

GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA RETENCIÓN DEL CONOCIMIENTO EXPERTO



COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE GESTIÓN INTEGRAL DE
CONOCIMIENTO CORPORATIVO

Índice

1. ¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento?	3
2. ¿Por qué nos preocupa o debería preocuparnos gestionar conocimiento?	4
3. El papel de las Secretarías Generales Técnicas	5
4. Buenas prácticas para la retención del conocimiento	7
5. Un aspecto a cuidar: el reconocimiento profesional y personal	9
6. El papel de las personas: los candidatos del proceso de entrevista	9
7. Planificando una entrevista: Cuestiones clave	12
8. La dinámica de creación, desarrollo y gestión del conocimiento	14
9. Preparando la jubilación, consejos prácticos	15
10. Cuestionario base para la conducción de entrevistas de retención de conocimiento experto	18

Todas las referencias a personas, utilizadas en masculino en este Manual, se entenderán efectuadas indistintamente al hombre y a la mujer.

I. ¿De qué hablamos cuando hablamos del conocimiento?

Hemos encontrado muchísimas definiciones para conocimiento, pero de todas, la que vemos más adecuada es la siguiente:

El conocimiento puede entenderse como una mezcla de experiencia, valores, información y saber hacer (know-how), que sirve como marco para la incorporación de nuevas experiencias e información, y es útil para la acción. (Davenport and Prusak, (1998), “Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know”, Harvard Business School Press).

La gestión de conocimiento es una nueva disciplina que tiene por objetivo que dentro de las organizaciones se capture, genere, comparta y utilice todo el conocimiento, tanto el [conocimiento tácito](#) como el [conocimiento explícito](#) (formal, ese que está codificado). Como disciplina que es, conlleva un conjunto de métodos, procesos y herramientas que facilitan a las personas crear, capturar, intercambiar, adaptar y poner en

práctica el conocimiento tácito y explícito con el objetivo de lograr los resultados esperados y contribuir al impacto deseado de una forma eficiente. De esta forma, podemos decir que la gestión de conocimiento facilita la obtención y diseminación de conocimiento existente, la creación de nuevo conocimiento, y la comunicación y colaboración entre las personas que lo poseen. En otras palabras, gestionar el conocimiento de cualquier organización es dar respuesta a las necesidades de las personas en su desempeño diario y, por tanto, mejorar la prestación de los servicios.

La gestión de conocimiento nos permite, entre otras cosas, crear una memoria institucional, y promover el aprendizaje y la mejora continua.



2. ¿Por qué nos preocupa o debería preocuparnos gestionar conocimiento?

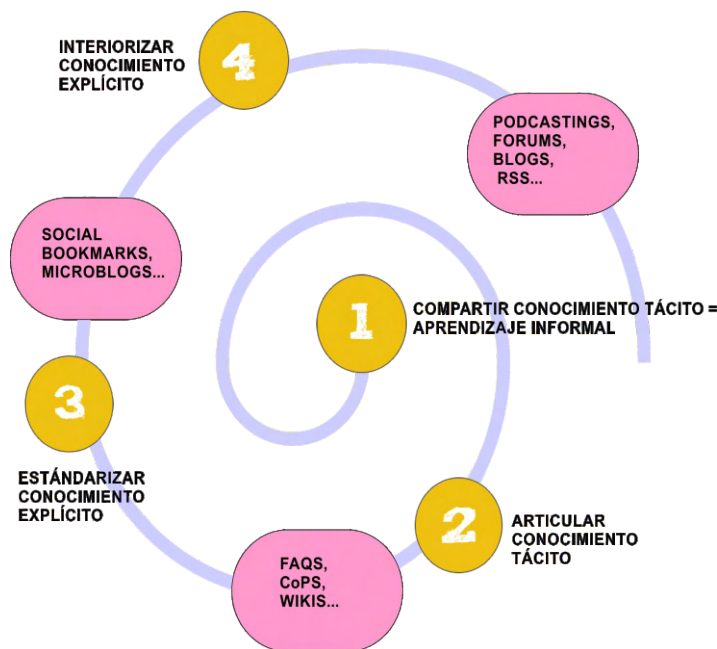
Fruto de estos cambios sociales, económicos y tecnológicos, que hemos dado en llamar la Sociedad del Conocimiento, surge un poderoso cambio de paradigma, que traslada el valor antes otorgado a los tradicionales bienes tangibles (trabajo, tierra, capital) a los bienes intangibles, principalmente aquel que proviene del conocimiento de los individuos, y que constituye el verdadero potencial de creación e innovación de toda organización. En los últimos años las organizaciones, públicas y privadas, han dedicado importantes esfuerzos a mapear y gestionar el conocimiento corporativo, por cuanto ha quedado demostrado que es un valor importante, estratégico y diferenciador de las organizaciones que depende exclusivamente de su personal.

Si consideramos el conocimiento como un activo fundamental en cualquier organización, deberá plantearse qué impacto tendrá la pérdida del mismo, en situaciones como por ejemplo una jubilación, un traslado, o una excedencia, de manera que se puedan

promover distintas medidas que permitan su conservación y preservación así como la implantación de políticas para evitar su pérdida.

Como señalan algunos estudios en el campo de la gestión del conocimiento, al prescindir de aquellas personas que llevan más tiempo alineadas con los objetivos y la cultura de la organización, se pierden no sólo conocimientos técnicos sino todo un know-how referido a la resolución de problemas, gestión de procesos e implicación en la organización. Esta pérdida afecta a la necesaria continuidad organizativa. (Lluís Amigué, gestión de los trabajadores seniors, octubre 2005).

Como ya avanzamos antes, una gestión del conocimiento organizacional nos permite crear una memoria corporativa a través del establecimiento de protocolos, pautas y valores que eviten que cuando un trabajador, con un conocimiento estratégico e importante, abandone su puesto de trabajo no se provoque una descapitalización de [conocimiento experto](#).



Nuestra organización, la APCAC, está en un momento crítico en cuanto a relevo generacional. Son muchos los profesionales de la función pública que están en momento de jubilarse, por no hablar de los que ya han comenzado a irse. Esa experiencia profesional

y saber específico, sus contactos y relaciones, todo lo que han ganado a lo largo de su trayectoria administrativa es de enorme valor para los que nos quedamos, y consecuentemente para el conjunto de la organización.

Este breve documento no pretende ser un estudio profundo y detallado sobre la materia sino que, a modo de grandes pinceladas pretende plantear un decálogo de buenas prácticas o un listado de buenas costumbres que aplicado en cada uno de los Departamentos, y con las casuísticas y las peculiaridades que indudablemente tiene cada uno de ellos, actúen como guion ante los procesos de jubilación y/o movilidad en aras a la retención de conocimiento.

3. El papel de las Secretarías Generales Técnicas.

Indiscutiblemente, y en un futuro próximo, debemos en nuestra administración abordar la formulación de una verdadera estrategia que permita a la organización afrontar de forma global el riesgo de perder conocimiento

experto, estableciendo los mecanismos que garanticen acciones de retención de conocimiento, extendidas en el tiempo, y adecuadas al contexto de cada departamento o área de competencias.

Las bajas tasas de reposición de efectivos que tenemos en nuestra administración, en conjunción con el hecho de que se está jubilando la generación que inició la andadura de nuestra Comunidad Autónoma, y que ha sido referente de las sucesivas generaciones de empleados públicos, nos hace poner el acento en la pérdida de conocimiento experto por procesos de jubilación. Sin embargo el enfoque y metodología que contiene el presente documento es igualmente aplicable en los casos ordinarios de cambios de destino, traslados, movilidades o bajas de larga duración que pueden provocar también distorsiones en las unidades por falta de retención del conocimiento experto.

Mientras tanto, y hasta que no se formule esa estrategia global, podemos comenzar con pequeñas acciones voluntarias que marquen este cambio de cultura hacia el reco-

nocimiento del conocimiento que atesoran algunos profesionales de la función pública canaria. En este sentido las Secretarías Generales Técnicas a través de sus Servicios de Personal, son los órganos horizontales que pueden promover estas acciones:

- Identificar los conocimientos críticos para el departamento, es decir conocer cuáles son aquellos conocimientos, o procedimientos de valor indiscutible para el buen desarrollo de sus competencias.
- Reflexionar sobre dónde está ese conocimiento experto. Identificación del personal próximo a la jubilación que atesora esos conocimientos críticos para la organización departamental. Evidentemente con carácter previo se deberá identificar qué personal experto está próximo a la jubilación y serán los Servicios de Medios de Personal que cuentan con esa información los que deben seleccionar las candidaturas, fijando una línea temporal que puede ser 1 o 2 años antes de la jubilación.
- Fomentar la participación en los

conocimientos. Evidentemente cuanto más exclusivo y menos compartido esté el conocimiento mayor será la pérdida en el caso de que la persona se jubile, de esta manera se deberá fomentar aquellas metodologías y procedimientos que posibiliten la participación en los conocimientos. En el siguiente apartado relacionamos una serie de prácticas para la socialización de este conocimiento experto.

- Promover la protocolización del conocimiento y su gestión documental: Se intentará generar bases de datos de conocimiento, de manera que se incentive al personal próximo a su jubilación para que vaya protocolizando todos aquellos procedimientos en los que ha ido trabajando durante los últimos años. Para esta tarea se pueden utilizar el aplicativo informático que confecciona los flujogramas y que ya se aplica en los procedimientos de simplificación administrativa. Además de protocolizar los procedimientos también se fomentará la creación de bases de datos de plantillas, modelos y formularios y si fuera posible, en atención a la materia de jurisprudencia o

normativa de aplicación. Para posibilitar la protocolización del conocimiento se deberá organizar su agenda de manera que pueda tener disponibilidad horaria para realizar esta tarea.

4. Buenas prácticas para la retención del conocimiento.

*[Comunidades de práctica \(CoPs\)](#) que mantengan algún tipo de relación con la materia de la persona próxima a jubilarse. De esta manera, durante el periodo en el que ésta participe podrá aportar parte de su experiencia y conocimientos a otros compañeros que trabajan en el mismo sector.

*Entrevistas de Experiencia Profesional. A través de la conducción de estas entrevistas se podrá plasmar parte del conocimiento tácito y por tanto servirá como herramienta de conservación del conocimiento.

*Asistencia de pares: Dependiendo de la materia en la que haya trabajado la persona que se jubile se le podría solicitar ayuda para participar, con quienes dispongan de

experiencia experta en la materia, en una serie de reuniones donde su conocimiento resulta trascendental para proveer nuevas opciones, recomendaciones y guía. Este grupo de personas expertas tendrían una filosofía y un modus operandi diferente de las comunidades de práctica que ya tienen sus propias reglas de funcionamiento.

*Participación en el listado de personal experto: En el caso de que la Administración haya configurado un listado al respecto por materia con sus datos personales y de localización, se invitará al personal a formar parte del mismo, de manera que durante los años previos a la jubilación pueda participar resolviendo aquellas dudas o consultas que como experto en la materia le sean planteadas.

*Fomentar la tutorización: En aquellos Servicios en los que exista una persona ya prevista y determinada para suceder a quien se jubila, se podrá estimular los procesos de tutorización mediante acompañamiento continuo durante un periodo de tiempo inmediatamente anterior a la fecha prevista para la jubilación, con objeto de que sea trans-



La experiencia es un valor a resguardar

ferido en lo posible el conocimiento que no figura expreso y la sistemática del trabajo cotidiano.

5. Un aspecto a cuidar: el reconocimiento profesional y personal

Ante cualquier cambio planificado en un puesto de trabajo (por jubilación, movilidad, etc.) no sólo se tiene que tener en cuenta la faceta profesional de la persona, de manera que se evite la pérdida del conocimiento, sino que también debe cuidarse, con especial detalle, la faceta humana. No olvidemos que se trata de personas que han dedicado una parte de su vida a la Administración y, por tanto, ésta deberá tener algún detalle y reconocimiento una vez que finaliza su ciclo en el puesto de trabajo, ya sea por finalización de su vida profesional o por otras causas.

Por ello, se aconseja adoptar ciertas iniciativas que contribuyan a cuidar esa faceta humana, como son:

* Que, desde la Jefatura del Centro Directivo/Unidad, se redacte una carta de

agradecimiento por los servicios prestados por esa persona en la que se incluya un breve resumen de su vida profesional en ese Centro Directivo/Unidad.

* Que se realice, dentro de lo posible, algún acto público de despedida y agradecimiento con asistencia del responsable del Centro Directivo/Unidad.

* Que en ese acto, si la disponibilidad presupuestaria lo permitiera, se haga entrega de un recuerdo por sus servicios en el Centro Directivo/Unidad.

6. El papel de las personas: los candidatos del proceso de entrevista.

El argumento del conocimiento tácito y su relevancia ya ha sido comentado anteriormente. Se pone de manifiesto pues la importancia de las personas como protagonistas de este proceso de socialización y transferencia de su saber hacer. Entre todas las herramientas disponibles hemos considerado que la entrevista es un proceso relativamente fácil y poco costoso, que bien

desplegado puede retener y permitir la socialización de gran parte del conocimiento tácito que retienen esas personas “expertas”.

En este sentido y en primer lugar, hay que formalizar la pauta que permite establecer una base sólida para identificar a los candidatos de este ejercicio de entrevista, ya que como es evidente, no todas las personas que entran en fase de jubilación atesoran la misma cantidad de conocimiento experto o crítico para la organización. Para ello se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

- Criterios de selección. Estos criterios establecen un sistema claro que respalda todo el proceso de identificación de posibles candidatos y su pertinencia bajo parámetros definidos por la organización cuya ponderación sobre 10 puntos ha sido considerada de la siguiente manera:

- o Conocimiento y experiencia (2 puntos), amplio conocimiento en un área concreta de la Administración acreditada por su trayectoria profesional en esa área.

- o Capacidad o experiencia en compartir (2 puntos), es decir, estar habituado a colaborar activamente con los colectivos.

- o Capacidad de resolución (2 puntos), es decir, habilidad demostrada durante un largo periodo de tiempo a buscar soluciones y alternativas de manera eficaz y eficiente.

- o Pertenencia colectivo o proceso crítico (2 puntos), encuadramiento en el colectivo o proceso definido como estratégico por la organización.

- o Perfil de liderazgo (1 punto), experiencia en coordinar y trabajar en equipo.

- o Visión transversal (1 punto), disponer de una percepción horizontal del conjunto de la Administración.

Estos criterios no deben sesgar el perfil del candidato sino que deben buscarse en todos los ámbitos jerárquicos de la Administración.

- Identificar los posibles candidatos a través de las siguientes herramientas:

o Partir del **mapa de procesos**, señalando las prácticas críticas (procesos y procedimientos que son más vulnerables o importantes). A partir de este mapa podremos identificar los candidatos que acogen este conocimiento crítico.

o **Matriz de áreas funcionales** (definir lo que se hace en la unidad) y las áreas de conocimiento (de lo que hay que saber), colocando las personas en la misma en base a sus conocimientos y funciones para identificar los expertos en función de que figuren en el mayor número de celdas o su carácter exclusivo en filas o columnas concretas. De esta forma analizamos la vulnerabilidad del conocimiento por la concentración que pueda generarse en personas con participación muy recurrente.

● Selección. Una vez que se tienen en cuenta los criterios y candidatos llega el momento del acercamiento, cuestión muy relevante para comenzar con “buen pie” (evitar actitud negativa) todo el proceso de entrevista. En este sentido, hay que tener en cuenta:

o Aproximación. Es preciso tantear el entorno, el grado de satisfacción que se tiene con el puesto, sus facilidades de comunicación y si es un compartimento caracterizado o no por ser “estanco”, además de tener alguna idea sobre su perfil social. En este sentido, habría que contactar al candidato por email o teléfono para abrir la relación preliminarmente, enviándole un pequeño resumen o documento.

o Contacto. Dependiendo del perfil es interesante la presentación personal. Clarificar y adecuar la disponibilidad para ajustar el proceso, teniendo en cuenta el uso de recursos, tiempos y espacios formales e informales, presenciales y virtuales. En este contacto habría que configurar un escenario que el candidato entienda que se le valora y que la relación es justa.

o Enganche. En este sentido, hay que tener en cuenta aspectos como el prestigio, reconocimiento de la autoría y otros elementos motivacionales que puedan hacer de este proceso de entrevista un ejercicio deseable.

- **Compromisos.** Dados los esfuerzos y recursos que requiere este proceso surge un requerimiento básico alrededor de una serie de compromisos tanto por parte del candidato como por parte de la organización, que deben ser formalizados considerando la firma de un documento que contenga los siguientes puntos clave:

- o El candidato.

- El candidato se compromete voluntariamente a colaborar en el proceso de entrevista (se busca la preservación de sus conocimientos adquiridos durante su vida laboral administrativa) hasta la finalización de la misma.

- Se compromete a la asistencia a las reuniones a las que sea convocado según la frecuencia establecida conforme a su perfil profesional.

- Presta su consentimiento para la utilización y difusión de su identificación, imagen, etc., así como conocimientos obtenidos durante este proceso de entrevista.

- o La organización.

- Determinar claramente el objetivo.

- Clarificar el tiempo, plazo y fechas.

- Facilitar los medios y recursos necesarios.

- Realizar el proceso en el marco del horario laboral, si es posible. y si excepcionalmente se realizara fuera del mismo, serán debidamente compensados de acuerdo con la normativa vigente.

- Crear un marco de reconocimiento e incentivo. Incluso en caso de no estar en servicio activo, la Administración reconocerá su aportación de los conocimientos adquiridos durante su vida laboral.

7. Planificando una entrevista: Cuestiones clave.

El proceso de entrevista requiere tener en cuenta una serie de factores clave para organizar bien su despliegue:

- Selección del entrevistado
- Selección del entrevistador
- Ensayar previamente
- Tener y exponer acertadamente el propósito de la entrevista así como los resultados
- Duración y posible número de sesiones
- Lugar, fecha y hora
- Vocabulario utilizado
- Ejemplo de lo que queremos obtener
- Técnica de registro (audio, audiovisual, documental)
- Técnica de informe (audio, audiovisual, documental)

Además, repase y siempre tenga presente esta lista de diferentes competencias que deben

considerarse para desarrollar adecuadamente el rol de entrevistador:

- Saber crear una atmósfera relajada, cómoda favorable a la empatía.
- Escuchar activamente, para prestar atención a los detalles y con ello revalorizar la importancia del conocimiento experto al que se está llegando.
- Manejar los gestos, la comunicación no verbal, con la que se generan diferentes emociones y climas favorables a la transferencia del saber.
- Saber analizar, para identificar lo importante, para sintetizar y obtener la esencia del conocimiento experto.
- Llevar la iniciativa, actuar con firmeza sin por ello mostrarse crítico, considerando el rol de conductor en el espacio de la entrevista.
- Preguntar ordenadamente y tener paciencia en la respuesta con el fin de no atropellar el proceso de intercambio.

- Adaptar y flexibilizar el proceso de entrevista de cara a ajustarlo al perfil específico del entrevistado.
- Reconocer la valía del conocimiento compartido siendo humildes en la manera de comprenderlo y valorarlo.
- Comunicar de forma efectiva y así facilitar la comprensión de cada momento de la entrevista.
- Diferenciar los diferentes casos de uso y soportes en los que deben ser aprovechados los resultados de la entrevista.

8. La dinámica de creación, desarrollo y gestión del conocimiento.

Finalmente, el candidato que posee el conocimiento experto normalmente caracteriza su dominio de las temáticas por un buen control del estado del arte del conocimiento existente en el mundo, adecuado manejo de los canales de comunicación, un oportuno desarrollo de competencias, mejoras, ideas, etc. En este sentido, es preciso tener en

cuenta la manera en que maneja los siguientes componentes:

- Gestión de la información externa, manejo de fuentes de noticias, publicaciones, normativa, tecnología, eventos, proyectos, estudios, estadísticas, etc.
- Comunicación interna, donde considerar canales, mecanismos de difusión, en los que cabe hablar de sistemas formales e informales.
- Gestión documental, ámbito que se preocupa por la manera en la que se registran los documentos, catalogación, su consulta, utilidad, etc.
- Conocimiento experto, en el que tener en cuenta la conexión con agentes relevantes que permiten aprovechar conocimiento de terceros.
- Desarrollo de competencias, considerando las pautas que colman las inquietudes de actualización de conocimientos.

- Colaboración, como parte del análisis del marco relacional que enriquece el conocimiento experto, teniendo en cuenta la participación en redes, grupos, comunidades, etc.
- Mejoras, siendo un elemento protagonista de la renovación de la práctica, el cuestionamiento y la modernización.
- Innovación, como parte de la puesta en valor de las ideas, llegando al desarrollo real de nuevos procesos, servicios, etc.

9. Preparando la jubilación. Consejos prácticos

Quienes están a pocos años de cerrar el ciclo de la vida laboral para jubilarse, deben pensar en cómo hacer el tránsito de una vida de horarios, tareas y relaciones con compañeros y jefes, a una realidad más disipada en la que la familia y la casa se volverán su nuevo campo de acción. Generalmente, las personas que están a punto de jubilarse se enfrentan a la elaboración de un proceso de duelo (cierre de la etapa) donde las rutinas, patrones y

relaciones dan un giro importante, haciendo que se enfrente a nuevos retos y nuevas dinámicas, una nueva pero ardua etapa que no siempre resulta fácil de afrontar, puesto que se pierde el rol productivo en la sociedad y se trastoca la capacidad económica y relacional.

Se nos ha preparado para el trabajo, para el rendimiento útil, y cuando éste desaparece muchas personas sufren una gran desorientación en su vida. La jubilación implica una nueva ocupación del tiempo y exige una preparación adecuada para ello, capacitándola para desenvolverse mejor personal, familiar y socialmente, de manera que afronte su realidad y planee con certeza su futuro más próximo, definiendo un nuevo proyecto de vida.

Desde comienzos de la década de los años 80, la Organización Internacional del Trabajo viene promoviendo la implementación en las empresas de programas de preparación para la jubilación, con el fin de mitigar las dificultades que puede producir (a los trabajadores y trabajadoras de mayor edad) el pasaje de una vida dominada por las exigencias del trabajo a

una jubilación consagrada principalmente a las actividades libres, dando un mayor sentido de satisfacción vital a los años postreros.

El objetivo principal es proveer información y herramientas de planeamiento que permitan a la persona tomar las decisiones adecuadas referentes a su inminente jubilación, con contenidos tales como cambio de roles y de actividades, planeamiento económico-financiero, mantenimiento de las condiciones físicas (salud, nutrición, etc.), educación permanente, voluntariado y actividades del tiempo libre; se trata de realizar con éxito una transición de objetivos vitales, del trabajo a otros fines que llenen de sentido la vida post laboral.

Las organizaciones inteligentes facilitan a sus miembros información y asesoramiento para la preparación de su jubilación, asumiendo el compromiso de crear programas que permitan a estas personas participar en actividades accesibles a su situación y una mejor asimilación de esta nueva etapa de la vida, proveyéndolas de los nuevos conocimientos, hábitos y valores, útiles y necesarios.

En nuestra organización no existen programas o iniciativas que orienten a su personal frente a este nuevo comienzo de su ciclo vital, preparándolo (con suficiente tiempo de antelación) para esta etapa difícil, capacitándolo frente a las nuevas condiciones de vida, ayudándolo a planificar su actividad teniendo en cuenta sus recursos económicos y su estado físico, cognitivo y emocional.

Con esta pequeña Guía pretendemos ayudar aunque sea en pequeña medida recordando los siguientes aspectos a planificar o tener en cuenta:

- Revisar la vida administrativa, para detectar que refleja correctamente todos los datos relativos a la trayectoria de la persona en la administración, sobre todo que no falten tramos de destinos/cotización.
- Cálculo de pensiones y trámites de solicitud:

[Por Internet, la Seguridad Social nos proporciona toda la información necesaria sobre la Jubilación](#)

Para calcular la pensión, podemos consultar nuestra [Vida Laboral](#)

También, podemos acceder a nuestras [Bases de Cotización](#)

Una vez obtenidos los datos anteriores, [calcular la pensión de jubilación](#) está a nuestro alcance

Y, finalmente, podremos [solicitar la jubilación](#)

- Es importante recordar la posibilidad de rescatar la parte del plan de pensiones suscrito por el Gobierno de Canarias durante el período de alta laboral que, si bien no es mucho porque las aportaciones por parte de la administración se interrumpieron al comienzo de la crisis, hay un montante pequeño que puede ser rescatado.
- Disponibilidad de cuenta de correo corporativa. Una vez se tramite tu jubilación por el Servicio de Personal correspondiente la persona afectada perderá la cuenta de correo corporativa. Si existen comunicaciones o correos que deban recibirse en

el departamento de adscripción, es importante cambiar con antelación el correo de contacto.

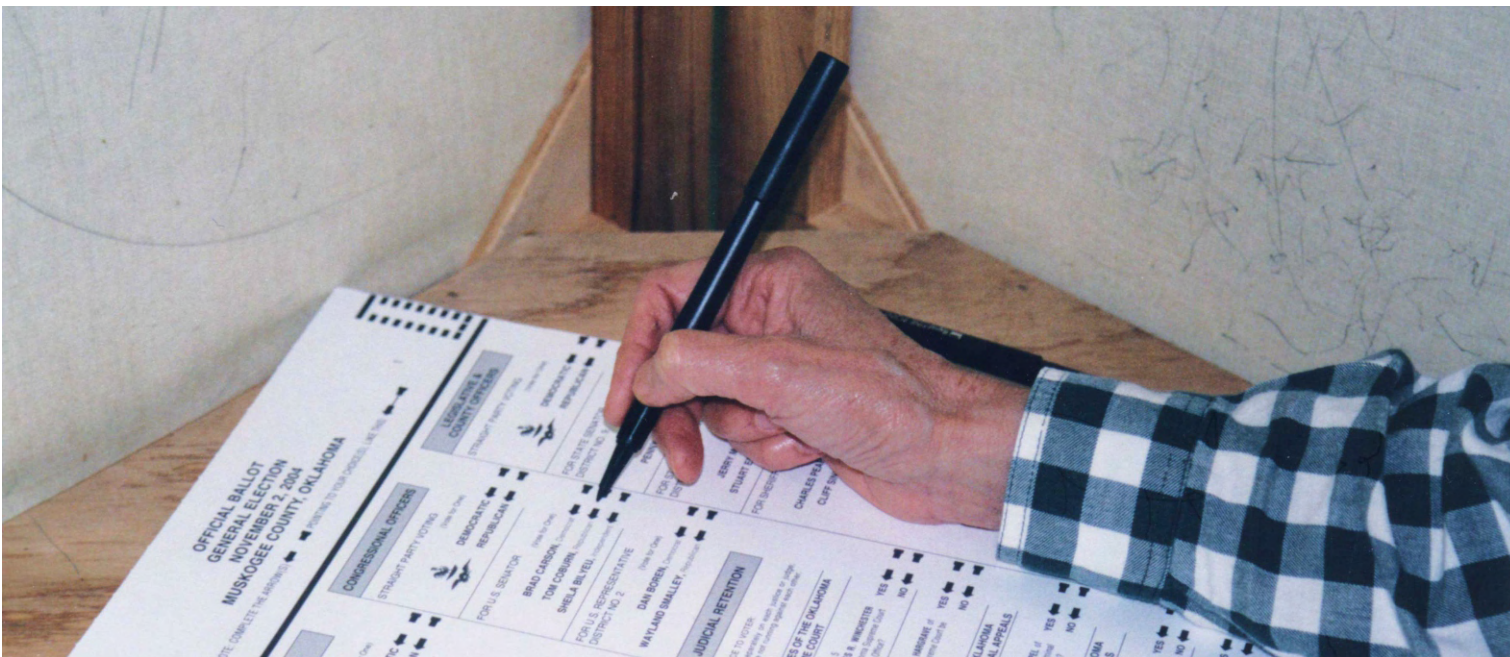
- Si quieres seguir siendo un activo en nuestra administración, tu colaboración es muy bien recibida a través de las CoPs, donde esperamos poder recibir parte de tu experiencia y oficio.



El presente cuestionario se aporta como modelo genérico para la realización de entrevistas profesionales de empleados públicos de nuestra Administración Pública, con la finalidad de preservar conocimiento útil para su aprovechamiento y reutilización por la organización.

Se trata de una propuesta abierta, necesitada de concreción y adaptación a la diversidad de personas, situaciones, casos temáticas y áreas que conforman la compleja realidad de múltiples y diferentes aspectos, capas y aristas de la Administración Pública Canaria.

10. Cuestionario base para la conducción de entrevistas de retención de conocimiento



MODELO PRELIMINAR DE CUESTIONARIO

Bloque 1. Transferencia de conocimiento:

1.1. ¿Tu puesto vacante cuenta ya con unos candidatos formales para ocuparlo y sustituirte?

- Si no cuenta con candidatos: ¿podrías aconsejar alguno o algunos (más de uno) de la unidad/servicio/departamento o de otro departamento? ¿cuál es su perfil idóneo?

- Concretar la posible necesidad de más de un candidato (persona receptora de conocimiento).

1.2. ¿Cuánto tiempo consideras necesario para que se pueda desarrollar oportunamente una transferencia del conocimiento que posees a estos candidatos?

- Considerar la antelación suficiente para que la transferencia no sea atropellada.
- Especificar la periodicidad del esfuerzo de

transferencia (diaria, semanal, quincenal, etc) y su volumen horario (1 o 2 horas, más horas).

1.3. ¿Cómo les transferirías tu conocimiento a los posibles candidatos a sustituirte, facilitándoles su integración y desempeño?

- Concretar formas, procedimientos, métodos, etc.

- Determinar requerimientos, recursos, instrumentos, etc.

- Recordar la importancia de que los productos del proceso de transferencia sean lo más autoexplicativos posibles.

Bloque 2. Conocimiento experto:

2.1. ¿En qué procesos intervienes donde tu conocimiento es relevante? ¿Son procesos críticos para la organización?

- Considerar procesos formales que son parte del mapa de procesos de la organización.

■ Considerar procesos en los que el entrevistado tiene una actividad importante.

2.2. ¿Qué conocimientos son clave para atender tales procesos?

■ Considerar el detalle más exhaustivo posible de dichos conocimientos.

■ Detallar la configuración de etiquetas (palabras clave).

2.3. ¿Qué actividades dentro de tus procesos de trabajo resultan fundamentales y requieren un acompañamiento? ¿Qué momentos son clave dentro de tales actividades?

■ Detallar las actividades críticas en los procesos en que interviene el entrevistado.

■ Especificar la criticidad/importancia de tales actividades y momentos.

2.4. ¿Qué métodos, técnicas, recursos e instrumentos utilizas habitualmente para atender tales procesos y actividades?

■ Concretar el uso y la disponibilidad de modelos, metodologías y técnicas.

■ Detallar el uso y la disponibilidad de recursos, instrumentos, tecnologías, formatos, formularios, plantillas, etc.

2.5. ¿Qué tipo de funcionamiento y qué forma organizativa sustentan tus actividades?

■ Considerar rutinas de funcionamiento.

■ Describir formas de organización (individual, de equipo, modelo de gestión/dirección, etc).

Bloque 3. Creación, desarrollo y gestión del conocimiento:

3.1. ¿Qué fuentes de información usas habitualmente para tu trabajo?

■ Especificar fuentes internas y externas.

■ Determinar la disponibilidad y utilidad de tales fuentes (noticias, publicaciones especializadas, proyectos, estadísticas,

normativas, soportes y canales digitales, tecnologías, eventos, redes sociales, etc).

3.2. ¿Cómo gestionas la información obtenida de estas fuentes?

- Concretar técnicas, soportes y tecnologías utilizadas.

- Considerar si las fuentes son accesibles para terceros.

3.3. ¿Qué componentes contiene o debería contener el mapa de conocimiento de tu área o unidad?

- Confirmar tipología de datos (textuales, numéricos, gráficos, audiovisuales, etc).

- Detallar tipos de soportes (repositorios de información, bases de datos, documentos, procesos operativos, procedimientos y métodos documentados, páginas amarillas, etc).

■ 3.4. ¿Qué sistema tienes para organizar tu documentación?

- Considerar si tiene clasificación/índice/taxonomía por temas, áreas, carpetas, etc.

- Considerar si usa plantillas de elaboración propia o departamental.

■ 3.5. ¿Dónde guardas todos los documentos relacionados con tu trabajo?

- Considerar tanto documentos de elaboración propia como documentos externos de interés o consulta habitual, así como soportes (papel, digital, etc).

- Detallar si esta documentación se guarda de forma abierta o restringida (se comparte/usa por los demás).

3.6. ¿Tienes relación con alguna red o grupo de expertos?

- Considerar ámbitos virtuales o presenciales, también territoriales (locales, nacionales e internacionales).

- Confirmar si tienen carácter permanente,

periódico o eventual.

3.7. ¿Participas en algún tipo de entorno de trabajo colaborativo?

- Especificar prácticas de intercambio de información, conocimiento y experiencias entre personas y grupos dentro y fuera de la organización.
- Confirmar nivel de participación en grupos de personas (comunidades de práctica o aprendizaje, grupos de trabajo, etc) y tipologías (formales/informales, presenciales/virtuales, permanentes/eventuales, etc).

3.8. ¿Qué relaciones pones en valor para los diferentes procesos y actividades que acometes?

- Considerar relaciones formales e informales.
- Confirmar relaciones de consulta (¿a quién/quienes recurres en caso de duda?) y de consultoría.

3.9. ¿Qué personas consideras que son referente en tu área/ámbito de trabajo?

- Confirmar si pertenecen a la organización o no.
- Considerar la posibilidad de compartir el directorio de expertos (páginas amarillas) sobre los que sustenta su trabajo.

- Explicar si esos expertos están distribuidos por áreas, funciones o temáticas.

3.10. ¿Cómo facilitas la creación y desarrollo de capacidades en tu trabajo?

- Confirmar si se dispone de un inventario de capacidades.
- Considerar la asimilación y replicación de experiencias.

3.11. ¿En qué cauces/canales de comunicación interna o externa participas?

- Detallar cauces, canales y soportes.

- Confirmar el nivel de participación y colaboración.

- Determinar la repercusión interna de esa participación/colaboración (¿aporta valor real?).

3.12. ¿Qué mecanismos de comunicación utilizas para compartir/difundir tu conocimiento? ¿Cómo haces partícipe de tus conocimientos a la organización?

- Detallar medios utilizados (email, blog, portafolio, etc).

- Valorar los medios de comunicación interna/externa a la hora de difundir en tiempo y forma el conocimiento.

3.13. ¿Cómo abordas tu aprendizaje continuo?

- Considerar dinámicas formales e informales, presenciales y virtuales.

- Detallar canales formativos (autoaprendizaje, aprendizaje organizativo).

- Detallar acciones formativas (mentoring, coaching, etc).

3.14. ¿Qué prácticas creativas (mejoras/innovación) has introducido en tu actividad?

- Considerar si han sido proyectos con conexiones externas.

- Confirmar posibles barreras para la mejora/innovación y formas de solventarlas.

3.15. ¿Qué herramientas o medios utilizas para introducir mejoras/innovaciones en tu puesto?

- Considerar si utiliza varios instrumentos (foros, redes, etc).

- Confirmar con qué personas de la organización tiene contacto para estas actuaciones de mejora.

Bloque 4. Resultados y productos:

4.1. El Gobierno de Canarias ha señalado

en su estrategia modernizadora (PEMAC) varios objetivos y retos (administración electrónica y simplificación administrativa, calidad de los servicios públicos, dirección por objetivos, evaluación de políticas públicas, gestión del conocimiento, transversalidad).

¿En qué medida tu labor ha podido impactar positivamente en algún o algunos de estos objetivos estratégicos a nivel de tu área de trabajo y/o unidad/servicio funcional? ¿Cómo has logrado dicho impacto? Por ejemplo, en:

- La configuración y uso del presupuesto, el ajuste del gasto público, etc.
- El diseño organizativo (funciones, procesos, perfiles).
- El uso de las TICs (requerimientos y recursos necesarios).
- La interoperabilidad y el aprovechamiento de recursos (relaciones con otras unidades, espacios de trabajo centralizados o de trabajo colaborativo entre unidades/servicios).

- El dinamismo (factores de éxito, procesos exitosos, ejemplos exitosos, buenas prácticas, mejor práctica, fracasos, errores comunes, obstáculos, duplicidades, cuellos de botella, procesos no resueltos, lecciones aprendidas, etc).

- El desarrollo de competencias (nuevas competencias, itinerarios).

- La transparencia (publicidad de la información, canales de comunicación, etc).

- La cercanía a la ciudadanía y la participación ciudadana.

4.2. ¿Qué productos de tu experiencia profesional puedes aportar a la organización?

- Considerar conocimiento codificado (se deja por escrito).
- Detallar: documentos y publicaciones (distintos soportes), intervenciones en eventos, acciones formativas impartidas, dinamización de grupos, dirección de proyectos, etc).

Fruto del trabajo colaborativo, esta Guía, debe considerarse un documento abierto y sujeto a sugerencias, aportaciones y evoluciones, que la práctica y aplicación de su contenido aconsejen necesarias.

CRÉDITOS

Este documento ha sido realizado por la COMUNIDAD DE PRÁCTICA DE GESTIÓN INTEGRAL DE CONOCIMIENTO CORPORATIVO.

Esta Guía está basada en el resultado del trabajo desarrollado por los participantes en ambas provincias del “Taller para elaboración entrevistas para preservación de conocimiento experto. Destrezas y habilidades necesarias para su puesta en práctica”, impartido en el ICAP por el doctor Carlos Merino Moreno. Les agradecemos sinceramente su participativa colaboración en este documento.



Esta obra está bajo una [licencia de Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/).

Imágenes con autorización de <http://www.freeimages.com>
 Portada, realizada por Julia Freeman-Woolpert, de Concord (EE. UU.)
 Página 8, realizada por Chris Green, de Oslo (Noruega)
 Página 17, realizada por Richard Dudley, de Pymont (Australia)
 Página 18, realizada por Kristen Price, de Muskogee (EE. UU.)

