

Knowledge Works



“Toda organización que quiera certificarse o mantener su certificado tendrá que demostrar cómo gestiona su conocimiento y cómo ha previsto incorporar el conocimiento futuro que no tiene y va a necesitar(...)”

La nueva ISO 9001:2015 y la gestión del conocimiento

La nueva versión 2015 de la ISO 9001 recién promulgada en septiembre, y en cuya redacción han participado unas 15.000 personas, incorpora un cambio fundamental que va a colocar a la gestión del conocimiento en primera línea, otorgándole una enorme visibilidad como herramienta de gestión. La nueva ISO 9001 incluye una cláusula que hace mención explícita del conocimiento como recurso trascendental y define los requerimientos necesarios para su gestión. Toda organización que quiera certificarse o mantener su certificado tendrá que demostrar cómo gestiona su conocimiento y cómo ha previsto incorporar el conocimiento futuro que no tiene y va a necesitar. La consecuencia evidente de la promulgación de esta versión 2015 es el reconocimiento explícito de la gestión del conocimiento como un

elemento clave de la gestión empresarial. Toda una oportunidad irreplicable para quienes creen en la importancia de administrar el conocimiento como un activo estratégico.

¿Qué indica la cláusula 7.1.6 referida al Conocimiento Organizacional? *“La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos o servicios. Se mantendrán estos conocimientos, y serán puestos a disposición en la medida necesaria. Al abordar las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios.*

NOTA 1: Los conocimientos de la

organización son conocimientos específicos que la organización adquiere generalmente con la experiencia. Es información que se utiliza y se comparte para lograr los objetivos de la organización.

NOTA 2: Los conocimientos de la organización pueden basarse en:

1. *Fuentes internas (por ejemplo, propiedad intelectual, conocimientos adquiridos con la experiencia, lecciones aprendidas de los fracasos y proyectos exitosos, capturar y compartir conocimientos y experiencia no documentados, los resultados de las mejoras en los procesos, productos y servicios).*
2. *Fuentes externas (por ejemplo, normas, instituciones académicas, conferencias, recopilación de conocimientos provenientes de clientes o proveedores externos).”*

POR JORGE MARTÍNEZ ALDANONDO
Co-fundador de Knowledge Works
jorge@knowledgeworks.cl

Y JAVIER MARTÍNEZ ALDANONDO
Gerente de Gestión de Conocimiento de Catenaria y Co-fundador de Knowledge Works
javier@knowledgeworks.cl



El detalle no es menor porque nunca antes, el conocimiento y su gestión habían formado parte nuclear de una norma internacional para el aseguramiento de la calidad de productos y servicios.

¿Cómo se interpreta este nuevo requerimiento? Hay que dejar claro que esta cláusula no es una norma para la gestión del conocimiento, ni tampoco implica la obligatoriedad de disponer de un sistema de gestión del conocimiento. Lo que hace es requerir a las organizaciones que tengan en cuenta el conocimiento para asegurar la calidad de los bienes y servicios producidos. Por tanto, lo que se exige es la necesidad de identificar y gestionar el conocimiento de la organización para asegurar el funcionamiento de sus procesos y para alcanzar la conformidad de sus productos y servicios. Concretamente, se especifican 2 grandes objetivos relacionados con el conocimiento organizacional:

1. **Identificar el conocimiento crítico a gestionar, mantenerlo y disponibilizarlo**
2. **Estimular el aprendizaje organizacional y la adquisición de conocimiento futuro**

Todos sabemos que cuanto más conocimiento tiene una persona, mejor es su desempeño lo que aumenta sus posibilidades de lograr sus objetivos. De igual forma, a mayor conocimiento organizacional, mayor eficiencia y por tanto mejores resultados que es justamente la razón por la que existe este requisito en la nueva versión de la norma. Todo ello significa que es la propia organización la principal interesada en fomentar la gestión del conocimiento. De las 2 notas que acompañan a la cláusula, se desprenden referencias directas y claras a distintos elementos de la gestión del conocimiento como por ejemplo:



1. Contar con un sistema que asegure que los colaboradores incrementen su conocimiento facilitando instancias de **aprendizaje a través de la experiencia y la reflexión**, por ejemplo mediante la utilización de lecciones aprendidas que retroalimente los procedimientos de casos de éxito y fracaso
2. Contar con un sistema que asegure que **se compartan los conocimientos** mediante procesos de transferencia e intercambio, por ejemplo organizando comunidades de práctica a través de las cuales diversos equipos o sucursales de una empresa comparten las mejores prácticas o desarrollan estándares
3. Contar con un sistema para la protección del conocimiento crítico para evitar su pérdida mediante **procesos de retención del conocimiento**, incluyendo mentoring, previniendo que personal clave o en edad de jubilación centralicen un conocimiento valiosísimo en la empresa
4. Contar con modelos de **auditoría de la gestión del conocimiento, benchmarking y un modelo estratégico** que permita la identificación del conocimiento crítico necesario para garantizar la calidad de los productos y servicios y un modelo para administrarlo
5. Contar con un sistema para **mantener el conocimiento**, sistematizando las experiencias y el conocimiento tácito en bases inteligentes de conocimiento para su reutilización, poniéndolo a disposición de las personas que lo requieran en el momento adecuado
6. Contar con un sistema para **crear nuevo conocimiento** a través de procesos de innovación, por ejemplo incorporando instancias de reflexión, revisión y validación durante los proyectos, para generar aprendizaje institucional

Estas nuevas exigencias van a suponer un cambio trascendental en la manera de abordar la gestión del conocimiento porque a partir de ahora, ya es parte del conjunto de requerimientos de una de las normas internacionales más difundidas. Así,

pasará de ser percibida como “algo recomendable para la organización” a ser un elemento orientado a demostrar la mejora continua así como “un requerimiento para poder obtener el certificado de calidad”.

¿Cómo se debiesen preparar el responsable de calidad y el de gestión del conocimiento para superar la certificación o próxima auditoría? La auditoría para la certificación de la norma ISO 9001:2015 se lleva a cabo revisando el sistema de gestión de la calidad establecido para cumplir con los requisitos definidos por la norma. Para ello, las organizaciones que se quieran certificar tendrán que implementar diversas herramientas y metodologías de gestión de conocimiento como las que se incluyen en la siguiente tabla:



“Cuando la organización tiene implementadas estas instancias, el cumplimiento de los requisitos de la norma y por tanto el proceso de certificación, se convierte en un trámite sencillo (...)”

REQUISITO 7.1.6 ISO 9001:2015	ELEMENTO GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
Determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos o servicios	Identificar el conocimiento crítico a gestionar y definir la forma de gestionarlo (por ejemplo, mediante un mapa de conocimiento crítico)
Mantener los conocimientos necesarios para la operación	Definir un procedimiento apropiado para el mantenimiento de los conocimientos críticos (por ejemplo con sistema de lecciones aprendidas)
Poner los conocimientos a disposición en la medida necesaria	Generar medidas para disponibilizar el conocimiento a quienes lo necesitan en el momento oportuno (por ejemplo, con comunidades de práctica)
Determinar la forma de adquirir o acceder al conocimiento interno adicional necesario	Fuentes internas (retrospectiva de fracasos y éxitos, capturar experiencias no documentadas, mejoras en procesos, productos y servicios)
Determinación de la forma de adquirir o acceder al conocimiento externo adicional necesario	Fuentes externas (normas, instituciones académicas, conferencias, conocimiento recopilado con los clientes o proveedores)



Cuando la organización tiene implementadas estas instancias, el cumplimiento de los requisitos de la norma y por tanto el proceso de certificación, se convierte en un trámite sencillo.

Está demostrado que las organizaciones que han implementado iniciativas de gestión del conocimiento, obtienen impactos positivos en los resultados, si bien, dicho efecto no es inmediato. Toda organización que se enfrente a la

nueva versión de la ISO 9001, o bien de certificarlo por primera vez, tendrá que pensar en cómo cumplir con este nuevo requisito. Pero más importante aún, tiene la oportunidad de reflexionar respecto de cómo generar un verdadero aporte de valor en la organización, que es lo que está en el alma de la norma, y así contribuir con un nuevo elemento hacia el objetivo de la mejora continua. ❖

Knowledge Works

www.knowledgeworks.cl