



*“Encuentros con Conocimiento”*

[www.encuentrosconconocimiento.com](http://www.encuentrosconconocimiento.com)

**II ENCUENTRO CON CONOCIMIENTO EN MADRID:  
SEDIC**

**Fecha:** 14 de marzo de 2002

**Lugar:** Centro Universitario Villanueva. Claudio Coello, 11. Madrid

**Duración:** de 19:30 a 22:30 h.

**Asistentes:** Más de 30 personas.

**Coordinador del Encuentro:** Enrique Martínez. Email: [Madrid@gestiondelconocimiento.com](mailto:Madrid@gestiondelconocimiento.com)

**Resumen del encuentro**

---

**1. Presentación de los asistentes**

Cada uno de los asistentes se fue presentando: nombre, empresa, comentarios a nivel personal y áreas de interés relacionado con la Gestión del Conocimiento. Esta parte se realizó de forma más dinámica que en la primera reunión.

Paloma Portela nos explicó su experiencia con los Grupos de Trabajo del SEDIC. Con más de 1500 asociados y 3 años, se han creado Grupos en las áreas de Tecnología, Medición e Implantación. Se sigue manteniendo las redes mediante el envío de mails informativos y con encuentros puntuales sobre ciertas temáticas que atraen a bastante gente. Su experiencia le ha enseñado que en general es complicado que la gente comparta y que cuesta mantener grupos que mantengan una dinámica continua de reuniones y trabajo.

**2. Debate**

Se produjo un debate bastante interesante tras las presentaciones:

- Necesidad de fijar una Metodología. Posible grupo de trabajo.
- Enfoque práctico de la GC. Los conceptos teóricos se tratarían en menor medida.

Se presenta el debate sobre si las tecnologías impulsan los cambios, o si los cambios hace evolucionar la tecnología. Esto lleva a dos puntos importantes: gestionar el cambio cultural y potenciar la implantación de las tecnologías para cambiar los procesos (desarrollo de la tecnología).

- Manuel Riesco nos cuenta la experiencia que están llevando a cabo desde su universidad. Se han creado unos grupos de trabajo (profesores, alumnos, ex-alumnos, expertos, asociaciones,...) que trabajan en temáticas específicas. La idea además es publicar sus resultados, algo que considera muy importante, y compartir la experiencia, independientemente de que sean buenas o malas.
- Se abre una línea de debate sobre la imposibilidad de Gestionar el Conocimiento al ser un intangible (o en todo caso su enorme dificultad de gestión. Gestionar algo es difícil si no se puede medir.) y se comenta que tal vez la traducción del término inglés



“Knowledge Management” como “Gestión del Conocimiento” no sea la más acertada. Se sugieren propuestas del tipo: “Gestión con Conocimiento” o “Dirigir el Conocimiento”.

- Miguel Ángel García nos cuenta, a raíz de la pregunta de quien realmente está trabajando en su empresa con la GC, su experiencia en CECA. Ellos trabajan sobre 3 ámbitos temáticos: Capital Humano y Gestión por Competencias, e-learning y Portales del Conocimiento. Trabajando la usabilidad, la motivación (estimulando a la gente a que participe) y el desarrollo de contenidos selectos (de calidad).
- Se plantea la necesidad de definir un modelo de GC en la organización. Es clave saber el conocimiento que posee la organización. Para ello, se deben definir criterios de búsqueda que permitan saber la información que necesita la organización y descubrir qué información se tiene y qué información no se tiene. Para ello es importante la participación de la gente comenzando por los que están en alta dirección. Incluso, se puede realizar una Auditoría de la Información, con el fin de definir Capital estructural, Capital Relacional, Capital Humano: conocimiento tácito (expertos), .... Es necesario fijarse una metodología a seguir: objetivos, análisis, diagnóstico,... y unas herramientas/medios para conseguirlo (evitar que los proyectos se queden a mitad de camino), incorporando posibles incentivos y una coherencia entre lo que se ha planteado y lo que se ejecuta. Se hace referencia al modelo EFQM de calidad, como ejemplo de proyecto a implantar. Es muy importante tener claros los objetivos, la implementación puede hacerse de varias formas.

La problemática de quién debe potenciar la implantación de la GC en las organizaciones genera diferentes opiniones. ¿Nacen los proyectos de la dirección general? ¿Es necesaria la implicación de ciertas áreas de la organización (ej: director Comercial) para que se produzca?, ¿pueden grupos pequeños dentro de la empresa o ciertas personas, arrancar proyectos pequeños y que sus iniciativas lleguen a la alta dirección?

La GC es un concepto integrado en otras áreas de la empresa. Lo importante es definir un conjunto de políticas que permitan integrarla. Para ello es importante especificar “indicadores” que permitan evaluar ciertos conceptos: entorno, aliados, proveedores, clientes, estrategia,... Hay que desarrollar la imaginación para diseñarlos y conseguir que estén relacionados con criterios económicos que justifiquen la inversión.

- Pedro López (Universidad Complutense), colaborador de Eduardo Bueno-Club Intelect, nos hizo una presentación sobre la parte conceptual de la gestión del conocimiento, en su presentación sobre “La Dirección del Conocimiento en la Empresa”.
- Se inicia un debate relacionado con el enfoque a dar a los Encuentros y a la creación de Grupos de Trabajo, abriéndose diferentes propuestas, principalmente a raíz de la pregunta formulada por José Luis Duribe: ¿Qué queremos sacar cada uno? o ¿qué nos interesa a cada uno?, ¿cuál es nuestro objetivo común?:
  - Foro donde se debaten temas y se presentan casos prácticos o experiencias de implantación de GC.
  - Medio para un aprendizaje continuo y para que sirva de análisis de cómo hace cada uno las cosas en sus organizaciones y ver otras formas de hacerlo.
  - Compartir conocimiento. Inquietudes intelectuales permanentes.
  - Fomentar el conocernos y crear sentimiento de afiliación a la vez que se van identificando temas a tratar.
  - Antonio García mostró su interés en los “Cuadros de Mando Integral” y su disponibilidad para participar en un grupo que trabajara esta temática.
  - Fernando Giner plantea que existen muchos conceptos y definiciones relacionadas con la GC y que un grupo de trabajo inicial podría tratar la taxonomía de la GC y definir un vocabulario unificado que facilite la comunicación.
  - Dificultad de concretar demasiado. Partir de una fase de volcado de ideas e intereses y definir y sistematizar los grupos a medida que se concreten los temas.



- Alejandro Hernández comenta que le sorprende la fuerza que puede tener el realizar esos encuentros: gente de diferente origen, tiempo más productivo, atmósfera de confianza,..., que no se consigue por Internet.
- Paloma Portela comenta la visión multidisciplinar que se tiene con este tipo de encuentros y el riesgo de perderla al formar grupos. Se puede realizar una serie de talleres de mejores prácticas donde se cuenten experiencias.
- Se comentó el conseguir un compromiso de seguir participando y se abre la posibilidad de enviar un orden del día previo que permita sacar más provecho a las reuniones. Pedro López nos explica la dinámica que ellos siguen en sus grupos de trabajo, donde se realiza un documento previo que se envía a todo el mundo para que haga sus comentarios y que los retorne, unificando posteriormente todos esos comentarios en un nuevo documento que sirve de base de debate y trabajo.
- La otra opción es abrir un índice temático e ir refinando los temas de ese índice. Éste servirá después para definir los grupos de trabajo y para que las personas se inscriban en aquellos grupos que sea de su interés.

### 3. Opiniones

José Enebral Fernández:

La mayoría de los participantes tenemos sólo una modesta aproximación a la idea de gestión del conocimiento, aunque todos parecemos muy interesados en este tema y algunos otros temas relacionados (gestión por competencias, cuadro de mando integral, e-learning...). No me parecería mal, por cierto, el tratar de ubicar la gestión del conocimiento dentro del mapa de postulados actuales del management.

En el debate emergieron entusiasmos, pero también escepticismos y aun frustraciones debidas a que las cosas no se hacen suficientemente bien en las organizaciones. Afortunadamente, la oportuna y acertada presentación que nos hizo Pedro López (Universidad Complutense), colaborador de Eduardo Bueno-Club Intellect, vino a centrarnos en la parte conceptual de la gestión del conocimiento. Quedó de manifiesto que, aun dedicándose formalmente al tema, el progreso es lento; por eso, personalmente no soy muy optimista respecto del destino de nuestras iniciativas desde la Asociación Internacional para la Gestión del Conocimiento (yo, con avanzar en el tema, es decir, aprender, ya me daría con un canto en los dientes). Temo que no alcancemos a "crear doctrina", aun que estaría bien.

Es curioso que casi todos los asistentes dijeran que estaban "a título personal". Yo no lo dije, pero lo pienso igualmente. Quizá debamos ser pacientes con las empresas: en mi atrevimiento creo que tardarán (muchas empresas) en percibir la importancia del conocimiento y de su óptima explotación. Los directivos siguen valorando más otras cosas... Pero estoy intercalando mis puntos de vista personales.

Mi interés personal por el tema data de 1997, cuando empecé a leer cosas en inglés. Creí entonces que el conocimiento iba a adquirir una importancia capital en la economía, y ahora ya estoy casi seguro. En la medida en que uno crea en lo de la "era del conocimiento" (pasada la era agrícola y en declive la industrial), ha de tener fe en lo de la creación y dirección del conocimiento. Lo que no se tiene muy claro es a qué conocimientos nos referimos (llegando más allá de lo implícito y lo explícito). Por citar sólo una de mis ansiedades, me referiría a la actitud permanente de aprender y compartir conocimiento: parece demasiado elemental, pero es que temo que hay personas que creen que ya saben mucho... A mí me gustaría profundizar en:

- Actitud de autocrítica y de aprendizaje permanente.
- Inteligencia colectiva frente a inteligencia individual.
- Nuevo "orden" empresarial: trabajadores del conocimiento.



- Dificultades para compartir el conocimiento en la empresa de hoy.
- El postulado "gestión del conocimiento" frente a otros postulados.
- Dirigir bien la empresa, para la prosperidad.

Antonio García Moreno:

Creo que se podría aprovechar la red para ir ganando tiempo en conocernos los participantes y luego profundizar al vernos cara a cara y soltarnos las ideas entre nosotros con "información previa de quién es quien y qué se dedica y que expectativas tiene o qué aportaciones trae y qué disponibilidad de tiempo ofrece a cambio de qué. Para eso se podría enviar a los sucesivos asistentes un breve cuestionario más o menos con estos ítems informativos (que tú sabrás diseñar en formato adecuado)

1. Foto de carnet escaneada y pegada (yo te la envío en archivo pues no atino a pegarla a este correo).
2. Datos identificativos: Nombre, apellidos, dirección de contacto, telf y fax de contacto, e-mail de trabajo y/o personal...
3. Situación profesional: Cargo actual, Empresa actual, actividad de la empresa, dimensiones (nº empleados, facturación, nº oficinas o centros...)
4. Breve historial profesional: empresas y sectores donde ha trabajado, proyectos en que ha participado o dirigido...
5. Competencias profesionales personales.
6. Intereses profesionales
7. Hobbies personales
8. Qué te gustaría compartir en el Grupo gestiondelconocimiento.
9. ¿Te interesaría disponer de un foro específico?
10. Otras ideas que desees comunicar al grupo de 21 personas (hasta ahora), cuya lista y reseña se puede consultar;
11. Por favor indica días preferidos de reunión, lugares disponibles e información y personas facilitables.

Otra forma de conseguir conocernos algo más, previamente a las reuniones, y no tener que repetir la rueda de autopresentaciones, es hacerlo cada uno por e-mail más o menos libremente (con/sin guión del contenido que debe de incorporar la presentación por mail).

Fernando Giner:

Propongo una solución simple para avanzar y salir de este pequeño atasco. Que se aperture un plazo (unas tres semanas) en las que se puedan proponer temas para configurar grupos de trabajo. Se debería especificar objetivos del grupo, líneas generales de actuación y un breve esquema de los contenidos. Hecho esto que se abra otro plazo (otras tres semanas) en las que se pueda votar. Los 5 temas más votados serán constitutivos de grupos de trabajo. Una vez determinados estos los miembros se reúnen para iniciar los trabajos de constitución del grupo, coordinación...etc. Yo personalmente propongo dos: Un grupo más conceptual, que trabajaría sobre terminología y conceptos, sometiendo sus resultados a todos los grupos. Ello al objeto de que todas las personas, de todos los grupos, entiendan que hablan de lo mismo.

Otro grupo más práctico, orientado al desarrollo de una metodología como herramienta útil e imprescindible para enfrentar cualquier proyecto de gestión del conocimiento, por muy variado y amplio que este fuere.

Christian Costa:

Comentarios sobre el documento y las diferentes opiniones. Sobre si las tecnologías impulsan los cambios, o si los cambios hace evolucionar la tecnología, claramente he visualizado dos posibles Grupos interesantes (bajo la Categoría de Grupos Especializados):



- Investigación de Tecnologías para la Dirección y Gestión del Conocimiento (Ámbito Tecnológico)
- Gestión del Cambio (Ambito Cultural)

Opino que ambas deberían ser simultáneas...(Qué fue primero, el huevo o la gallina?)"

Tal vez sería interesante crear o definir un proceso cíclico de generación de ideas. Y además, al proceso de publicación, definir un método de certificación que valide, por medio de puntuación, los trabajos presentados. De esta manera estaríamos mejorando progresivamente la calidad de los artículos y trabajos publicados.

Si Knowledge Management se interpretase como Gestión con Conocimiento, entonces nos encontraríamos con una suerte social por accidente, no sólo en la traducción al español, sino en el mismo idioma inglés por su omisión de palabras "con, de, por, para,....". Opino que "Gestión con Conocimiento" limita esta riqueza de investigación reducida sólo a perfeccionar las técnicas y estrategias de la GESTIÓN sobre cualquier cosa; en cambio, "Dirección y Gestión del Conocimiento (DGC)" permitirá una creciente necesidad de medir y controlar algo tan Caótico. Los términos "Dirigir el conocimiento" y "Gestión del conocimiento" consideran al "Conocimiento" como elemento central de estudio.

En relación con la propuesta de Fernando Giner plantea que existen muchos conceptos y definiciones relacionadas con la GC y que un grupo de trabajo inicial podría tratar la taxonomía de la GC y definir un vocabulario unificado que facilite la comunicación, creo que es excelente !!! voto por este grupo, aunque sea algo muy básico (este tema debe ser para el grupo General-Multidisciplinar).

Al comentario de Alejandro Hernández, y si no he malinterpretado, opino que sería alrevés: "...gente de diferente origen, tiempo más productivo, atmósfera de confianza, que se consigue mejor por internet". En mi opinión, existirá siempre los que prefieren participar por Internet y los que prefieren participar cara a cara; debería existir siempre ambas facilidades o más. Algunas personas, en ciertas circunstancias, pueden aportar más desde Internet, porque pueden tener algún grado de limitación de entrar en confianza en poco tiempo, o porque pueden tener algún grado de limitación de comunicación verbal, aunque conozcan técnicas de expresión.

La opción de abrir un índice temático e ir refinando los temas de ese índice, es un método que me parece bueno. Doy mi puntuación a favor. Eso sí, debe existir una o más personas que cumplan con los requisitos de Clasificar bien (Taxonomía), y que además tengan interés de participar y comprometerse en este tipo de actividad. (Me apunto como candidato para RECOMENDAR frecuentemente una Estructura y Clasificación Temática de estos foros)

Comentarios a las opiniones de José Enebral:

"Es curioso que casi todos los asistentes dijeran que estaban "a título personal"  
Con todo respeto, no comparto esta generalización. En mi caso, estoy interesado en crear un vínculo con mi empresa para que directivos y personas clave puedan incorporarse y participar en algún grado, mi rol en este grupo es ser un promotor hacia y desde mi empresa, para facilitar una transferencia de buenas prácticas y hacer madurar en conjunto el concepto "Dirección y Gestión del Conocimiento".

Tener fe en lo de la creación y dirección del conocimiento. El problema del tiempo en que las empresas asimilen una nueva necesidad emergente, puede estar en la ansiedad de los interesados, el tiempo relativo o en no conocer la escala de tiempo apropiada para un cambio, o a quién puede interesar antes que una empresa comercial, por ejemplo, instituciones de ayuda a discapacitados, aeronáutica, ejército, universidades, etc. Las empresas siempre estarán evaluando el momento oportuno y económico para actuar, las más arriesgadas serán las más innovadoras y probablemente las más competitivas y rápidas; las más conservadoras, intentarán primero ver cómo se hace en el exterior o en otros sectores y qué resultados



obtienen. Probablemente lleguemos a la ansiedad de lograr un objetivo que no será alcanzado por nosotros, y sólo lo conseguirán nuestros sucesores. Llegando más allá de lo implícito y lo explícito. Existe un espectro del conocimiento publicado por TRANSICIEL (Juan A.F.). Dirigir bien la empresa, para la prosperidad. Excelente, y agrego que estos temas encajan perfectamente con la Gestión del Cambio (Cultura)

Comentarios a las opiniones de Antonio García:

Por favor indica días preferidos de reunión, lugares disponibles e información y personas facilitadoras. Puede ser útil si pudiéramos incorporar una agenda común, donde sólo publicamos ocupado / libre en un calendario.

María Mercedes Lozano:

Resalto la opinión de Paloma Portela sobre la posible pérdida de la visión multidisciplinar si se formasen grupos demasiado específicos... que comparto. Se suele aprender más de aquellos que pueden aportar nuevas propuestas, diferentes visiones, que si sólo escuchamos opiniones muy similares con enfoques semejantes.

Asimismo, me parece una buena oportunidad de evitar "tiempos muertos" en los encuentros, la propuesta de Antonio García Moreno para tener una presentación previa, vía email (sea mediante cuestionario formal o informal), de los participantes. Dado que, en su mayoría, acudimos con carácter personal, supongo que no tenemos ningún problema en indicar esa información.

Enrique Martínez París:

La riqueza de este segundo encuentro en cuanto a comentarios y propuestas, así como las opiniones aportadas por varios asistentes, que se adjuntan en este documento, muestran la utilidad del realizar los "Encuentros" y dejan ver la posibilidad de iniciar ciertos grupos de trabajo que aborden en un principio temas de carácter organizativo y metodológico que faciliten una base homogénea sobre la que asentar posteriores trabajos.

Son varias las propuestas que han aparecido y creo que sería interesante concretarlas a modo de resumen con el fin de definir una planificación de cosas a hacer y cuando hacerlas. De esta forma, las personas que quieran participar podrán limitar cuando y como quieren hacerlo, así como el grado de implicación.

Esto lleva a intentar enfocar cual podría ser la estructura de los Encuentros y el objetivo de los mismos. Parece lógico dejar que estos encuentros sean la puerta para compartir ideas, propuestas, resultados, casos prácticos, proyectos,..., y que sigan teniendo ese carácter general que aportan el que participen diferentes personas con distintas áreas de interés y de desempeño.