

- d) **Internalización y aprendizaje:** Revisar, evaluar y absorber el conocimiento; incorporarlo a la práctica.

EJEMPLO Newsletters, planes de acogida, briefing; listas de control; uso de simulaciones; incorporación de empleados; e-learning; seguimiento del trabajo.

4.4.4 Facilitadores de la gestión del conocimiento

El sistema organizativo de gestión del conocimiento debe incluir elementos de cada uno de los facilitadores para crear un sistema eficaz de gestión del conocimiento. Éste debe **apoyar los objetivos del sistema de gestión del conocimiento y abarcará los ámbitos de conocimientos prioritarios definidos en el párrafo 4.3:**

- a) **Capital humano:** funciones y responsabilidades, incluidas todas las partes interesadas en el sistema de gestión del conocimiento; asegurarse de que se fomenta la gestión del conocimiento dentro de la organización (se trata en detalle en el capítulo 5).

NOTA 1 Entre los ejemplos de habilitadores figuran el oficial jefe de conocimientos; el facilitador de la comunidad de práctica; la participación en la gestión del conocimiento forma parte de la entrevista y la evaluación anuales de los empleados.

- b) **Procesos:** Actividades relacionadas con gestión del conocimiento, integradas en los procesos de la organización, incluidos procedimientos, instrucciones, métodos e indicadores (cubiertos en el capítulo 8).

NOTA 2 Entre los ejemplos de facilitadores se incluyen el descubrimiento y la detección de conocimientos; las lecciones aprendidas de los fracasos y los éxitos.

- c) **Tecnología e infraestructura:** canales digitales, entornos virtuales y físicos de trabajo y otras herramientas.

NOTA 3 Entre los ejemplos de habilitadores figuran las aplicaciones móviles; los portales; los WIKI; los motores de búsqueda; la informática en nube; las grandes plataformas de datos; los espacios de trabajo en colaboración; las zonas de reunión oficiosas.

- d) **Gobernanza:** estrategia, expectativas y medios para asegurarse de que el sistema de gestión del conocimiento esté alineado (se trata en detalle en las cláusulas 5 a 10).

NOTA 4 Entre los ejemplos de habilitadores figuran la estrategia de gestión del conocimiento; las políticas; el acuerdo sobre el nivel de los servicios; el código de conducta.

- e) **Cultura de gestión del conocimiento:** Actitudes y normas relativas a compartir, aprender de los errores (se trata en detalle en 4.5).

NOTA 5 Entre los ejemplos de factores facilitadores cabe citar la admisión y explicación de que un error se premia en lugar de castigarlo.

4.5 Cultura de gestión del conocimiento

Incorporar una cultura de gestión del conocimiento dentro de una organización resulta fundamental para una aplicación sostenida de la gestión del conocimiento. Una cultura en la que se fomenten las conexiones y las actividades relacionadas con los conocimientos, y en la que los conocimientos se valoren y se utilicen activamente, apoyará el establecimiento y la aplicación del sistema de gestión del conocimiento en la organización.

La organización debe demostrar que la cultura organizativa apoya el sistema de gestión del conocimiento. En el anexo C se examinan algunas opciones para abordar la cultura.

5 Liderazgo

5.1 Liderazgo y compromiso

La alta dirección debe demostrar su liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión del conocimiento, a través de:

- el fomento de los valores organizativos que aumentan la confianza como elemento clave de la gestión del conocimiento;
- asegurarse de que la política y objetivos de la gestión del conocimiento sean compatibles y estén en consonancia con la dirección estratégica de la organización y puedan ser evaluados;
- asegurarse de la integración de los requisitos del sistema de gestión del conocimiento en los procesos comerciales y de proyectos de la organización;
- asegurarse de que los recursos destinados al sistema de gestión conocimiento estén disponibles;
- comunicar la importancia de una gestión eficaz del conocimiento y ajustarse o superar los requisitos del sistema de gestión del conocimiento;
- gestionar el proceso de cambio hacia la adopción y aplicación del sistema de gestión del conocimiento y hacia el cultivo de una cultura que valore, apoye y posibilite dicha gestión del conocimiento;
- asegurarse de que el sistema de gestión del conocimiento logre los resultados previstos;

- dirigir, motivar, inspirar, habilitar y apoyar a las personas para que contribuyan a la eficacia del sistema de gestión del conocimiento;
- promover la mejora continua del sistema de gestión del conocimiento;
- apoyar otras funciones de gestión pertinentes para demostrar su liderazgo en sus esferas de responsabilidad.

NOTA La referencia a "actividades" en el presente documento puede interpretarse en sentido amplio como aquellas actividades que son fundamentales para los propósitos de la existencia de la organización.

5.2 Política

La alta dirección debe establecer una política de gestión del conocimiento que:

- a) sea adecuada con los objetivos organizativos;
- b) ofrezca un marco y líneas directrices para establecer, revisar y alcanzar los objetivos de la gestión del conocimiento;
- c) incluya un compromiso para satisfacer los requisitos reglamentarios aplicables;
- d) establezca expectativas para todos los trabajadores respecto del uso del sistema de gestión del conocimiento y el cultivo de una cultura que otorgue valor al conocimiento;
- e) incluya un compromiso hacia la mejora continua del sistema de gestión del conocimiento;
- f) gestione el equilibrio entre compartir conocimiento y protegerlo.

La política de gestión del conocimiento debe:

- estar disponible como información documentada;
- ser comunicada, comprendida y aplicada dentro de la organización;
- estar a disposición de las partes interesadas, según proceda.

5.3 Roles organizativos, responsabilidades y autoridades

La alta dirección debe asegurarse de que los responsables y autoridades para las funciones pertinentes dentro del sistema de gestión del conocimiento se asignen y se comuniquen dentro de la organización; así como con los grupos de interés externos, según sea necesario.

La alta dirección debe asignar la responsabilidad y autoridad para:

- a) asegurar que el sistema de gestión del conocimiento se ajuste a los requisitos del presente documento;
- b) garantizar la participación de las personas y la aplicación efectiva del sistema de gestión del conocimiento dentro de la organización;
- c) informar a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión del conocimiento.

6 Planificación

6.1 Medidas para hacer frente a los riesgos y oportunidades

Cuando se realiza la planificación del sistema de gestión del conocimiento, la organización debe considerar todos los puntos incluidos en el apartado 4.1. y los requisitos señalados en el apartado 4.2 y determinar los riesgos y oportunidades que necesitan ser identificados, con el fin de:

- asegurarse de que el sistema de gestión del conocimiento pueda conseguir sus resultados perseguidos;
- prevenir o reducir los efectos no deseados;
- conseguir mejora continua.

La organización debe planificar:

- a) acciones para hacer frente a los riesgos y oportunidades;
- b) cómo:
 - integrar e implementar acciones dentro de los procesos de gestión del conocimiento,
 - evaluar la eficacia de dichas acciones.

6.2 Objetivos de la gestión del conocimiento y planificación de su consecución

La organización debe establecer los objetivos de gestión del conocimiento en las funciones y niveles pertinentes.

Los objetivos de conocimiento deben:

- a) atender a las necesidades del negocio y alinearse con los objetivos del mismo (véase 4.1);
- b) satisfacer los requisitos prioritarios de las partes interesadas (véase 4.2);
- c) ser coherentes con la política de gestión del conocimiento;
- d) tener en cuenta los requisitos aplicables;
- e) ser medibles (si es posible), en términos de beneficios e impactos;
- f) ser objeto de seguimiento;
- g) ser comunicados;
- h) ser actualizado según proceda.

La organización debe conservar información documental sobre los objetivos de la gestión del conocimiento.

Los objetivos pueden ser cuantitativos o cualitativos y se refieren a cuestiones como la seguridad, el tiempo, el riesgo, la calidad, el costo, la cuota de mercado y la experiencia del cliente.

Los objetivos pueden ser de diferentes tipos, como resultados comerciales, resultados organizativos, resultados relacionados con los clientes y/o resultados sociales y ambientales.

En el proceso de planificación de los objetivos de gestión del conocimiento, la organización debe determinar:

- qué se hará y por quién;
- quién será responsable;
- qué recursos se necesitarán;
- quién será responsable;
- cuándo se completará;
- cómo se evaluarán los resultados.

7 Apoyo

7.1 Recursos

La organización debe determinar y proveer los recursos (por ejemplo, financiación, mano de obra, tecnología, compromiso del equipo de gestión) necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento, medición, informes y mejora continua del sistema de gestión del conocimiento.

7.2 Competencia

La organización debe:

- determinar la competencia necesaria de la(s) persona(s) que realice(n) un trabajo bajo su control que afecte a su rendimiento en materia de conocimiento;
- considerar el nivel de competencia necesario para los diversos tipos de trabajadores, cuando proceda, incluyendo:
 - a) los responsables del diseño, la aplicación y la mejora continua del sistema de gestión del conocimiento y el correspondiente cambio de cultura de apoyo,
 - b) aquellos que tengan roles con responsabilidad dentro del sistema de gestión del conocimiento,

NOTA 1 En el apartado 4.4.3 se enumeran ejemplos de funciones.
 - c) los participantes del sistema de gestión del conocimiento y lo utilizan como parte de la realización de sus tareas y trabajos,

- asegurarse de que estas personas sean competentes desde un punto de vista educativo, formativo y de experiencia;
- cuando corresponda, adoptar medidas para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones emprendidas;
- conservar la información documental apropiada como evidencia de su competencia.

NOTA 2 Las medidas aplicables pueden incluir, por ejemplo, la capacitación, la tutoría o la reasignación de las personas actualmente empleadas; o la contratación de personas competentes.

7.3 Concienciación

Las personas que realicen un trabajo bajo el control de la organización y otras partes interesadas, cuando proceda, deben ser conscientes de:

- la política de gestión del conocimiento;
- su contribución a la eficacia del sistema de gestión del conocimiento, incluyendo los beneficios de cara a una mejora del desempeño del conocimiento;
- las consecuencias de la falta de conformidad con los requisitos del sistema de gestión del conocimiento.

7.4 Comunicación

La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes para el sistema de gestión del conocimiento, incluyendo:

- sobre qué se comunicará;
- cuándo se comunicará;
- a quién se comunicará;
- cómo se comunicará.

La comunicación se realizará en todas las fases: construcción del sistema de gestión del conocimiento, gestión del cambio y fomento del intercambio y la utilización.

NOTA 1 La comunicación es un ciclo completo, que incluye la transmisión, la recepción, la comprensión, la reflexión y la retroalimentación.

NOTA 2 La comunicación efectiva incluye un diálogo constructivo, tanto verbal como no verbal.

7.5 Información documentada

NOTA Este apartado establece los requisitos para la documentación específica del sistema de gestión de conocimientos, y no se refiere a la información documentada en general.

7.5.1 Generalidades

El sistema de gestión del conocimiento de la organización debe incluir:

- a) la información documentada requerida por el presente documento;
- b) la información documentada determinada por la organización como necesaria para la eficacia del sistema de gestión del conocimiento.

NOTA El alcance de la información documentada para un sistema de gestión del conocimiento puede diferir de una organización a otra debido a:

- el tamaño de la organización y su tipo de actividades, procesos, productos y servicios;
- la complejidad de los procesos y sus interacciones;
- la competencia de las personas.

7.5.2 Creación y actualización

Cuando se crea y actualiza la información documentada, la organización debe asegurarse de lo siguiente:

- identificación y descripción (por ejemplo, un título, fecha, autor o número de referencia);
- formato (por ejemplo, idioma, versión de software, gráficos) y medios (por ejemplo, papel, electrónico);
- revisión y aprobación de la idoneidad y la adecuación.

7.5.3 Control de la información documentada

La información documentada requerida por el sistema de gestión del conocimiento y por el presente documento debe ser controlada para asegurarse de que:

- a) esté disponible y lista para su utilización, donde y cuando sea necesario;
- b) esté adecuadamente protegida (por ejemplo, contra la pérdida de confidencialidad, el uso inadecuado o la pérdida de integridad).

Para el control de la información documentada, la organización debe realizar las siguientes actividades, según proceda:

- distribución, acceso, recuperación y utilización;
- almacenamiento y conservación, incluida la preservación de la legibilidad;
- control de los cambios (por ejemplo, control de versiones);
- retención y eliminación.

La información documentada de origen externo que la organización determine que es necesaria para la planificación y el funcionamiento del sistema de gestión del conocimiento debe ser identificado y controlado, según proceda.

NOTA El acceso puede implicar una decisión relativa al permiso para ver solamente la información documentada, o el permiso y la autoridad para poder ver y modificar dicha información documentada.

8 Operaciones

La organización debe planificar, implantar y controlar los procesos necesarios para cumplir con los requisitos e implementar las medidas determinadas en el punto 6.1, mediante:

- establecimiento de los criterios para los procesos;
- implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios;
- mantenimiento de la información documentada hasta el punto que sea necesario para asegurarse de que los procesos se realizan según lo previsto.

La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de cambios no previstos, adoptando medidas para mitigar cualquier efecto adverso, si fuese necesario.

La organización debe asegurarse de que los procesos subcontratados se ajusten al sistema de gestión del conocimiento y sean controlados.

9 Evaluación del desempeño

9.1 Supervisión, medición, análisis y evaluación

La organización debe determinar:

- lo que tenga que ser medido y supervisado. Esto debe incluir la medida de la conformidad con los requisitos del presente documento, y la evidencia del valor añadido para los principales grupos de interés;
- los métodos de supervisión, medición, análisis y evaluación, según proceda, para garantizar unos resultados válidos;
- cuando deben realizarse la supervisión y la medición;
- cuándo deben analizarse y evaluarse los resultados de la supervisión y la medición.

La organización debe guardar la información documental como evidencia de los resultados.

La organización debe evaluar el desempeño del conocimiento y la eficacia del sistema de gestión del conocimiento.

9.2 Auditoría interna

9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información sobre si el sistema de gestión del conocimiento:

- a) se ajusta a:
- los propios requisitos de la organización para su sistema de gestión del conocimiento;
 - los requisitos del presente documento;

b) se aplica y mantiene eficazmente.

9.2.2 La organización debe:

- a) planear, establecer, aplicar y mantener un programa o programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la presentación de informes, en los que se debe tener en cuenta la importancia de los procesos en cuestión y los resultados de auditorías anteriores;
- b) definir los criterios y el alcance de cada auditoría;
- c) seleccionar a los auditores y realizar las auditorías garantizando la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría;
- d) asegurar que los resultados de la auditoría se pongan en conocimiento de la administración pertinente;
- e) tener información documentada como evidencia de la aplicación del programa de auditorías y de sus resultados.

9.3 Revisión del modelo de gestión

La alta dirección debe revisar el sistema de gestión del conocimiento de la organización, a intervalos planificados, para garantizar su continua idoneidad, adecuación y eficacia.

La revisión del modelo de gestión debe incluir la consideración de:

- a) el estado de las acciones derivadas de anteriores revisiones
- b) cambios en los asuntos internos y externos con relevancia para el sistema de gestión del conocimiento
- c) información sobre los resultados de la gestión del conocimiento, incluidas las tendencias en:
 - las faltas de conformidad y las medidas correctivas;
 - resultados de la vigilancia y la medición;
 - resultados de las auditorías;
- d) oportunidades de mejora continua.

Los resultados del examen de la gestión deben incluir decisiones relacionadas con las oportunidades de mejora continua y la necesidad de introducir cambios en el sistema de gestión del conocimiento.

La organización debe conservar la información documentada como prueba de los resultados de los exámenes de gestión.

10 Mejora

10.1 No conformidades y acciones correctivas

Cuando se produzca una no conformidad, la organización debe:

- a) reaccionar ante la no conformidad y, según proceda:
 - tomar medidas para controlarla y corregirla y aprender de ella,
 - afrontar las consecuencias,
- b) evaluar la necesidad de adoptar medidas para eliminar la causa o causas de la falta de conformidad, a fin de que no vuelva a producirse o se produzca en otro lugar, mediante:
 - revisar la no conformidad,
 - determinar las causas de la no conformidad,
 - determinando si existen o podrían producirse no conformidades similares,
 - identificando toda oportunidad que pueda surgir de la no conformidad,
- c) aplicar cualquier medida necesaria;
- d) examinar la eficacia de toda medida correctiva adoptada;
- e) realizar cambios en el sistema de gestión del conocimiento, si es necesario.

Las medidas correctivas deben ser adecuadas a los efectos de las faltas de conformidad detectadas.

La organización debe conservar la información documentada como prueba de ello:

- la naturaleza de las faltas de conformidad y cualquier acción subsiguiente adoptada;
- los resultados de cualquier acción correctiva.

10.2 Mejora continua

La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, la adecuación, la eficiencia y la eficacia del sistema de gestión del conocimiento.

La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos que sean necesarios para garantizar la mejora continua.

Anexo A (Informativo)

El espectro del conocimiento. El margen en la gestión del conocimiento

El conocimiento se produce en muchos tipos y formas que constituyen un continuo que va desde el conocimiento claramente codificado hasta el no codificado, basado en la experiencia y/o en la acción. Es importante reconocer la diversidad de las formas de conocimiento y el hecho de que el conocimiento puede transformarse de una forma a otra según el contexto y el valor que conlleva. Uno de los objetivos básicos de la gestión del conocimiento es asegurarse de que los tipos y formas y sus transformaciones sean coherentes con las necesidades de la organización y de que aporten valor.

Por ejemplo, el espectro puede comenzar con los conocimientos de los que el individuo ni siquiera es consciente, pasando por los conocimientos de los que es consciente pero que no puede expresar con palabras o símbolos (por ejemplo, el juicio o la intuición), hasta los conocimientos que tiene y que le resultan difíciles de explicar. Termina, en el otro extremo del espectro, con los conocimientos documentados o registrados (como libros de texto, archivos de documentos o contenido de aprendizaje digital abierto) e incluso los conocimientos que hayan sido codificados y estructurados a través de reglas bien definidas (por ejemplo, partituras musicales, manuales, diagramas, algoritmos de programación).

La gestión del conocimiento se ocupa de las actividades asociadas a todos los tipos de conocimiento dentro de este margen: aprovechamiento de los conocimientos existentes, creación de nuevos conocimientos y transformación del conocimiento a lo largo de este continuo. La gestión del conocimiento, entre otras actividades, tiene por objeto decidir en qué lugar de este espectro están mejor situadas las diferentes áreas del conocimiento y qué actividades deberían realizarse para comprender óptimamente el conocimiento, aplicarlo y/o posiblemente transferirlo entre los grupos de interés. Esto variará en función del contexto y de la forma en que se interprete y adapte.

La comprensión de los conocimientos como un continuo dentro de este espectro da una apreciación más profunda de la esencia de la gestión del conocimiento y no importa tanto qué términos se utilicen para definirlos.

Anexo B (Informativo)

Relación entre la gestión de los conocimientos y las disciplinas adyacentes

El alcance de la gestión del conocimiento puede explicarse comparándola con las disciplinas adyacentes, como se indica a continuación:

a) Gestión de la información

La gestión del conocimiento y la gestión de la información se confunden a menudo, por lo que es importante distinguir entre estas dos disciplinas.

La gestión del conocimiento incluye la codificación del conocimiento y, por lo tanto, implica la creación de información. Una vez codificado el conocimiento (por ejemplo, en un documento), éste se somete a procesos de gestión de la información, como el almacenamiento y la recuperación. También forma parte de la gestión del conocimiento, en la que la gestión del mismo se ocupa del contenido del conocimiento codificado y garantiza que se respalden las buenas decisiones y las medidas eficaces, adaptadas al contexto y la comprensión del usuario.

Gran parte de los conocimientos existentes en una organización no están codificados y, por lo tanto, no están sujetos a los procesos de gestión de la información. Incluso cuando el conocimiento está codificado, nunca puede ser captado completamente, cualesquiera que sean los recursos invertidos. La experiencia y las percepciones, por ejemplo, están cubiertas por la gestión del conocimiento, y no por la gestión de la información. Así pues, aunque se utilicen elementos de gestión de la información en la gestión del conocimiento, la gestión de la información por sí sola no puede cumplir los requisitos de un sistema de gestión del conocimiento.

b) Gestión de los datos

La gestión del conocimiento y la gestión de los datos se consideran generalmente temas separados. Sin embargo, los aspectos de la gestión de datos que pueden denominarse gestión del conocimiento incluyen la combinación de datos mediante datos vinculados y el uso de algoritmos para extraer y analizar esos datos y proporcionar nuevos conocimientos.

c) Inteligencia comercial

La inteligencia empresarial está relacionada con la gestión del conocimiento, ya que su objetivo es apoyar la creación de nuevos conocimientos y percepciones. Esto se logra principalmente mediante el análisis de datos e información para identificar patrones.

d) Gestión de las relaciones con los clientes

La gestión de las relaciones con los clientes se ocupa de los datos, la información y el conocimiento relacionados con los clientes y otras partes interesadas. Por consiguiente, la gestión del conocimiento puede servir como medio para mejorar la gestión de las relaciones con los clientes.

e) Aprendizaje, desarrollo organizativo y capacitación

Tanto la gestión del conocimiento como el aprendizaje, el desarrollo organizativo y las disciplinas de capacitación permiten a las organizaciones y a las personas comprender las diferencias entre el presente y el futuro en lo que respecta a las necesidades de conocimiento. Mientras que la capacitación utiliza programas de aprendizaje para salvar la brecha a nivel individual, la gestión del conocimiento facilita la adquisición de conocimientos en diversas formas y niveles.

Los servicios de aprendizaje para la educación y la capacitación no académica ya están cubiertos por la Norma ISO 29990.

f) Aprendizaje organizativo

El aprendizaje organizativo y la gestión del conocimiento pueden distinguirse por la forma en que abordan los conocimientos. En la disciplina del aprendizaje organizativo, el conocimiento se considera un medio para los procesos de aprendizaje organizativo. En la disciplina de la gestión del conocimiento, éste se considera un medio para alcanzar los objetivos de la organización. Ello podría incluir la facilitación de los procesos de aprendizaje organizacional cuando sea apropiado para lograr los objetivos de la organización. A este respecto, la gestión del conocimiento puede utilizarse como medio para lograr el aprendizaje institucional.

g) Gestión de los recursos humanos

La gestión de los recursos humanos abarca todos los aspectos de la gestión de las personas en las organizaciones, incluida la optimización de la contribución de las personas para apoyar el éxito de la organización y de los grupos de interés, y la creación de la capacidad adecuada (individual y colectiva). La gestión del conocimiento permite además el desarrollo de la capacidad individual y colectiva de esos trabajadores y la mejora de su productividad, mediante la creación, el intercambio y la utilización de conocimientos.

Estas dos disciplinas dependen la una de la otra. El trabajador depende de los conocimientos para desempeñar sus funciones y aumentar su empleabilidad. Del mismo modo, la organización depende de dichos conocimientos para alcanzar sus objetivos y prosperar. El conocimiento compartido es poderoso, pero inútil si los trabajadores no lo aplican. Un sistema de gestión del conocimiento puede permitir una mayor productividad y rendimiento. De manera apropiada, el aprovechamiento del conocimiento permitirá escalar de manera más eficiente las prácticas de contratación y reducir el impacto del conocimiento perdido por el desgaste voluntario e involuntario de los trabajadores.

h) Gestión de la innovación

La gestión de la innovación está relacionada con la gestión del conocimiento. La gestión de la innovación implica procesos de ideas y fomento de la creatividad, muchas veces facilitados por actividades de gestión del conocimiento como el intercambio o el desarrollo de conocimientos, creando así nuevos conocimientos.

i) Gestión de los riesgos

La gestión del conocimiento y la gestión de los riesgos están estrechamente vinculadas de muchas maneras, pero siguen siendo disciplinas separadas. Aunque la adquisición de una gestión eficaz del conocimiento, tal como se define en el apartado 4.3, es una forma de reducir o gestionar el riesgo, existen otros mecanismos distintos de la gestión del conocimiento para la mitigación del riesgo. Además, la gestión del conocimiento repercute en la eficacia, el rendimiento y la reputación de las empresas de otras formas distintas a la reducción del riesgo, como el aumento de la capacidad o el apoyo a las decisiones. Tanto la gestión del conocimiento como la gestión del riesgo son disciplinas para gestionar los factores intangibles que afectan al funcionamiento de una organización o un proyecto, y ambas necesitan gestionarse a lo largo de la vida de un proyecto o como parte de una buena gestión organizativa, pero deberían considerarse paralelas y complementarias en lugar de superpuestas.

j) Gestión de la calidad

La gestión del conocimiento es complementaria de la gestión de la calidad. El "conocimiento organizacional" se aborda en la Norma ISO 9001 como uno de los elementos obligatorios para establecer un sistema de gestión de la calidad. Un sistema de gestión del conocimiento, tal como se define en el presente documento, es un medio para lograr los requisitos establecidos en la Norma ISO 9001:2015, 7.1.6.

En resumen, la conexión explícita de la gestión del conocimiento con diversas disciplinas genera sinergias y sistemas de gestión integrados y mejorados.

Anexo C (Informativo)

Cultura de gestión del conocimiento

La cultura de gestión del conocimiento es un elemento de apoyo de la cultura de la organización. Una cultura en la que se fomentan y se comparten los comportamientos de búsqueda, intercambio, desarrollo y aplicación de conocimientos apoya el establecimiento y la aplicación del sistema de gestión del conocimiento en la organización. Existe también una dimensión personal en una cultura de gestión del conocimiento, en la que, en última instancia, cada persona tiene la responsabilidad de demostrar su compromiso mediante su propio comportamiento e interacciones. Una cultura de gestión del conocimiento reconoce el valor de los conocimientos individuales y compartidos, ya que beneficia a la organización.

Una cultura de gestión del conocimiento refleja la medida en que las personas:

- a) se sienten cómodas para debatir abiertamente los problemas y ofrecer asesoramiento;
- b) comparten los conocimientos y la información de manera abierta y honesta para mejorar la socialización y la circulación del conocimiento en la organización;
- c) protegen los conocimientos de la organización;
- d) se sienten capacitadas para actuar de forma autónoma sobre los conocimientos;
- e) demostrar responsabilidad por su propio aprendizaje y resultados;
- f) ofrecer sus conocimientos a otros, en lugar de guardárselos para sí mismos;
- g) colaboran con sus colegas, en lugar de competir con ellos;
- h) invertir tiempo en la reflexión y el aprendizaje;
- i) dar valor a la adquisición de nuevos conocimientos a través de sus propias experiencias (éxito o fracaso).

Muchos de estos elementos son interdependientes y es posible que se manifiesten en diversas partes de la organización. En esos casos, la aplicación del sistema de gestión del conocimiento puede ser incoherente. El desarrollo de una cultura de gestión del conocimiento no se produce por defecto, ni en poco tiempo, sino que requiere un programa deliberado y activo de intervenciones para dirigirla hacia el estado deseado. Cuando estos elementos se gestionan en armonía se obtienen resultados positivos, incluida la capacidad de la organización para adaptarse a situaciones cambiantes.

Entre los principales factores que afectan a los comportamientos y actitudes deseados que componen la cultura de gestión del conocimiento figuran los siguientes:

- a) el comportamiento y las actitudes de liderazgo;
- b) la confianza;

- c) el compromiso;
- d) la diversidad;
- e) las costumbres y normas;
- f) políticas y procedimientos;
- g) niveles de formación y competencia;
- h) incentivos;
- i) entorno físico y digital;
- j) la tecnología;
- k) estructura organizativa.

Muchos de estos factores se abordan en el cuerpo del presente documento.

Entre los posibles enfoques para promover la cultura del conocimiento figuran los siguientes

- a) definir una cultura del conocimiento deseada;
- b) realizar un análisis de las deficiencias;
- c) la creación de un plan para subsanar las deficiencias;
- d) actuar de acuerdo con este plan;
- e) revisar y actualizar todos los pasos anteriores a intervalos definidos.

Bibliografía

- [1] ISO 9001, *Quality management systems. Requirements.*
- [2] ISO 30400, *Human resource management. Vocabulary.*
- [3] SI 25006, *Knowledge management systems. Requirements.*
- [4] KELLEHER D, & LEVENE S *Knowledge management: A guide to good practice.* London: British Standards Institution; 2001.

Para información relacionada con el desarrollo de las normas contacte con:

Asociación Española de Normalización
Génova, 6
28004 MADRID-España
Tel.: 915 294 900
info@une.org
www.une.org

Para información relacionada con la venta y distribución de las normas contacte con:

AENOR INTERNACIONAL S.A.U.
Tel.: 914 326 000
normas@aenor.com
www.aenor.com



organismo de normalización español en:

