



*“Encuentros con Conocimiento”*

www.encuentrosconconocimiento.com

**VI ENCUENTRO CON CONOCIMIENTO EN MADRID:  
“INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO”  
- Centro Superior de Estudios de Gestión de la UCM -**

**Fecha:** 11 de diciembre de 2002

**Lugar:** Centro Superior de Estudios de Gestión. Aula Magna. Universidad Complutense de Madrid. Campus de Somosaguas, s/n Edificio B Mas Ferré (28223 Madrid)

**Duración:** de 19:25 a 21:00 h.

**Asistentes:** Más de 35 personas.

**Director Encuentros en Madrid:** Christian Costa. Email: Madrid@gestiondelconocimiento.com

**Resumen del encuentro**

---

**1. Presentación del proyecto “Aldebarán Innovation” y el Centro de Estudios de Gestión.**

**Roberto Carballo**, es Director del Magíster en Innovación y Gestión del Conocimiento (CSE-UCM), ha liderado proyectos de modernización de los recursos humanos aplicado en algunas empresas como Telefónica, fue director de la revista “Capital Humano”, y actualmente es profesor en la Universidad Complutense, donde dirige un Magíster en Dirección estratégica de recursos humanos. Lidera programas de innovación empresarial y trabaja en programas de formación de formadores. También lidera un proyecto en red virtual de profesionales “Aldebarán Innovation” y asesora proyectos de desarrollo grupal y organizacional.

Roberto nos ha contado su experiencia desde una perspectiva de los recursos humanos y de la innovación empresarial. En resumen, su experiencia parte del análisis de la realidad empresarial y de la comprensión de los puntos débiles de los estilos de dirección dominantes, con objeto de orientarlos hacia una innovación y mejora empresarial.

Su proyecto trata de cómo mejorar la función directiva y de liderazgo dentro de las organizaciones, de cómo introducir la dimensión humana y grupal, de cómo hacerlas traspasar el umbral de los números, de las finanzas, de las tecnologías, de los organigramas, de la riqueza de las personas y de los grupos, lo emocional, en definitiva, al ser humano.

Brevemente nos comenta de su metodología “MINING” para el desarrollo de espacios de conocimiento hacia la innovación, una experiencia de un proyecto de regeneración social a partir de la gestión del conocimiento y la innovación.

**2. Intercambio de experiencias.**

Varias fueron las preguntas y opiniones que surgieron a continuación. De todas las preguntas que se hicieron, rescatamos y destacamos las siguientes:

Se pregunta por la dirección web del proyecto: [www.aldebaraninnovation.com](http://www.aldebaraninnovation.com). **Roberto Carballo** aclara: “en vez de cambiar a las personas, se intenta cambiar los comportamientos; dependiendo del grado de participación, cambia las maneras de ver las cosas; en la práctica, los problemas se resuelven mediante grupos en red entre 2 y 3 horas, a partir de la cuarta hora se encuentra la facilidad de organizar las tareas relacionadas”.



**Domingo Valhondo** comenta previamente desde el foro virtual, que le interesa especialmente lo que se refiere a “modelos de procesos del conocimiento”. En su intervención presencial nos comenta que sobre este tema, empresas como Gartner o KPNG poseen modelos muy simples pero que se complican al momento de aplicarlo en distintas empresas, y que la clave puede estar en la innovación y colaboración dinámicas.

**Roberto Carballo** agrega: “es un problema real, me he encontrado en grupos de personas y directivos que normalmente no quieren participar. Es más fácil crear y trabajar en grupos de personas que no se conocen mucho entre sí, y además es mejor practicar reuniones externas, como un outsourcing”.

**Domingo Valhondo** comenta: “Para los programas de cambio, a partir del estado de las organizaciones hay que intentar una estrategia que vaya abriendo camino a una propuesta de Gestión del Conocimiento, la clave puede estar en crear la iniciativa y luego dejar actuar y ver a dónde se llega”.

**Roberto Carballo** hace referencia a Nonaka, y que desde el año 1987 existe una experiencia que se sigue practicando.

**Alberto Valencia** interviene hablando de los modelos de gestión del conocimiento y pregunta a Roberto “¿en qué se ha inspirado su modelo?, ¿guarda similitud con algún modelo conocido?”.

**Roberto Carballo** responde: “el modelo inicial son prácticas, más una experiencia amplia en Galicia y Cataluña, con aproximadamente 300 empresas donde la mayoría de los fracasos ocurrían en empresas grandes. La persona que iba no era la más adecuada, o no tenía capacidad de visión, o no se encontraba a gusto porque era otro lenguaje. Nosotros trabajamos siempre en dos planos: uno con la gente en grupos y otro como observador (ver científicamente lo que estaba pasando). Hasta ese momento (año 1992) teníamos pre-modelos, faltaba material y experiencia. El modelo nace de lo que tú estás observando, casi siempre estaba vinculado a flujos de información dentro de los espacios de la organización relativamente heterogéneos”.

**Alberto Valencia** sigue diciendo: “Cuando se habla de Gestión del Conocimiento, se trata de un término muy genérico y que a veces nos llegamos a perder en su propia dimensión. Se adquiere conocimiento cuando se mejora la capacidad de acción ante problemas. Esta capacidad de acción tiene muchas dimensiones y todas ellas se encuentran ubicadas en aquellos lugares donde las personas trabajan con personas. Sobre la capacidad de absorber toda la experiencia que se pueda generar en el contacto con clientes, o el contacto con departamentos, o el contacto con proveedores, incluso con la dirección de las propias organizaciones, ¿hay algún modelo adecuado a seguir en cada caso?”.

**Roberto Carballo** dice: “Se sigue unos criterios para analizar experiencias. En la mayoría de las veces, hay tanta prisa por hacer las cosas en las organizaciones, que nunca hay tiempo para reflexionar. Por ejemplo, en un programa Vasco, el objetivo era sacar de la cabeza de la gente todo lo que sabía para ponerlo en bases de datos... y yo dije: - qué chorradas !!! - En cuanto tengas eso, no te va a servir para nada a ti, sólo sirve para esa persona. La experiencia se debe compartir bien o sólo serán datos. En la mayoría de las empresas, no tenemos idea de trabajar en grupos, somos unos individualistas y vamos por nuestra cuenta. El problema es que no compartimos nuestras experiencias. El conocimiento, para mí, está en el aire, y si estás en un espacio virtual, de repente aparece, lo captas y lo aplicas... Y eso es una concepción de conocimiento que funciona desde el punto de vista operativo. Para que sea útil un autoaprendizaje, es necesario preparar y normalizar los conocimientos para que a otros les pueda servir. Es fundamental saber trabajar documentalmente porque es algo decisivo. Al parecer, las primeras experiencias de este país sobre Gestión del Conocimiento, ha sido por la innovación de documentalistas.”

**Inés Bravo** dice: “Creo que los fundamentos necesarios para grupos de trabajo son: comunicación y colaboración entre otros, y son justamente los que valoramos los psicólogos en



las empresas, lo que intentamos fomentar y transmitir. Participo en un grupo de trabajo que se dedica a investigar los procesos de gestión del conocimiento, e intentamos definirlo desde la captura de datos, generación de documentos, etc., pero ¿cuándo nos interesa un documento? Creemos que tenemos conocimiento en unos documentos y realmente lo que tenemos es nada. Aprendemos de la información cuando hay algún elemento que nos permite compartir datos, alguna experiencia, etc.

**Roberto Carballo** agrega: “Si tú no eres capaz de verbalizar lo que sabes y que además el otro te entienda, no hay aprendizaje. Por eso digo que el conocimiento está en el aire, no está en ti, no está en ninguna base de datos”.

**Inés Bravo** comenta: “Estoy de acuerdo con eso, el conocimiento aparece solo cuando puedes compartir una experiencia”.

**Alberto Valencia** opina: “Compartir conocimiento puede tener un interés individual, por ejemplo, yo tengo una nota de prensa, veo varias informaciones que pueden ser irrelevantes para determinadas personas, y para mí puede que un 25% sea importante, porque están en una percepción de la realidad que la había visto de otra forma, o que no la había visto. Esta experiencia que puedo tener yo, para un grupo de trabajo homogéneo o de intereses comunes al mío, puede resultar un compartir interesante. Cada integrante del grupo puede aportar su ‘grano de arena’, creando así un ‘Conocimiento Colectivo’ que posiblemente a mí me puede aportar tendencias, líneas o información útiles. Entonces, el conocimiento surge por una necesidad”.

**Inés Bravo** pregunta a Roberto: “Me gustaría saber más sobre dónde se ha aplicado su sistema”.

**Roberto Carballo** responde: “Se ha aplicado en ONGs, también en el ámbito cultural de un programa de la U.E. y en dos empresas que no puedo mencionar. El programa intenta agrupar unos proyectos a distancia con todas las ventajas que tiene el trabajo en red desde la web. Esta práctica consiste en marcar un determinado ritmo de trabajo, evitando que se salten fases sin resolver, que se sepa terminar cada una de las fases, trabajar con las aproximaciones sucesivas, con las síntesis, con la memoria... Este último elemento es el más débil, donde se pierden los grupos y organismos”.

**Francisco Arteaga** interviene comentando de su colaboración con un nuevo libro de Domingo Valhondo. Nos cuenta su caso en el que encuentra obstáculos y desinformación en las empresas. Hace referencia a una fórmula expuesta en la presentación: ***Innovación = f (comunicación) [R. Carballo]***

**Roberto Carballo** dice: “No hay que confundir información y conocimiento. En la fórmula, ‘comunicación’ no es el único factor pero sí es el más importante. En ciencia, cuando no somos capaces de llegar a algo, lo que hacemos es definir lo esencial”.

**Juan Antolinez** nos dice: “Trabajo en una empresa de software española, y curiosamente hablando de ‘innovación’, tenemos un producto patentado como herramienta de gestión del conocimiento”. Además critica que el modelo está bien como modelo, pero que no es una condición suficiente para crear innovación, ni siquiera necesaria (puede ayudar, eso sí). De manera similar, en varias empresas internacionales donde se ha invertido miles de millones en implantar un modelo de innovación, no han conseguido resultados significativos. Agrega: “Nos damos cuenta que en nuestro país, en España, hay desilusión porque nadie te apoya, porque normalmente se trata de empresas que no lo necesitan. Cuando tú tienes un producto innovador, no ves apoyo ni en empresas ni en los Organismos Públicos”.

**Roberto Carballo** termina: “Nosotros también tenemos patentado las redes de trabajo y muchas cosas más. Son productos que se están utilizando más en el exterior que en España. De hecho, son temas principalmente culturales.”



Finaliza la reunión.

### 3. CONCLUSIONES

---

El resultado que nos deja esta reunión, permite comprender que la Innovación y los trabajos en grupo son fundamentales para conseguir una gestión del conocimiento. En el modelo presentado, más que una metodología estricta, nos encontramos con un mecanismo flexible de control del ritmo de las actividades de trabajo grupales, soportado por comunicación en redes, y orientado a una dimensión más humana.

Se destaca que para conseguir innovación, se necesita formar a formadores y líderes, disponer de “tiempo para pensar” y crear los espacios apropiados.

Nuevamente escuchamos, como en otras reuniones, que gestionar el conocimiento no es solo intentar llenar una base de datos con las experiencias de las personas, y además sin cambio cultural en las empresas difícilmente se consigue los objetivos. Según el modelo presentado, podemos rescatar que uno de los factores que más destaca es la Comunicación, y esto abre nuestra curiosidad para observar las materias de “Comunicación interna” que poseen las empresas para identificar la relación que pueda existir en los proyectos de dirección y gestión del conocimiento.

Algunas de las preguntas planteadas en la reunión, se pueden encontrar en el foro del portal asignado a este encuentro:

<http://www.gestiondelconocimiento.com/foroindex.htm>

“Foros – Encuentros con Conocimiento – Madrid – Reunión en Diciembre 2002”

**Rafael Casado** no pudo asistir a nuestra invitación, pero nos ha enviado su opinión a través de un correo: Su aporte se titula “TECNOLOGÍA Y APRENDIZAJE EN RED: Deja que el mundo sea tu aula” (2 páginas).

Para descargar su artículo, podeis dirigiros a su página personal:  
<http://www.gestiondelconocimiento.com/rcasado.htm>

Agradecemos la colaboración de Roberto Carballo, la participación de los asistentes y los aportes desde el foro.

Para cualquier consulta, me podéis localizar en: [madrid@gestiondelconocimiento.com](mailto:madrid@gestiondelconocimiento.com)

**Christian Costa.**



## Glosario de términos y acrónimos usados en esta reunión

---

### **ALDEBARAN**

Estrella supernova o "gigante roja"

([http://nstars.arc.nasa.gov/searches/starinfo2\\_image.cfm?nsname1=0435p1630](http://nstars.arc.nasa.gov/searches/starinfo2_image.cfm?nsname1=0435p1630))

### **ALDEBARAN INNOVATION**

En España, proyecto de investigación en red que lidera Roberto Carballo

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

### **CSE**

Centro Superior de Estudios de Gestión, Análisis y Evaluación

(<http://www.ucm.es/info/csegae>)

### **UCM**

Universidad Complutense de Madrid ([www.ucm.es](http://www.ucm.es))

### **MINING**

Metodología de Roberto Carballo para el desarrollo de espacios de conocimiento. Una experiencia de un proyecto de regeneración social a partir de la gestión del conocimiento y la innovación.

### **OUTSOURCING**

Acuerdo de trabajo donde se externaliza un proyecto o parte de ella para que lo realice otra(s) empresa(s).

### **NONAKA**

El proceso de creación del conocimiento para Nonaka y Takeuchi (1995) es a través de un modelo de generación de conocimiento mediante dos espirales de contenido epistemológico y ontológico.

Ver [http://gestiondelconocimiento.com/modelo\\_nonaka.htm](http://gestiondelconocimiento.com/modelo_nonaka.htm)

### **ONG**

Organismos No Gubernamentales.

### **U.E.**

Unión Europea

Ver <http://europa.eu.int>