



# Gestión del Conocimiento

## Creando el contexto para un mundo conectado

EL CONOCIMIENTO HA SIDO Y SEGUIRÁ SIENDO UN DIFERENCIADOR COMPETITIVO CUANDO SE TRATA DE IMPULSAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL. EL PODER DE LAS PERSONAS Y LAS MÁQUINAS TRABAJANDO JUNTAS PRESENTA LA MAYOR OPORTUNIDAD PARA CREAR CONOCIMIENTO EN LA HISTORIA DE LA HUMANIDAD. SIN EMBARGO, LAS TECNOLOGÍAS AVANZADAS, LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO Y LOS CAMBIOS EN LA COMPOSICIÓN DE LA FUERZA LABORAL ESTÁN TORNANDO OBSOLETAS LAS PERSPECTIVAS TRADICIONALES SOBRE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. PARA PONER EN PRÁCTICA ESTOS CAMBIOS, MUCHAS ORGANIZACIONES NECESITAN REDEFINIR LA FORMA EN QUE PROMUEVEN LA CREACIÓN DE CONOCIMIENTO PARA AYUDAR A MAXIMIZAR EL POTENCIAL HUMANO EN EL TRABAJO.

### Impulsores actuales

La tecnología es, sin duda, una gran parte de la creciente necesidad de una gestión del conocimiento más efectiva. En la era digital hiperconectada, las organizaciones están recopilando y generando un “tsunami de datos”, pero pocas son capaces de capitalizar todo su potencial. Según Statista, en 2019 se enviaron y recibieron más de 293 mil millones de correos electrónicos cada día.<sup>2</sup> Sin embargo, según una encuesta global a 1.300 ejecutivos de negocio y de TI, el 55% de los datos organizacionales no se utilizan.<sup>3</sup>

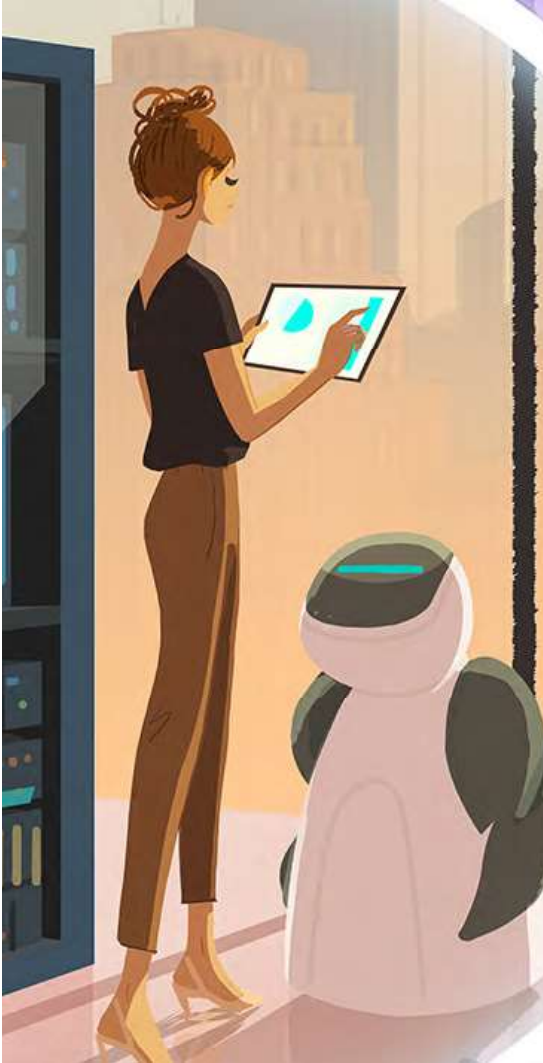
La tecnología también ha producido nuevas formas de trabajo que generan que la gestión del conocimiento sea aún más urgente. Debido a la explosión de las conversaciones de los colaboradores en las herramientas de colaboración digital, el conocimiento ya no se encuentra en las bases de datos a la espera de ser utilizado, sino que fluye dinámicamente a través de los canales de comunicación digital que ahora definen las relaciones de trabajo. Por ejemplo, Microsoft Teams y Slack, dos herramientas de comunicación digital utilizadas en muchos lugares de trabajo hoy en día,

### LA BRECHA DE PREPARACIÓN

El 75% de las organizaciones encuestadas considera que crear y preservar el conocimiento a través de la evolución de la fuerza laboral es importante o muy importante para su éxito en los próximos 12-18 meses. Sin embargo, solo el 9% considera que está muy preparado para abordar esta tendencia; lo que representa una de las mayores brechas entre importancia y preparación en las tendencias de este año.

reportan 13 millones y 12 millones de usuarios activos diarios, respectivamente.<sup>4</sup>

Las nuevas formas de trabajo también han aumentado la movilidad de los colaboradores. Estos últimos, tanto tradicionales como alternativos, se están moviendo a través de trabajos, proyectos, equipos, geografías y organizaciones más que nunca, llevándose conocimientos críticos con ellos. En la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año, el 52% de nuestros



encuestados dijo que el cambio del mundo laboral los está impulsando a desarrollar proactivamente sus estrategias de gestión del conocimiento. Y el 35% consideró que los cambios frecuentes en las personas que desempeñan un rol en determinado momento representan una barrera para una gestión eficiente del conocimiento.

Sin embargo, a pesar de reconocer que las formas en que se realiza el trabajo han cambiado, las estrategias de muchas organizaciones para la gestión del conocimiento no han podido seguir el ritmo. Nuestra encuesta muestra que casi la mitad de los encuestados no brindan a los colaboradores alternativos acceso a herramientas y plataformas de intercambio de conocimientos, y solo el 16% considera que la integración de la gestión del conocimiento entre los colaboradores tradicionales y alternativos es un factor clave a considerar para el desarrollo proactivo de sus estrategias vinculadas al tema. En un mundo en el que la economía gig continúa expandiéndose, esto podría convertirse en un obstáculo significativo para generar conocimiento en el futuro.

## Nuestra perspectiva 2020

La investigación de este año evidencia que muchas organizaciones continúan con enfoques de conocimiento básico sobre la gestión del conocimiento y tienen problemas como consecuencia de esto. Más de la mitad de

---

### LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO A TRAVÉS DE LOS AÑOS EN LA ENCUESTA GLOBAL DE TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO

La gestión del conocimiento ha evolucionado a pasos agigantados en la última década con la aparición de nuevas tecnologías que recopilan y difunden información a gran velocidad. Nuestros informes de Tendencias Globales de Capital Humano han reflejado esa evolución, destacando la importancia del intercambio de conocimientos de los colaboradores para lograr el éxito del negocio en 2014, planteando el desarrollo de programas internos de intercambio de conocimientos en 2016 e informando sobre la aparición de nuevos sistemas de aprendizaje y de intercambio de conocimientos en 2018 tanto de contenido interno como de código libre para el uso y desarrollo de los colaboradores. En 2019, nuestra tendencia mejor clasificada fue “Aprendiendo en el flujo de la vida”, en la que planteamos la transformación del intercambio de conocimientos y el aprendizaje como algo que sucede independientemente del trabajo, a algo que se integra en el flujo de trabajo en pequeñas dosis, casi invisibles, durante toda la jornada laboral. Este año, nos basamos en esa perspectiva, describiendo formas en que las organizaciones deberían aprovechar las nuevas tecnologías que no solo pueden contextualizar la información, sino también impulsarla a través de los sistemas de la organización hacia los equipos, de manera que apoyen la resolución de problemas y ayuden a los colaboradores a innovar y descubrir nuevas ideas.

los encuestados en la encuesta de Tendencias Globales de Capital Humano de este año (55%) todavía define la gestión del conocimiento como la simple documentación y difusión del conocimiento. Un porcentaje mucho menor vincula el conocimiento con la oportunidad para generar valor (36%), y menos de la mitad (43%) considera que crear conocimiento es la clave para desarrollar nuevos productos, servicios o soluciones (Figura 1).

La gran mayoría de las organizaciones entiende que sus acciones no son suficientes. El 82% de nuestros encuestados mencionó que sus organizaciones necesitan realizar un mejor trabajo vinculando el conocimiento a la acción, mientras que el 79% admitió que deben ser más efectivos para crear conocimiento que impulse la innovación y sea capaz de lanzar nuevos productos y servicios.

Para las organizaciones que están intentando realizar una gestión adecuada del conocimiento, la buena noticia es que la tecnología ofrece soluciones que pueden ayudar a lograr el objetivo. Las capacidades emergentes de IA, como el procesamiento y generación del lenguaje, pueden indexar y combinar contenido de forma automática en plataformas dispares. Estas mismas tecnologías también posibilitan etiquetar y organizar información, generando automáticamente metadatos contextuales sin

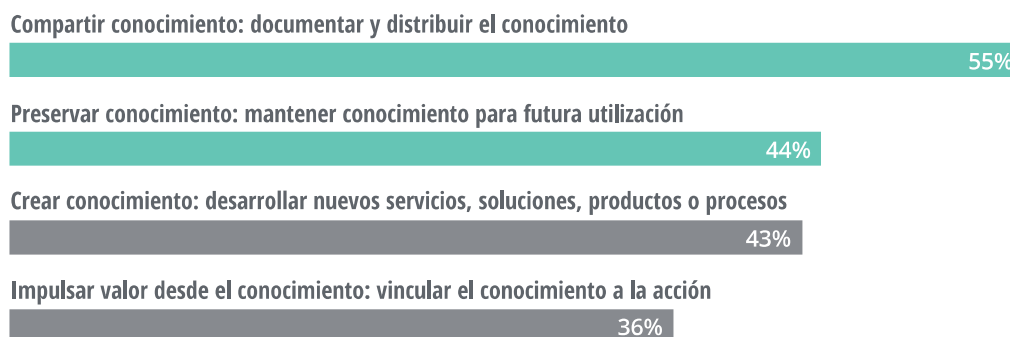
intervención humana, eliminando así una barrera importante para usar el conocimiento que crean las personas y las redes de una organización. Y en las aplicaciones más avanzadas, las tecnologías de IA pueden tomar esa información contextualizada y llevarla a los diferentes equipos y sistemas de una organización, permitiendo que la inteligencia fluya a través de las redes de personas mientras trabajan para adquirir conocimiento y resolver problemas en tiempo real.

El Proyecto Cortex de Microsoft, por ejemplo, utiliza la IA para analizar grandes cantidades de contenido, organizarlo en diferentes temas, extraer información importante y crear “redes de conocimiento” que conectan a las personas con temas y contenido.<sup>5</sup> Un colaborador que observa un proyecto desconocido en un correo electrónico puede acceder a una “Tarjeta temática” que describe el proyecto, expertos y personas relevantes, recursos relacionados y otra información útil. Cortex también permite a los colaboradores crear “Centros de conocimiento” personalizados, donde pueden mantenerse actualizados de las tendencias que son relevantes para su trabajo.<sup>6</sup>

FIGURA 1

## La mayoría de los encuestados considera la gestión del conocimiento como compartir o preservar conocimiento en lugar de una forma de crear o impulsar valor desde él

¿Cómo define su organización la gestión del conocimiento? (Seleccione todas las que apliquen.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

De esta manera, la tecnología se integra en los equipos de la organización y potencia el avance de la inteligencia colectiva. Un ejemplo de cómo integrar la tecnología en los equipos de trabajo lo podemos observar en la tendencia “Súper-equipos: incorporando la IA en el equipo”.<sup>7</sup> Como elemento clave de los súper equipos, la gestión del conocimiento está evolucionando mucho más allá de una base de datos interna que los colaboradores visitan ocasionalmente para buscar información. Por el contrario, la gestión del conocimiento conecta a los diferentes equipos, sistemas y redes de una organización, promoviendo y perfeccionando todo lo que realiza la organización. Transmite proactivamente la información correcta a la persona adecuada en el momento adecuado y acelera el aprendizaje al proporcionar automáticamente la experiencia que las personas necesitan para poder desarrollar habilidades y capacidades clave.

Como ejemplo, Philips lanzó una nueva plataforma de gestión del conocimiento como parte de su esfuerzo por transformarse de una empresa basada en productos a una empresa basada en soluciones, con el objetivo de ahorrar tiempo a los colaboradores y romper silos entre sus casi 80.000 colaboradores, 17 mercados, y más de 30 negocios. Los mecanismos de etiquetado de la plataforma conectan fácilmente a los colaboradores con artículos, documentación técnica, consejos y trucos, comunidades públicas y expertos, de acuerdo con sus intereses y necesidades específicas. Esto permite un gran ahorro de tiempo: los gerentes de cuentas y los ingenieros de ventas ahora pasan menos horas por semana buscando información.<sup>8</sup>

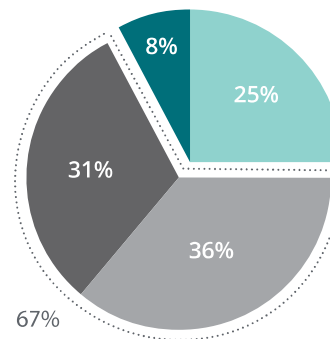
Honda adoptó un enfoque similar en 2019 cuando trabajó para comprender mejor el comportamiento del conductor para mejorar su experiencia. Mediante el uso de una herramienta de IA denominada “Watson Discovery” de IBM Watson, Honda pudo generar nuevo conocimiento a partir del análisis de los modelos de reclamo de los conductores, lo que permitió que los ingenieros respondieran a los desafíos de calidad de los vehículos de manera más eficiente. Esto mejoró no solo su propia experiencia del trabajo, sino también la experiencia de los clientes de Honda.<sup>9</sup>

FIGURA 2

## El 67% de los encuestados aún no ha incorporado la IA en su estrategia de gestión del conocimiento más allá de cierta medida

¿En qué medida se está incorporando la IA en su estrategia de gestión del conocimiento de la organización?

■ En gran medida    ■ En cierta medida  
■ En pequeña medida    ■ Nada



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

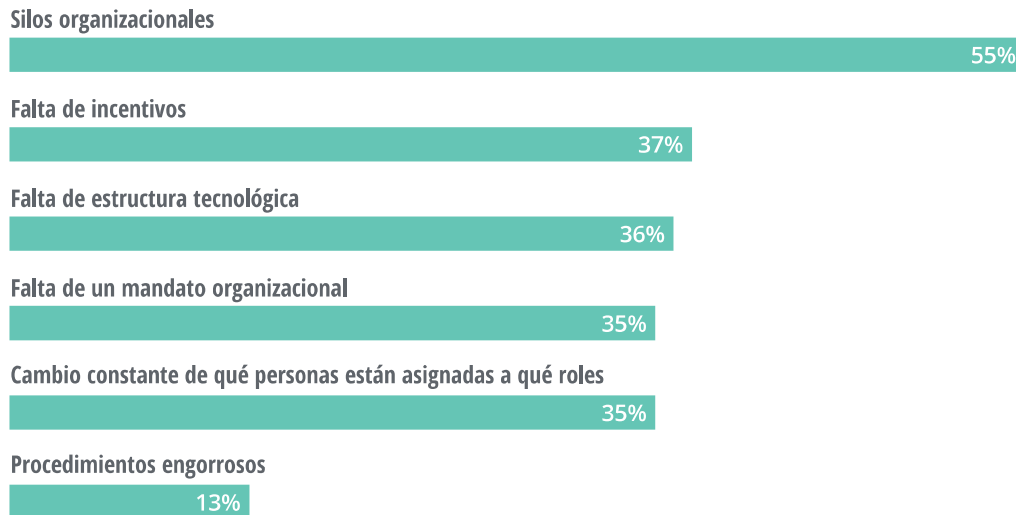
Probablemente muchas organizaciones necesiten resolver desafíos técnicos para aprovechar la oportunidad de integrar “las computadoras en el equipo” para la gestión del conocimiento. El 36% de los encuestados dijo que la falta de una infraestructura tecnológica adecuada limita la gestión del conocimiento en su organización. Y casi siete de cada diez (67%) opinó que aún no ha incorporado la IA en su estrategia de gestión del conocimiento o, si lo ha hecho, ha tenido un alcance limitado (Figura 2).

Si bien se identificó a la falta de infraestructura tecnológica como una barrera común, fue solo una de las principales barreras para una gestión eficaz del conocimiento. Las otras barreras observadas en nuestra encuesta de 2020 no se vinculan con la tecnología, sino con el aspecto humano de la gestión del conocimiento (Figura 3). Barreras tales como los silos organizacionales (55%), la falta de incentivos (37%) y la falta de un mandato organizacional (35%) evidencian que muchas organizaciones necesitan hacer más que simplemente proporcionar la infraestructura para compartir y crear

FIGURA 3

## El lado humano de la gestión del conocimiento representa un desafío para muchas organizaciones

¿Qué barreras identifica en su organización para la efectiva gestión del conocimiento? (Seleccione hasta tres opciones.)



Fuente: Tendencias Globales de Capital Humano, Deloitte, 2020.

conocimiento; necesitan redefinir el valor que está asociado a esa infraestructura.

En un mundo donde el conocimiento equivale a poder, muchos colaboradores sienten que aferrarse a su conocimiento especializado les permite conservar su valor para la organización. Para enfrentar esta creencia, las organizaciones pueden fomentar un espíritu que ayude a las personas a reconocer que compartir sus conocimientos los vuelve más relevantes, no menos. Sodexo por ejemplo, trabajó para construir una cultura organizacional que reconociera el valor del intercambio de conocimientos. Lanzó una campaña digital para incentivar a sus casi 500.000 colaboradores a unirse a comunidades activas de intercambio de conocimientos, destacando su importancia, midiendo su uso y reconociendo a los usuarios activos. Para promover aún más la mentalidad de intercambio, Sodexo integró sus comunidades de conocimiento en otros sistemas organizacionales para facilitar el acceso a través de los flujos de trabajo diarios. Sus esfuerzos ya están dando sus frutos. Neta Meir, directora del HUB digital e innovación de Sodexo, afirmó que Sodexo ya está viendo “más y más adopción de

nuevos comportamientos, como compartir, colaborar y consumir conocimiento”. Meir dijo: “Creo que estamos en la dirección correcta para romper los silos, trabajar de manera más colaborativa y lograr un mejor desempeño ya que [nuestros colaboradores] entienden que el intercambio de conocimientos es poder”.<sup>10</sup>

Un enfoque eficaz en la gestión del conocimiento puede brindar a los colaboradores una gran oportunidad para aprovechar el conocimiento y la experiencia de los demás, lo que ayuda a aumentar el valor de cada colaborador para la organización y, además, ofrece una mayor sensación de seguridad en el trabajo. En un mundo donde la innovación y el crecimiento dependen de sintetizar información y encontrar patrones que una persona de forma individual nunca podría identificar, la seguridad laboral y el estatus dentro de la organización surgen de las contribuciones de cada uno a la reinención personal y organizacional, y no de mantener la información guardada únicamente para uso individual. Algunas organizaciones están acelerando el proceso de romper silos organizacionales al aprovechar el análisis de redes organizacionales para identificar temas y expertos, en un

intento por comprender mejor cómo interactúan los colaboradores entre sí. De esta forma, las organizaciones pueden generar redes de conocimiento conceptual que les ayuden a visualizar cómo se distribuye el conocimiento dentro de su organización.<sup>11</sup>

## Aprendiendo a través del ejemplo

Las organizaciones líderes en gestión del conocimiento en nuestra encuesta<sup>12</sup> difieren del resto de nuestros encuestados en varios aspectos, principalmente en su definición de la gestión del conocimiento. Estas organizaciones ven la gestión del conocimiento como algo más que simplemente una forma de recopilar y distribuir información; consideran que es una forma de crear conocimiento para desarrollar nuevos productos, servicios o soluciones. Al redefinir el valor de la gestión del conocimiento, las organizaciones pueden derribar las barreras culturales que han impedido que otras actúen de manera similar.

Philips, por ejemplo, no solo utilizó la gestión del conocimiento para reducir el tiempo que implicaba la búsqueda de información para los gerentes de cuentas y los ingenieros de ventas. Aprovechó un ecosistema de gestión del conocimiento para crear nuevas soluciones de ingeniería para sus clientes. Este cambio de enfoque se produjo cuando los líderes se dieron cuenta de que estaban perdiendo oportunidades por no compartir nuevos servicios y soluciones en los diferentes mercados en los que Philips opera. Un servicio podía tener éxito en Estados Unidos, mientras que los gerentes de cuentas en Europa no estaban al tanto de su existencia ni de su éxito. A pesar de que el conocimiento sobre los productos de Philips estaba disponible en las diferentes plataformas internas de la empresa, la organización no tenía una forma de incorporar ese conocimiento en el momento adecuado de su proceso de ingeniería. Actualmente, al comienzo de cualquier proyecto nuevo los ingenieros revisan la plataforma de gestión del conocimiento, que emplea la IA para buscar rápidamente otros proyectos que puedan ser similares y conectar a las personas que los ejecutan. En lugar de duplicar esfuerzos, esos equipos

pueden colaborar desde el principio, generando nuevos conocimientos y llevando sus innovaciones al mercado más rápidamente.<sup>13</sup>

Una empresa biofarmacéutica líder adoptó un enfoque similar. Utilizó la gestión del conocimiento para extraer las lecciones aprendidas de los múltiples testeos iniciales que pasaron sus productos, combinando esos aprendizajes con nuevos conocimientos que permitirían a la compañía ofrecer sus soluciones al mercado de una manera más efectiva. Esto fue todo un desafío en una organización donde la información, históricamente, se había compartido únicamente si era estrictamente necesario. Pero al dar un paso atrás para comprender cómo y dónde se podría impulsar el conocimiento para crear valor, la compañía pudo romper esas normas culturales.<sup>14</sup>

## Mirando hacia adelante

Los rápidos avances tecnológicos han logrado que la gestión del conocimiento evolucione de ser una actividad estática y administrativa enfocada en documentar y guardar información, a una plataforma dinámica impulsada por la IA que permite a las organizaciones crear, comprender y actuar sobre el conocimiento de manera más efectiva que nunca. Para poder aprovechar estas tecnologías emergentes, las organizaciones deben combinar dos elementos críticos: los sistemas físicos y la infraestructura para respaldar la tecnología, con los procesos, incentivos y una cultura que alienten a las personas a usarla. Las organizaciones que tengan éxito en ambos frentes estarán bien posicionadas para crear y actuar sobre el conocimiento de manera que genere resultados tangibles.

## Agradecimientos

Los autores desean agradecer a **Garth Andrus, Raviv Elyashiv, Kathi Enderes, Franz Gilbert, John Hagel, Julie Hiipakka, Steve Lancaster-Hall, Tiffany McDowell, Sameer Mithal, Craig Muraskin, Ido Namir, y Maggie Woolf** por su contribución en este capítulo

## Referencias

1. Rosalie Chan, "Slack says that while its user numbers still lag Microsoft's, what really matters is that users love its app a lot," *Business Insider*, Octubre 11, 2019.
2. Seth Patton, "Introducing Project Cortex," Microsoft, Abril 11, 2020; SyncedReview, "Microsoft Ignite 2019: Project Cortex AI builds enterprise knowledge networks," Medium, Noviembre 8, 2019.
3. *Ibid.*
4. Deloitte, "Superteams: Putting AI in the group," 2020 Deloitte Global Human Capital Trends, 2020.
5. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
6. Phil Anderson, "IBM announces new industry-leading NLP features inside Watson Discovery," IBM.
7. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
8. Eric Gladstone, "Conceptual knowledge networks," *interstio*, Abril 27, 2017.
9. Definimos empresas líderes en gestión del conocimiento a aquellas que dijeron que eran efectivas o muy efectivas en las cuatro actividades clave de la gestión del conocimiento: compartir conocimiento, preservar conocimiento, crear conocimiento y generar valor derivado del conocimiento.
10. Conversaciones con ejecutivos de la empresa por parte de colegas de los autores.
11. *Ibid.*