

Transferencia de conocimiento organizacional

Manual práctico para identificar, transferir y preservar el conocimiento crítico

Elene Igoa Iraola
Fernando Díez Ruiz

Incluye el modelo TRI-K para el diagnóstico de la transferencia del conocimiento

#EUSKADIBERRIA



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERRONKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA
DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO



zubiak

BELAUNALDIEN ARTEKO
ITUNERAKO ESTRATEGIA
ESTRATEGIA PARA EL PACTO
ENTRE GENERACIONES

Transferencia de conocimiento organizacional

Manual práctico para identificar, transferir
y preservar el conocimiento crítico

Dra. Elene Igoa Iraola
Dr. Fernando Díez Ruiz

Transferencia de conocimiento organizacional

Manual práctico para identificar, transferir
y preservar el conocimiento crítico

*Incluye el modelo TRI-K para el diagnóstico
de la transferencia del conocimiento*

Este original ha superado una evaluación externa, llevada a cabo por dos especialistas, mediante el sistema de revisión por pares doble ciego.

Financiación: La elaboración de este manual ha contado con la financiación del Gobierno Vasco, a través del Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico.

Nota editorial: Por razones de claridad y fluidez en la lectura, este documento utiliza el masculino genérico como forma inclusiva para referirse a todos los géneros.

© Elene Igoa-Iraola y Fernando Díez Ruiz, 2026.

Todos los derechos reservados.

El Modelo TRI-K de Transferencia de Conocimiento (Trust, Real Learning, Impact of Knowledge), así como la Escala TRI-K, el sistema de diagnóstico organizacional asociado y las figuras originales incluidas en esta obra constituyen una creación intelectual original de los autores.

La presente obra y el Modelo TRI-K han sido objeto de solicitud de inscripción en el Registro de la Propiedad Intelectual.

Algunas figuras e ilustraciones han sido elaboradas con el apoyo de herramientas de inteligencia artificial generativa y posteriormente revisadas, adaptadas y validadas por los autores. La concepción intelectual, diseño conceptual y validación final corresponden íntegramente a los autores.



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional

ISBN: 978-84-09-89321-8

Depósito legal: LG BI 00973-2026

Impreso en España/Printed in Spain

Prólogo institucional

ZUBIAK, Estrategia para el Pacto entre Generaciones

CRECER EN BIENESTAR

«Las personas en el centro. Nuestra apuesta es una nueva agenda del bienestar que, poniendo a las personas en el centro de las políticas públicas, permita seguir mejorando ámbitos como la salud, educación, empleo, vivienda, seguridad y servicios sociales. Todo ello aplicando la solidaridad intergeneracional y garantizando la sostenibilidad económica del modelo de bienestar».

De esta manera comienza el Programa de Gobierno 2024-2028 de la XIII Legislatura, que bien pudiéramos sintetizar en el compromiso firme por Crecer en Bienestar desde el rigor, la integralidad y garantizando la sostenibilidad del sistema.

Hay un concepto en este compromiso, la Solidaridad Intergeneracional, que está directamente ligado con nuestra apuesta y vocación por Europa. La Solidaridad Intergeneracional es un valor transversal directamente vinculado al Artículo 3 del Tratado de la Unión Europea que promueve el desarrollo sostenible, la cohesión social y la solidaridad entre generaciones.

Desde el inicio de la legislatura hemos trabajado en el desarrollo de una estrategia global en esta materia definiendo para ello este concepto y su alcance. Así:

La Solidaridad Intergeneracional se presenta como un pilar fundamental para garantizar la cohesión social y construir una Euskadi más justa y equitativa, donde el bienestar presente no comprometa el futuro y donde cada persona independientemente de su edad u origen, tenga la oportunidad de desarrollar su proyecto de vida.

Hacer este propósito realidad, crecer en bienestar garantizando el presente y el futuro, requiere de estrategia, de actuaciones en el corto, medio y largo plazo, de enfoque sistémico y de un Pacto entre Generaciones con el concurso de los agentes públicos, privados, sociales y comunitarios y de la sociedad vasca que lo sostenga.

El tejido productivo, las pymes, el Tercer Sector y los entornos comunitarios tienen en este marco un papel de alta relevancia y a su vez enfrentan retos como la transferencia del conocimiento, el liderazgo, el relevo y mejora continua entre otros, pero también su funcionamiento como sistema de manera coordinada con el resto de agentes, aspecto este al que tenemos que prestar especial atención.

Sin duda, una de las claves está en *la Transferencia de Conocimiento Organizacional*, título de este manual desarrollado por Elene Igoa Iraola y Fernando Díez Ruiz que junto al Departamento de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico de Gobierno Vasco ha trabajado en incorporar la perspectiva de la Solidaridad Intergeneracional y del conjunto de las organizaciones que desde diferentes perspectivas, fines y claves conforman nuestro tejido productivo y sociocomunitario.

Y es que, al igual que en el resto de los componentes, entendidos como personas destinatarias clave, ámbitos, políticas y programas afectados por la Solidaridad Intergeneracional, en nuestras organizaciones necesitamos de un ecosistema estructurado que haga de esta perspectiva una ventaja estratégica que aporte y sostenga el bienestar presente y futuro.

Este manual que tienes en tus manos no es una acción puntual ni aislada, sino parte de un despliegue de acciones estratégicas que nos van a permitir avanzar en ZUBIAK, en la Estrategia para el Pacto entre Generaciones, en definitiva, en Crecer en Bienestar.

Nerea Melgosa Vega
Consejera de Bienestar, Juventud y Reto Demográfico

Txema Ezkerra Fernández
Director de Diversidad, Convivencia y Solidaridad Intergeneracional

Prólogo empresarial

A lo largo de mi trayectoria profesional, he tenido la oportunidad de observar las organizaciones desde perspectivas muy distintas: desde la exigencia operativa de la red comercial en el sector financiero, pasando por la lógica estructurada de los servicios centrales, hasta la complejidad de liderar proyectos de intraemprendimiento y transformación en entornos nacionales e internacionales. Más recientemente, mi experiencia en la gestión universitaria me ha permitido entender las organizaciones desde una dimensión diferente, donde el conocimiento no solo se aplica, sino que se genera, se cuestiona y se transmite como parte esencial de su propósito.

Si hay un elemento común en todos estos contextos, es el papel crítico del conocimiento como verdadero motor de continuidad y evolución organizativa. Sin embargo, también he podido constatar que, con demasiada frecuencia, este conocimiento no se gestiona de forma consciente ni estratégica. Permanece fragmentado, concentrado en personas concretas o ligado a contextos difíciles de replicar. Y solo cuando desaparece, cuando alguien se marcha, cuando un equipo se reconfigura o cuando un proyecto cambia de manos, se hace evidente su valor real.

Durante años, en entornos especialmente exigentes como el financiero, la prioridad ha estado puesta en la eficiencia, los resultados y la adaptación constante a cambios regulatorios y de mercado. En ese contexto, el conocimiento se daba por supuesto: se asumía que estaba ahí y que seguiría estando. Sin embargo, la realidad ha demostrado que no es así. He sido testigo directo de cómo la salida de profesionales clave, o la falta de mecanismos estructurados de transferencia, generaban pérdidas silenciosas que impactaban en la calidad de las decisiones, en la relación con los clientes o en la ejecución de los procesos.

En paralelo, la dirección de equipos y proyectos me ha enseñado que el conocimiento más valioso rara vez es el que está documentado. Es el que reside en la experiencia acumulada, en el criterio desarrollado con el tiempo, en la capacidad de interpretar situaciones complejas o anticipar problemas antes de que se manifiesten. Es un conocimiento difícil de capturar, pero absolutamente imprescindible para la sostenibilidad de cualquier organización.

En el ámbito universitario, esta reflexión adquiere una dimensión aún más evidente. Las instituciones educativas no solo gestionan conocimiento, sino que viven de él. Sin embargo, también aquí existe el riesgo de que el conocimiento permanezca aislado, no se comparta o no se traduzca en capacidad organizativa. La transferencia de conocimiento no es únicamente un proceso técnico; es, ante todo, un proceso cultural y relacional.

Este manual aborda precisamente ese reto. No se limita a describir herramientas o metodologías, sino que plantea una reflexión más profunda: cómo convertir el conocimiento en un activo organizativo real, cómo evitar su pérdida y cómo asegurar que se transmite de forma efectiva entre personas, equipos y generaciones.

Uno de los aspectos que considero especialmente relevantes es el enfoque intergeneracional. En un contexto donde conviven distintas generaciones con experiencias, capacidades y expectativas diferentes, la transferencia de conocimiento no puede entenderse como un proceso unidireccional. No se trata solo de que unos enseñen y otros aprendan, sino de generar espacios donde el conocimiento circule en ambas direcciones, enriqueciendo a la organización en su conjunto.

Al mismo tiempo, nos encontramos en un momento de transformación profunda del trabajo. El auge del teletrabajo, la digitalización de los procesos y la irrupción de la inteligencia artificial están modificando no solo cómo trabajamos, sino también cómo se genera, se comparte y se aplica el conocimiento. Estos cambios introducen nuevas oportunidades, pero también nuevos riesgos. La distancia física reduce las interacciones informales donde tradicionalmente se transmitía gran parte del conocimiento tácito. Y las tecnologías emergentes, si bien amplían nuestras capacidades, también nos obligan a repensar el papel del conocimiento humano en la toma de decisiones.

Por ello, gestionar el conocimiento hoy no puede limitarse a documentar procesos o implantar herramientas tecnológicas. Requiere diseñar organizaciones que aprendan de forma continua, que reconozcan el valor de la experiencia y que generen las condiciones necesarias para que el conocimiento fluya. Requiere liderazgo, intención y coherencia.

Este manual constituye, en mi opinión, una guía valiosa para avanzar en esa dirección. Su enfoque combina rigor conceptual con aplicabilidad práctica, lo que facilita su adaptación a distintos contextos organizativos. Pero, sobre todo, invita a las organizaciones a hacerse las preguntas adecuadas: qué conocimiento es realmente crítico, dónde reside y qué están haciendo para preservarlo.

Desde la experiencia acumulada en diferentes sectores, puedo afirmar que las organizaciones no suelen fallar por falta de talento ni de información. Fallan cuando no son capaces de convertir ese conocimiento en capacidad colectiva. Y esa capacidad no surge de manera espontánea: se construye.

Este manual es, precisamente, una herramienta para empezar a hacerlo de forma eficiente.

Luis Ramón Arrieta Durana
Bilbao, 6 de mayo 2026

Índice

Contextualización	15
Capítulo 1. ¿Qué es realmente el conocimiento? Bases para entender su gestión ...	19
Capítulo 2. ¿Cómo influye el contexto en la gestión y transferencia del conocimiento?	39
Capítulo 3. ¿Qué estrategias existen para gestionar y transferir el conocimiento?..	55
Capítulo 4. Diagnóstico del conocimiento crítico	93
Capítulo 5. Hoja de ruta para diseñar una buena estrategia de transferencia.	109
Capítulo 6. Puesta en marcha.....	119
Capítulo 7. Cómo medir y evaluar el impacto.....	133
Capítulo 8. Modelo TRI-K de Transferencia de Conocimiento	149
Capítulo 9. Aplicaciones sectoriales.....	163
Capítulo 10. El ecosistema futuro de la transferencia de conocimiento	179
Cierre final. Retener el saber, asegurar el futuro	189
Referencias	191
Anexos	197

Contextualización

En los próximos años, el volumen de personas en edad de trabajar disminuirá progresivamente, generando tensiones relevantes en la sostenibilidad del sistema productivo y en la competitividad de las organizaciones. La salida progresiva, y en algunos sectores masiva, de generaciones con alta experiencia reducirá el número de trabajadores disponibles e impactará directamente en el capital acumulado de conocimiento de trabajadores expertos.

La esperanza de vida en Europa se sitúa en torno a los 81,5 años. El fenómeno no consiste únicamente en que vivamos más, sino que cada vez un mayor porcentaje de la población alcanza edades avanzadas. En la Unión Europea, más del 21% de la población supera los 65 años y la proporción de mayores de 80 casi se ha duplicado en las últimas dos décadas. La consecuencia es clara: la pirámide poblacional europea está descompensada. La tasa de dependencia, relación entre población activa y personas mayores, aumenta de forma sostenida. De hecho, actualmente existen aproximadamente tres personas en edad de trabajar por cada persona mayor de 65 años, y las proyecciones indican que esta proporción continuará deteriorándose.

Este contexto sociodemográfico se combina, además, con transformaciones estructurales del mercado laboral y del modelo productivo. Procesos como la desindustrialización, la automatización, la digitalización o el crecimiento de profesiones vinculadas a la tecnología, el análisis de datos y la gestión del conocimiento están modificando qué perfiles son estratégicos y qué conocimiento resulta crítico para las organizaciones.

Al mismo tiempo, aumentan la movilidad laboral, la rotación voluntaria y las dificultades para atraer y retener talento altamente especializado. También se observan cambios en la

relación de las personas con el trabajo, caracterizados por una menor permanencia profesional y transformaciones en el sentido de pertenencia organizativa. El resultado es un entorno marcado por plantillas multigeneracionales, con la convivencia simultánea de hasta cuatro generaciones, una mayor inestabilidad en la permanencia del talento y un riesgo creciente de pérdida de conocimiento experto asociado tanto a jubilaciones como a salidas voluntarias.

Un mercado laboral más envejecido implica:

- Mayor riesgo de pérdida de conocimiento crítico.
- Dificultad para sustituir perfiles altamente especializados.
- Competencia creciente por talento joven.
- Necesidad de prolongar y rediseñar trayectorias profesionales.
- Transformación de las políticas de desarrollo, formación y gestión del desempeño.
- Desequilibrio en los niveles de saturación y carga profesional.

Si estas dinámicas no se gestionan estratégicamente, los riesgos son evidentes y se pueden traducir en la fuga de talento crítico, ruptura en los procesos de transferencia de conocimiento y debilitamiento progresivo de la memoria organizacional. En última instancia, se erosiona la capacidad de innovación, adaptación y toma de decisiones fundamentadas, así como la continuidad del negocio y la sostenibilidad.

Por ello, los factores demográficos no constituyen un mero apartado contextual. Son un elemento central en la gestión del conocimiento, en la planificación estratégica de personas y en la sostenibilidad organizativa.

Ahora bien, el envejecimiento poblacional no debe interpretarse exclusivamente como una amenaza. También abre oportunidades estratégicas si se gestiona con anticipación:

- Impulsar modelos estructurados de mentoría intergeneracional.
- Reconocer la experiencia como activo estratégico y no como coste.
- Diseñar trayectorias profesionales más largas, flexibles y adaptativas.
- Activar la Solidaridad Intergeneracional como principio organizativo.
- Convertir la transferencia de conocimiento en una prioridad estratégica explícita.

Diferenciarse en un entorno caracterizado por la escasez de talento, la competencia por perfiles críticos y la creciente complejidad organizativa es esencial. Gestionar la edad ya no es una cuestión de recursos humanos. Es una cuestión de estrategia.

Cómo utilizar este manual

Este manual no está concebido para leerse de forma estrictamente lineal. Cada organización puede utilizarlo según sus necesidades, su momento y su contexto. A lo largo de los capítulos se combinan conceptos clave, reflexiones prácticas y herramientas aplicables que pueden adaptarse a realidades muy diversas.

El objetivo es acompañar a las organizaciones en la reflexión y el diseño de sus propios procesos de transferencia de conocimiento, poniendo el foco en las personas, las relaciones intergeneracionales y el contexto en el que se trabaja.

Transferir conocimiento es, en última instancia, una forma de cuidar a las personas y de asegurar la continuidad del proyecto organizativo. Este manual pretende ser una guía práctica para hacerlo de manera consciente, realista y sostenible.

Capítulo 1

¿Qué es realmente el conocimiento?

Bases para entender su gestión

*Cuando una organización pierde a una persona clave, casi nunca pierde solo «una persona».
Pierde decisiones que ya no se toman con el mismo criterio.
Pierde atajos aprendidos con años de experiencia.
Pierde saber hacer asociado a procesos, productos o servicios.*

A menudo, la pérdida no ocurre el día de la jubilación o de la salida voluntaria. Ocurre antes: cuando la organización no ha identificado qué conocimiento es crítico, quién lo posee y cómo se transmite.

Micro-caso: cuando el conocimiento se jubila

En una planta industrial, una avería recurrente se resolvía siempre «más rápido» en el turno en que estaba el técnico más veterano. No estaba en ningún manual. Cuando se jubiló, el tiempo medio de resolución aumentó de forma inmediata. No faltaba información: faltaba criterio para priorizar, olfato para detectar el origen del problema y práctica para decidir sin ensayar. La organización descubrió tarde que lo que sostenía la continuidad no era un procedimiento, sino un conocimiento tácito.

Esta es la idea central del capítulo: el conocimiento organizacional no vive solo en documentos o bases de datos; vive también en las personas, en las rutinas, en los procesos compartidos y en las conversaciones informales donde se construye sentido y se decide «cómo se hacen las cosas de verdad».

El siguiente mapa visual presenta la lógica general del capítulo y muestra cómo los distintos conceptos abordados se conectan para comprender qué es realmente el conocimiento y cómo puede gestionarse dentro de las organizaciones.



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Para entender por qué la organización del micro-caso no perdió solo información, sino criterio experto, conviene empezar diferenciando cuatro conceptos que suelen confundirse: datos, información, conocimiento y sabiduría.

1.1. De los datos a la sabiduría: entender la diferencia

En gestión del conocimiento suele utilizarse una distinción clave que ayuda a entender por qué no todo lo que almacenamos genera valor. Es la jerarquía conocida como Datos – Información – Conocimiento – Sabiduría (DICS).

Figura 1.

Pirámide DICS: transformación de los datos en conocimiento y sabiduría



Nota. Adaptación propia del modelo DIKW (Data–Information–Knowledge–Wisdom), que representa la evolución desde los datos brutos hasta la sabiduría aplicada para la toma de decisiones estratégicas. La figura muestra cómo los datos adquieren significado mediante su procesamiento e interpretación, convirtiéndose progresivamente en información, conocimiento y, finalmente, sabiduría organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

1. *Dato: el punto de partida*

Un dato es un hecho aislado. Por sí mismo, no explica nada. No tiene contexto y no orienta la acción.

Ejemplo: Un número, una fecha, una cifra de ventas, un indicador de rotación.

Las organizaciones están llenas de datos. Pero los datos, por sí solos, no mejoran el desempeño.

2. *Información: cuando los datos adquieren significado*

La información surge cuando organizamos los datos y les damos contexto. Responde a preguntas concretas: ¿qué ha pasado?, ¿cuándo?, ¿cuánto?, ¿dónde?

Ejemplo: Ya no hablamos solo de «12%». Hablamos de «12% de rotación en el último trimestre».

Permite describir la realidad. Pero todavía no garantiza que sepamos qué hacer con ella.

3. *Conocimiento: el saber hacer*

El conocimiento aparece cuando a la información se le añade experiencia, criterio y capacidad de acción. Es el «saber hacer». El conocimiento transforma la información en acción efectiva. Puede adquirirse mediante formación, transmisión de otros profesionales o experiencia directa. Pero siempre implica interpretación.

No es solo saber que la rotación es del 12%. Es entender por qué ocurre, qué factores la explican y qué decisiones pueden reducirla.

Aquí es donde empiezan los verdaderos desafíos de la gestión.

4. *Sabiduría: el juicio estratégico*

La sabiduría va un paso más allá. La clave de la sabiduría reside en aprender de la experiencia y en aplicar el conocimiento con buen juicio, considerando el contexto, los valores y las consecuencias a largo plazo. Es saber qué hacer, cuándo hacerlo y hasta dónde hacerlo.

La sabiduría introduce visión de futuro, criterio ético y sentido estratégico. Es el nivel más alto de madurez organizativa.

Por qué esta distinción importa

Muchas organizaciones invierten grandes recursos en recopilar datos y generar informes. Sin embargo, pocas se preguntan:

- ¿Estamos transformando información en conocimiento aplicable?
- ¿Estamos facilitando que ese conocimiento se comparta?
- ¿Estamos desarrollando conocimiento organizativo o solo estamos acumulando indicadores?

Gestionar conocimiento no es archivar información, es transformar la experiencia en capacidad de decisión. Como señalan Rowley (2007) y posteriores revisiones, la jerarquía DICS no describe una secuencia automática, sino un proceso que requiere interpretación humana.

Una vez entendida la diferencia entre almacenar datos y generar conocimiento, el siguiente paso es distinguir qué parte del conocimiento puede documentarse y qué parte solo se transmite mediante experiencia, práctica e interacción.

1.2. Conocimiento explícito y tácito

Hasta aquí hemos distinguido entre datos, información, conocimiento y sabiduría. Pero para gestionar el conocimiento en las organizaciones hay una distinción aún más detallada. No todo el conocimiento es igual de visible y no todo el conocimiento es igual de transferible.

En las organizaciones podemos distinguir dos grandes tipos de conocimiento: el explícito y el tácito. Entender la diferencia entre ambos es una cuestión estratégica, ya que nos ayudará a organizar y gestionar el conocimiento.

Conocimiento explícito: lo que puede escribirse

El conocimiento explícito es el que puede codificarse. Puede ponerse en palabras, en cifras, en procedimientos o en fórmulas. Es el contenido de los manuales, los protocolos operativos, las bases de datos, los informes técnicos. Es estructurado, formal y relativamente fácil de almacenar y transmitir. Se asocia con el «saber qué»: qué hacer, qué norma aplicar, qué proceso seguir.

Una de sus principales ventajas es que no depende en exceso del contexto. Puede trasladarse entre departamentos, sedes o incluso países con pocas adaptaciones. Por eso las organizaciones suelen gestionarlo con cierta comodidad: se documenta, se archiva, se sistematiza. Esto no quiere decir que, porque algo esté documentado, sea realmente comprendido ni interiorizado por los empleados. El conocimiento explícito es necesario, pero no es suficiente.

Conocimiento tácito: lo que se aprende haciendo

El conocimiento tácito es diferente. No está escrito y no suele estar formalizado. Muchas veces, ni siquiera es plenamente consciente para quien lo posee. Es el «saber cómo». Se trata de la intuición que permite detectar un problema antes de que los indicadores lo muestren, la habilidad para gestionar una conversación difícil o la capacidad de adaptar un protocolo a una situación concreta sin comprometer la calidad (entre otros).

Este conocimiento se construye a partir de la experiencia, de la práctica repetida, de la interacción con otros y del contexto en el que se trabaja. Está profundamente ligado a la persona y al entorno en el que actúa. Es por eso que a las organizaciones les suele costar más transferir, ya que requiere observación, acompañamiento, conversación, mentoría, práctica compartida.

Tabla 1.

Diferencias entre el conocimiento explícito y el conocimiento tácito

ASPECTO	 CONOCIMIENTO EXPLÍCITO	 CONOCIMIENTO TÁCTICO
 DEFINICIÓN	Conocimiento que puede codificarse, expresarse con palabras, números, imágenes o procedimientos.	Conocimiento personal, basado en la experiencia, la práctica y el contexto. Difícil de formalizar y explicar por completo.
 DÓNDE VIVE	En documentos, manuales, bases de datos, procedimientos, políticas, informes, presentaciones, registros.	En las personas: en su experiencia, intuición, criterio, habilidades, valores y perspectiva.
 CÓMO SE EXPRESA	Con lenguaje formal, estructurado y sistemático.	Con historias, ejemplos, metáforas, gestos, conversaciones y demostraciones.
 CÓMO SE TRANSMITE	A través de documentos, formación formal, correos, sistemas, publicaciones.	A través de la interacción directa, la observación, la práctica conjunta y la mentoría.

Nota. Elaboración propia a partir de la clasificación propuesta por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi sobre conocimiento explícito y tácito. La tabla sintetiza sus principales diferencias en cuanto a definición, localización, forma de expresión y mecanismos de transferencia dentro de las organizaciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

1.3. Cuando lo tácito se vuelve estratégico

La dificultad no está solo en distinguir ambos tipos de conocimiento, sino en conseguir que dialoguen entre sí. El modelo SECI ayuda a entender cómo el conocimiento tácito puede compartirse, explicitarse, organizarse e interiorizarse de nuevo.

Uno de los aportes más influyentes en este ámbito es el Modelo Dinámico de Creación de Conocimiento Organizativo desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1999). Su planteamiento muestra cómo el conocimiento puede transformarse continuamente entre lo tácito y lo explícito a través de los siguientes procesos:

Figura 2.

Modelo SECI de creación y conversión del conocimiento organizacional



Nota. Elaboración propia a partir del modelo SECI desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi. La figura representa las cuatro dinámicas de conversión del conocimiento (socialización, externalización, combinación e internalización) mediante las cuales el conocimiento tácito y explícito interactúan para generar aprendizaje y creación de conocimiento organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

- **Fase 1: Socialización.** Esta fase implica el intercambio directo de experiencias entre personas, donde el conocimiento tácito se transmite mediante la interacción, la observación y el aprendizaje compartido, muchas veces en contextos informales.
- **Fase 2: Externalización.** Desde esta fase el conocimiento tácito comienza a articularse y expresarse en forma de ideas, conceptos o explicaciones que pueden comunicarse a otros, aunque todavía no estén plenamente formalizadas.
- **Fase 3: Combinación.** Consiste en organizar y sistematizar ese conocimiento ya explicitado, integrándolo con información existente para generar nuevos documentos, procedimientos o marcos estructurados.
- **Fase 4: Internalización.** Se produce cuando las personas aplican ese conocimiento formalizado en la práctica, incorporándolo a su experiencia y convirtiéndolo nuevamente en conocimiento tácito.

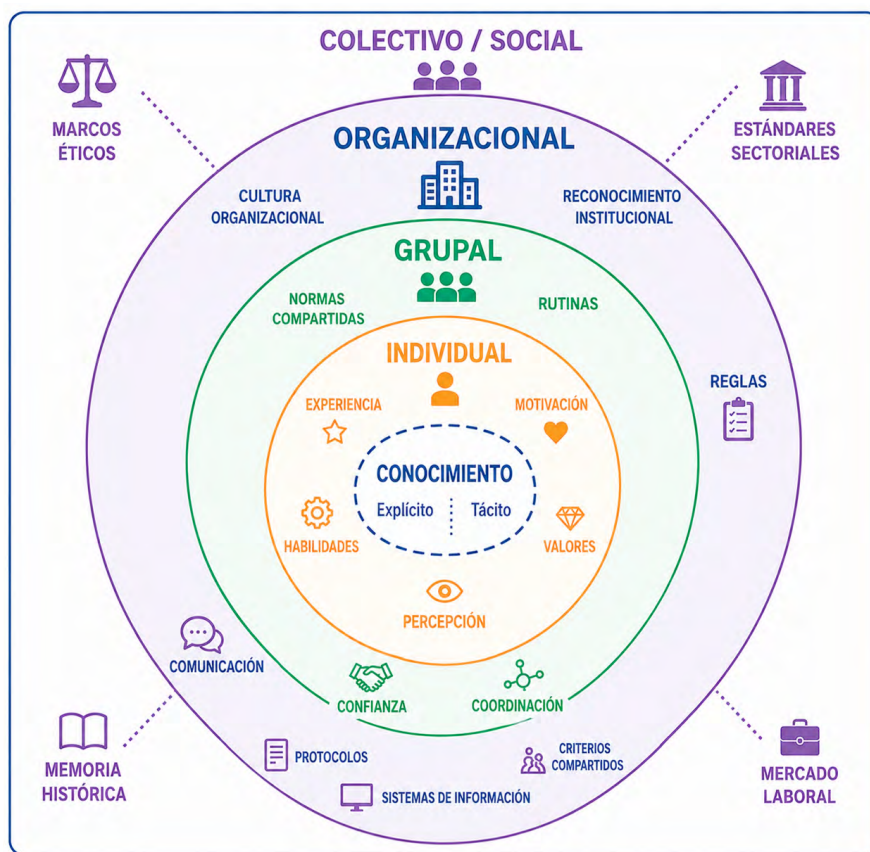
Este proceso no es lineal ni estático, sino dinámico y continuo. Así, el conocimiento se crea, se transforma y se recrea constantemente a través de la interacción entre individuos y organización. Si no se crean espacios para que el conocimiento tácito se comparta, nunca llegará a convertirse en conocimiento organizativo.

1.4. Los cuatro niveles del conocimiento: dónde vive y cómo se mueve

El conocimiento en una organización no es un bloque uniforme, ni se pierde de una sola manera. Opera en distintos niveles que se influyen mutuamente (individual, grupal, organizacional y colectivo-social). Entender esta arquitectura es clave para diseñar cualquier estrategia de transferencia de conocimiento.

Figura 3.

Niveles del conocimiento y factores que influyen en su desarrollo y transferencia



Nota. Elaboración propia. La figura representa una visión multinivel del conocimiento, mostrando cómo el conocimiento individual (explícito y tácito) se desarrolla e integra progresivamente en dinámicas grupales, organizacionales y colectivas/sociales. Asimismo, se ilustran algunos de los factores, prácticas y estructuras que influyen en la creación, transferencia y consolidación del conocimiento dentro y fuera de las organizaciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Conocimiento individual: el punto de partida (y el mayor riesgo)

Todo comienza en la persona. El conocimiento individual es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades y criterios que cada profesional acumula a lo largo del tiempo. Incluye tanto lo explícito (lo que puede explicarse y enseñarse) como lo tácito, (la intuición, el juicio, el «olfato profesional») que se desarrolla con la experiencia.

Pero este nivel no es solo técnico, es también emocional. La disposición a compartir conocimiento depende de factores como la motivación, la capacidad de hacerlo, la actitud, el sentido de propósito, el orgullo profesional o el deseo de dejar legado, pero también puede verse limitada por el miedo a perder relevancia o por la falta de reconocimiento percibido.

¿DÓNDE ESTAMOS EN EL TODO?



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

El conocimiento no se comparte automáticamente, se distribuye cuando existen condiciones psicológicas y culturales que lo permiten. En entornos cambiantes, lo que ayer era experiencia valiosa hoy puede necesitar reinterpretación. En procesos de relevo generacional, este nivel es especialmente crítico, ya que el conocimiento individual es un activo estratégico, pero también profundamente vulnerable. Si no se identifican los conocimientos clave que residen en empleados concretos, pueden desaparecer con una jubilación, una rotación o un cambio de puesto. Y muchas veces, la organización solo percibe la pérdida cuando ya es demasiado tarde.

No todo conocimiento individual tiene el mismo impacto ni el mismo nivel de riesgo. Para priorizar correctamente, conviene analizar dos dimensiones:

- Impacto estratégico: ¿Qué ocurre si este conocimiento desaparece?
- Nivel de dependencia: ¿Cuántas personas dominan realmente ese saber?

A partir de estas dos variables, puede elaborarse una matriz sencilla:

Tabla 2.**Matriz de identificación del conocimiento crítico según impacto y dependencia**

IMPACTO	BAJA DEPENDENCIA	ALTA DEPENDENCIA
 ALTO IMPACTO	Conocimiento relevante, pero transferible con planificación.	 Zona crítica: riesgo estratégico inmediato.
 BAJO IMPACTO	Conocimiento operativo rutinario.	Conocimiento concentrado, pero no estratégico.

Nota. Elaboración propia. La tabla clasifica el conocimiento organizacional en función de su impacto estratégico y del nivel de dependencia existente hacia las personas que lo poseen, permitiendo identificar áreas de riesgo y prioridades de transferencia de conocimiento.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

La zona verdaderamente crítica no es la del conocimiento de alto impacto, sino la del conocimiento de alto impacto que depende de una única persona o de un número muy reducido de expertos.

Ahí no hablamos de formación pendiente. Hablamos de vulnerabilidad estructural.

Cuando el conocimiento individual comienza a compartirse de forma recurrente, deja de depender solo de una persona y empieza a convertirse en conocimiento grupal.

Conocimiento grupal: lo que se construye juntos

Cuando las personas trabajan juntas durante un tiempo, ocurre algo más que la suma de conocimientos individuales, se crea conocimiento grupal. No es solo lo que cada uno sabe, sino cómo el equipo coordina, comunica, anticipa y resuelve problemas de manera conjunta.

Este tipo de conocimiento suele hacerse visible en aspectos que rara vez quedan recogidos en manuales formales. Se refleja en normas implícitas que orientan el comportamiento colectivo, en rutinas informales que facilitan la coordinación diaria, en lenguajes compartidos que permiten entenderse con pocas pala-

¿DÓNDE ESTAMOS EN EL TODO?



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

bras, en la confianza que se consolida con el tiempo y en formas tácitas de distribuir responsabilidades sin necesidad de instrucciones explícitas.

El conocimiento grupal, sin embargo, es frágil. Depende del tiempo compartido y de la estabilidad del equipo. Los cambios constantes en la composición, las rotaciones frecuentes o la ausencia de espacios de interacción pueden debilitarlo progresivamente. Si no se consolida y se reconoce como activo estratégico, difícilmente podrá institucionalizarse y convertirse en patrimonio organizativo. Cuando las rutinas, criterios y aprendizajes del equipo se integran en procesos, sistemas y formas estables de trabajo, emerge el conocimiento organizacional.

Conocimiento organizacional: cuando el saber se institucionaliza

El conocimiento organizacional aparece cuando los aprendizajes individuales y grupales se integran en la estructura de la organización y dejan de depender exclusivamente de personas concretas.

En ese momento, el conocimiento acumulado se traduce en normas y protocolos que orientan la acción, también se pueden identificar en los criterios compartidos que guían la toma de decisiones de un grupo, o en la cultura organizativa que moldea los comportamientos, como en los sistemas y herramientas tecnológicas que almacenan y difunden la información.

Se trata de maneras de actuar que acaban consolidándose como prácticas habituales dentro de la organización. Aquí el conocimiento deja de residir únicamente en la experiencia personal o en la dinámica de un equipo, y pasa a formar parte del funcionamiento institucional integrándose en el mapa de procesos de la compañía. Sin embargo, este proceso no es automático. Para que algo se convierta en conocimiento organizacional debe ser reconocido, aceptado, formalizado, estandarizado y comunicado. Y en este punto entran en juego dinámicas de poder, ya que no todo lo que se sabe se valida y no todo lo que se valida se preserva.

Algunos conocimientos quedan invisibilizados porque no encajan en la narrativa dominante, porque no se consideran estratégicos en un momento determinado, debido a que la dirección no los ha impulsado suficientemente, o porque no han sido adecuadamente difundidos. Otros se formalizan parcialmente, perdiendo matices relevantes en el proceso. La tecnología puede actuar como soporte clave, ya que permite almacenar, sistematizar y difundir conocimiento, pero la formalización, por sí sola, no garantiza transferencia real.

¿DÓNDE ESTAMOS EN EL TODO?



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Un protocolo sin su contextualización es solo un documento.

El verdadero conocimiento organizacional requiere interpretación continua, actualización constante y un entorno que favorezca su aplicación crítica en situaciones cambiantes. Solo entonces deja de ser información archivada y se convierte en capacidad institucional sostenible. Pero ninguna organización aprende aislada de su entorno: sus formas de trabajar también están condicionadas por marcos sociales, culturales, sectoriales y generacionales.

Conocimiento colectivo-social: el marco que lo envuelve todo

Más allá de la organización, existe un nivel más amplio que es el conocimiento colectivo-social. Se trata del conjunto de marcos culturales, normas sociales, estándares sectoriales, memoria histórica, dinámicas del mercado laboral y valores generacionales que configuran el entorno en el que operan las organizaciones.

No pertenece a una entidad concreta, pero condiciona profundamente su funcionamiento. Este nivel define qué prácticas se consideran legítimas, qué estilos de liderazgo se valoran, qué modelos de trabajo se normalizan y, en última instancia, qué se entiende por profesionalidad en un determinado contexto histórico y social.



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Actúa como un marco invisible que orienta comportamientos, expectativas y decisiones, incluso cuando no se explicita. En contextos de cambio demográfico, este nivel adquiere una importancia especial.

Las nuevas generaciones no solo incorporan competencias técnicas distintas, traen consigo marcos culturales diferentes sobre el trabajo, la autoridad, el compromiso o el equilibrio entre vida profesional y personal. Estos cambios no son individuales, sino colectivos. Reflejan transformaciones sociales más amplias que influyen en la manera en que se interpreta el rol del trabajo y la relación con la organización.

Si no se comprende este entorno más amplio, cualquier estrategia de transferencia de conocimiento quedará incompleta. Porque transferir conocimiento no es solo un proceso interno. Es también un proceso que se ve influido por las normas, valores y expectativas que circulan en la sociedad y que determinan qué conocimientos se valoran, cuáles se actualizan y cuáles se dejan atrás.

El conocimiento como sistema dinámico

Estos cuatro niveles no operan de manera aislada. El reto consiste en facilitar el tránsito del conocimiento entre los diferentes niveles.

- Transformar la experiencia individual en capacidad organizativa.
- Convertir el aprendizaje colectivo en patrimonio institucional.
- Integrar el conocimiento en una cultura que lo legitime y favorezca su circulación.

Transferir el conocimiento implica profundizar en las relaciones, la confianza entre empleados, dedicar tiempo y reconocimiento al diseño de estrategias, incluyendo la puesta en marcha de líneas de acción, revisión de resultados e implantación de mejoras.

1.5. Formalizar no es institucionalizar (y mucho menos interiorizar)

Cuando una organización quiere preservar conocimiento, suele empezar por documentarlo. Es un paso necesario, pero insuficiente. Conviene distinguir tres niveles diferentes:

1. Formalización

El conocimiento se convierte en documento.

Se redacta un protocolo, un manual, una base de datos.

El riesgo principal es creer que el problema está resuelto porque «está escrito».

2. Institucionalización

El conocimiento se integra en procesos, sistemas y estructuras.

Se incorpora a formaciones internas, evaluaciones, estándares operativos.

Uno de los mayores riesgos es que el conocimiento se convierta en una rutina mecánica, sin una comprensión profunda.

3. Interiorización real

Las personas comprenden el sentido del procedimiento.

Saben cuándo aplicarlo, cuándo adaptarlo y cuándo cuestionarlo.

Aquí el conocimiento deja de ser instrucción y se convierte en criterio profesional.

El conocimiento institucionalizado solo es sostenible cuando se traduce en criterio compartido.

Sin interiorización, la formalización produce cumplimiento; con interiorización, produce capacidad y aprendizaje adaptativo.

1.6. Solidaridad Intergeneracional (SI): de principio ético a ventaja estratégica

La diversidad generacional no se gestiona sola y el conocimiento no se transfiere por inercia.

Si una organización quiere aprovechar el potencial de distintas generaciones trabajando juntas, necesita algo más que buena voluntad: necesita un ecosistema estructurado. Un marco que convierta la colaboración intergeneracional en una práctica intencional y sostenida, pero que también fortalezca la cooperación y el aprendizaje dentro de cada generación. Ese marco es lo que denominamos Solidaridad Intergeneracional (SI).

Este término se refiere al intercambio de apoyo emocional, social y material entre generaciones. A escala social, este intercambio fortalece la cohesión y el bienestar colectivo, mientras que, a escala individual, impacta directamente en el bienestar psicológico, físico y relacional. Pero en el entorno organizacional, la Solidaridad Intergeneracional adquiere un significado especialmente estratégico.

De principio ético a práctica organizativa

En su esencia, la SI parte de una premisa sencilla: las generaciones no compiten, se complementan. Así, implica cooperación, apoyo mutuo y responsabilidad compartida en la preservación y transmisión del conocimiento.

En el contexto organizacional, la SI se convierte en un marco de colaboración intencional entre personas de distintas edades que comparten retos comunes, se trata de activar su interdependencia. Una organización que adopta la SI como principio estratégico:

- Reconoce la diversidad etaria como recurso.
- Promueve el aprendizaje mutuo.
- Valora las trayectorias profesionales.
- Diseña espacios donde el conocimiento fluya en ambas direcciones.
- Entiende que la sostenibilidad depende de la cooperación generacional.

1.7. Factores que impulsan la Solidaridad Intergeneracional

Para que se consolide como práctica organizativa, requiere tres palancas fundamentales: cultura, políticas y liderazgo, apoyadas por estructuras colaborativas coherentes.

Cultura organizacional: el terreno donde todo ocurre

La misión, visión y valores de la organización deben estar alineados con el reconocimiento de la diversidad generacional como un activo estratégico. La cultura organizacional, en-

tendida como el conjunto de creencias, normas y prácticas compartidas, define cómo se interpreta la edad dentro de la empresa: ¿es un problema a gestionar?, ¿es una transición inevitable?, ¿o es un capital acumulado que debe preservarse y activarse?

La Solidaridad Intergeneracional se hace tangible cuando la organización adopta un lenguaje inclusivo, cuestiona etiquetas que simplifican la identidad generacional y reconoce públicamente el valor que aporta cada grupo de edad. Estos gestos, junto con símbolos y rituales que favorecen la cooperación, configuran un entorno donde la colaboración intergeneracional se convierte en norma.

Cuando las personas se sienten reconocidas, aumenta su sentido de pertenencia y legitimidad dentro del sistema organizativo. Y cuando existe pertenencia, aumenta también la disposición a compartir lo que se sabe. La evidencia es consistente: el conocimiento fluye con mayor facilidad en entornos donde existe cercanía, confianza y vínculos afectivos. Por ello, los espacios de interacción, formales e informales, no son accesorios, constituyen auténticas infraestructuras de conocimiento.

Políticas y comunicación: lo que institucionaliza la intención

La cultura necesita respaldo estructural. Las políticas organizativas y la comunicación interna son las herramientas que convierten la SI en práctica sostenida.

Algunas claves estratégicas:

- Diseñar itinerarios formativos adaptados a distintas etapas vitales.
- Garantizar oportunidades de aprendizaje continuo para todas las edades.
- Comunicar institucionalmente el valor de la diversidad generacional.
- Reconocer públicamente las contribuciones intergeneracionales.
- Adaptar los canales de comunicación a diferentes preferencias y competencias digitales.
- Incentivar el aprendizaje colaborativo entre generaciones.

No basta con declarar que la diversidad es importante, debe reflejarse en decisiones concretas. Las políticas definen no solo cómo se trabaja, sino qué se valora.

Liderazgo: la palanca que activa el sistema

La Solidaridad Intergeneracional se fortalece o se debilita en función del liderazgo. El liderazgo actúa como principal modulador del clima relacional y, por tanto, como elemento decisivo en la activación, o bloqueo, de la transferencia de conocimiento, ya que influye

directamente en el nivel de confianza, seguridad psicológica, reconocimiento y apertura al aprendizaje que existe dentro de los equipos. Cuando el liderazgo fomenta entornos colaborativos y legitimadores, las personas comparten conocimiento con mayor facilidad; en cambio, estilos de liderazgo rígidos, jerárquicos o excesivamente competitivos tienden a inhibir el intercambio, limitar la participación y favorecer la retención individual del conocimiento. Su influencia atraviesa múltiples dimensiones organizativas como la configuración de la cultura que, a su vez, determina la calidad de la comunicación, impacta en el nivel de compromiso, condiciona el bienestar y orienta, de manera directa o indirectamente la gestión del conocimiento.

La investigación muestra de forma consistente que el liderazgo incide en la creación, transferencia e integración del conocimiento organizativo. No se trata únicamente de dirigir tareas, sino de generar las condiciones relacionales necesarias para que el conocimiento circule. Los líderes que promueven la participación, facilitan una comunicación abierta, reconocen el aporte de distintas generaciones y respaldan activamente el intercambio de conocimiento y construyen entornos donde el conocimiento fluye con mayor naturalidad.

El apoyo explícito del liderazgo incrementa significativamente la disposición de las personas a compartir lo que saben. Cuando la dirección legitima la cooperación intergeneracional, esta deja de percibirse como una iniciativa puntual y se convierte en práctica organizativa. En cambio, estilos jerárquicos rígidos, excluyentes o excesivamente competitivos tienden a reforzar barreras generacionales y a fomentar la retención del conocimiento como forma de protección individual.

No existe un único estilo de liderazgo válido para todos los contextos. Sin embargo, la evidencia es clara en un punto: sin un liderazgo inclusivo, coherente y comprometido con la colaboración intergeneracional, la SI difícilmente se consolida como sistema sostenible.

No toda convivencia es cooperación

En muchas organizaciones conviven y colaboran varias generaciones. Pero convivir no es cooperar, y cooperar no es necesariamente transferir conocimiento.

Podemos distinguir tres niveles:

1. Colaboración superficial

Las generaciones trabajan en paralelo. Comparten espacio de trabajo, pero sus tareas, decisiones y objetivos apenas dependen unas de otras.

Las interacciones son puntuales, la transferencia tácita es limitada y los estereotipos generacionales tienden a mantenerse.

2. *Colaboración estructural*

Existen equipos mixtos y proyectos compartidos. Se generan espacios de interacción diseñados. Algunos ejemplos son los siguientes:

- Mentoría formal.
- Proyectos intergeneracionales.
- Formación conjunta.

3. *Cooperación estratégica sostenible*

La colaboración intergeneracional forma parte del modelo organizativo.

- Objetivos interdependientes.
- Reconocimiento institucional del intercambio.
- Liderazgo que legitima el aprendizaje mutuo.
- Transferencia integrada en evaluación y desempeño.

Aquí la SI deja de ser iniciativa y se convierte en sistema.



Clave estratégica

La diversidad generacional no se convierte automáticamente en una ventaja competitiva.

Su valor depende de cómo la organización diseñe las condiciones para que exista colaboración, aprendizaje y transferencia de conocimiento entre generaciones.

Estructuras colaborativas: donde la cooperación se hace visible

La solidaridad intergeneracional necesita espacios reales de interacción. Es decir, las estructuras colaborativas, los equipos intergeneracionales, los proyectos transversales como las comunidades de práctica, facilitan encuentros significativos entre generaciones, pero deben diseñarse con intención. Es necesario que se tengan en cuenta los siguientes puntos:

- Equipos con perfiles diversos (redes de relación entre equipos y sistemas de apoyo).
- Herramientas y dinámicas que favorecen la transparencia y la confianza.
- Tareas interdependientes.
- Objetivos compartidos.

- Flexibilidad horaria y digital.
- Espacios formales (proyectos piloto, co-creación).
- Espacios informales (encuentros, cafés del conocimiento).

La flexibilidad es clave y hay que tener en cuenta que las distintas generaciones pueden tener necesidades y preferencias diferentes en cuanto a tiempos, canales y dinámicas de trabajo. Si no se consideran estas diferencias, la colaboración se resiente.

Asimismo, la tecnología debe ser accesible y acompañada de formación para evitar brechas digitales que limiten la participación.

De coexistencia a cooperación estratégica

En un contexto de envejecimiento de plantillas y cambio acelerado, las organizaciones no pueden permitirse que el conocimiento se fragmente por generaciones.

Cuando la SI está integrada:

- La transferencia de conocimiento se vuelve natural.
- La cohesión aumenta.
- La adaptación mejora.
- La innovación se enriquece.
- El relevo generacional deja de ser una amenaza y se convierte en transición estratégica.

¿Estamos diseñando el sistema para que cooperen los empleados de diferentes generaciones o estamos dejando que operen en paralelo?

Diagnóstico ejecutivo y primeras acciones

Diagnóstico rápido: ¿Está su organización preparada para preservar su conocimiento?

Responda honestamente a estas cinco preguntas:

- ¿Sabemos con claridad qué conocimientos son críticos para nuestra sostenibilidad futura?
- ¿Tenemos identificadas las personas que concentran ese conocimiento?
- ¿Existen mecanismos formales para transferir experiencia antes de jubilaciones o rotaciones?
- ¿La cultura organizativa incentiva compartir conocimiento o lo penaliza implícitamente?
- ¿Hemos medido el impacto real de la pérdida de conocimiento en productividad o calidad?

Si la mayoría de las respuestas son ambiguas o negativas, la organización no tiene un problema de documentación: tiene un problema estratégico.

Errores frecuentes en la gestión del conocimiento

- Pensar que documentar procesos equivale a transferir conocimiento.
- Activar programas de mentoría solo cuando alguien anuncia su salida.
- Asociar la gestión del conocimiento exclusivamente al departamento de RR.HH.
- Subestimar el conocimiento relacional (redes internas y externas).
- Confiar en la memoria individual sin institucionalizar aprendizajes.

Figura 4.

Acciones prioritarias para iniciar la transferencia de conocimiento en los primeros 90 días



Nota. Elaboración propia. La figura presenta un conjunto de acciones iniciales orientadas a identificar conocimiento crítico, facilitar el intercambio intergeneracional y promover prácticas de aprendizaje y transferencia de conocimiento en la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

La transferencia de conocimiento no depende solo de la voluntad individual. Depende del clima de legitimidad que la organización construye en torno a cada generación.

En definitiva, gestionar el conocimiento implica comprender dónde reside, cómo se crea, cómo se comparte y qué condiciones permiten que permanezca en la organización más allá de las personas que lo poseen. Identificar el conocimiento crítico, favorecer su transferencia y construir entornos de colaboración intergeneracional son pasos esenciales para garantizar la continuidad organizativa. Comprender estos fundamentos constituye el punto de partida para diseñar estrategias efectivas de gestión y transferencia del conocimiento.

Capítulo 2

¿Cómo influye el contexto en la gestión y transferencia del conocimiento?

El conocimiento no surge en el vacío. Se construye o se bloquea en función del entorno organizativo. La forma en que una organización estructura sus equipos, ejerce el liderazgo, distribuye el poder y define sus prioridades estratégicas influye directamente en cómo se genera y se comparte el conocimiento, tanto explícito como tácito.

En culturas colaborativas, con estructuras menos rígidas y relaciones basadas en la confianza, el conocimiento circula con mayor fluidez. En entornos jerárquicos, competitivos o desconectados, tiende a retenerse. Por eso, si la transferencia de conocimiento no está integrada en la forma habitual de trabajar, difícilmente ocurrirá de manera sostenida. Para comprender cómo se activa ese sistema, conviene analizar tres niveles de influencia: organizacional, grupal e individual. Estos niveles de influencia se manifiestan en múltiples dimensiones organizativas, desde la cultura y el liderazgo hasta las políticas intergeneracionales, la seguridad psicológica y el aprendizaje colectivo.

Antes de profundizar en cada apartado, el siguiente mapa ofrece una visión global de los conceptos que se abordarán y de cómo se relacionan entre sí dentro del proceso de transferencia de conocimiento.

MAPA DEL CAPÍTULO

¿Qué vamos a entender en este capítulo?



Este capítulo analiza cómo el contexto organizativo condiciona la generación, el intercambio y la transferencia del conocimiento. Desde las barreras que la dificultan hasta las condiciones que la hacen posible, con especial foco en la diversidad generacional.



2.1. Barreras típicas a la transferencia del conocimiento

Cuando el conocimiento no circula, raramente es por falta de capacidad técnica. En la práctica, los bloqueos suelen concentrarse en cuatro tipos de barreras: culturales, estructurales, psicológicas y tecnológicas.

1. *Barreras culturales*

Se relacionan con valores, creencias y normas implícitas. Entre ellas destacan:

- Edadismo organizacional.
- Cultura competitiva que premia la retención del conocimiento.
- Falta de reconocimiento al saber experto.
- Desconfianza intergeneracional.

2. *Barreras estructurales*

Surgen del diseño organizativo. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Ausencia de espacios formales de intercambio.
- Rotaciones constantes sin planificación.
- Falta de tiempo asignado para mentoría.
- Objetivos individuales desconectados de la transferencia.

3. *Barreras psicológicas*

Se vinculan con motivaciones y percepciones individuales. A continuación, se presentan algunos ejemplos:

- Miedo a perder relevancia.
- Falta de sentido de propósito.
- Percepción de inequidad generacional.
- Ausencia de seguridad psicológica.

4. *Barreras tecnológicas*

Relacionadas con herramientas y competencias digitales. Entre las posibles ejemplificaciones destacan las siguientes:

- Sistemas poco accesibles.
- Sobrecarga documental.
- Brechas digitales.
- Tecnología que almacena, pero no facilita comprensión.

La transferencia es, ante todo, un fenómeno relacional, la tecnología solo amplifica lo que la cultura permite.



Acción prioritaria

Antes de invertir en nuevas plataformas, conviene preguntarse:

-  • ¿El problema es de **sistema** o de **cultura**?
-  • ¿Las personas tienen **incentivos** para compartir?
-  • ¿Existen **espacios reales de interacción**?
-  • ¿La **dirección** modela el comportamiento esperado?

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Aunque estas barreras suelen analizarse de forma separada, en la práctica tienden a interactuar entre sí. Muchas veces, los problemas de transferencia de conocimiento no surgen únicamente por la ausencia de herramientas o estructuras formales, sino también por dinámicas sociales que condicionan cómo las personas perciben, valoran y comparten el conocimiento dentro de la organización.

En este contexto, uno de los fenómenos que ha adquirido especial relevancia en organizaciones con plantillas multigeneracionales es el edadismo organizacional. Más allá de constituir una barrera aislada, el edadismo influye directamente en la confianza, la colaboración y la disposición a compartir conocimiento entre generaciones, afectando de forma transversal a los procesos de aprendizaje y transferencia.

2.2. Edadismo organizacional y diversidad generacional

La diversidad generacional puede constituir una ventaja competitiva. Sin embargo, cuando no se gestiona de forma estratégica, puede transformarse en una barrera para la transferencia de conocimiento. Actualmente conviven en las organizaciones hasta cuatro generaciones distintas, cada una con experiencias formativas, referentes culturales, estilos de comunicación y expectativas profesionales diferentes. Esta diversidad tiene el potencial de enriquecer la toma de decisiones y fortalecer el aprendizaje colectivo. No obstante, muchas organizaciones aún no han desarrollado las capacidades necesarias para gestionarla de manera deliberada y coherente.

Uno de los principales obstáculos es el edadismo organizacional, entendido como la atribución de características estereotipadas a las personas en función de su edad. Los trabajadores séniores pueden ser percibidos como resistentes al cambio, poco adaptables a nuevas tecnologías, menos productivos o escasamente flexibles. De manera paralela, los trabajado-

res jóvenes suelen enfrentarse a etiquetas que los describen como poco comprometidos, inexpertos, escasamente responsables o con baja lealtad organizacional. La literatura sobre estereotipos de edad muestra que estas atribuciones influyen en la autoeficacia percibida y en la disposición a compartir conocimiento.

Estas percepciones, además de simplificadas e injustas, tienen consecuencias organizativas reales. Influyen en la distribución de oportunidades, en la asignación de proyectos estratégicos y en el nivel de confianza que se deposita en cada generación. Cuando una persona percibe que su experiencia no se valora, reduce su disposición a compartir conocimiento. Del mismo modo, cuando alguien siente que no se le reconoce su capacidad o legitimidad, también comparte menos.

Micro-caso: cuando el estereotipo cuesta conocimiento

En una empresa de servicios tecnológicos, un profesional sénior dejó de participar activamente en las reuniones de innovación. No porque careciera de ideas, sino porque percibía que su experiencia era sistemáticamente asociada a «resistencia al cambio». Sus aportaciones se escuchaban con cortesía, pero no se incorporaban.

Meses después, la empresa lanzó una nueva solución digital que encontró dificultades en su implementación operativa. El problema no era técnico. Era de adaptación al cliente tradicional, un segmento que el profesional sénior conocía en profundidad. La organización no perdió una opinión. Perdió conocimiento contextual acumulado durante años.

El coste no fue visible en el balance inmediato. Se manifestó en retrasos, ajustes y pérdida de credibilidad ante clientes clave.



ACCIÓN PRIORITARIA

**Las organizaciones deben
revisar cómo determinados
estereotipos condicionan
quién es escuchado,
quién influye en las decisiones
y qué conocimiento termina
siendo validado.**



Existe un nivel más estructural que es el edadismo institucional. Este se manifiesta en múltiples prácticas organizativas. Entre ellas se encuentran las políticas de formación que excluyen implícitamente por edad, las promociones basadas únicamente en la antigüedad o, por el contrario, en la juventud, los límites de edad no explícitos en convocatorias internas, la escasa representación intergeneracional en espacios de toma de decisiones o la falta de adaptación ergonómica para trabajadores de mayor edad. Cuando el propio sistema refuerza estas dinámicas, la transferencia de conocimiento se debilita de manera estructural.

La transferencia requiere reciprocidad, y esta solo es posible cuando existe reconocimiento mutuo entre generaciones.

Existen, además, otras fricciones habituales más allá del edadismo, que pueden considerarse barreras prácticas y que también influyen en la calidad de la colaboración intergeneracional.

- **Diferencias en la comunicación.** Cada generación tiende a preferir canales y estilos distintos. Mientras algunos priorizan la comunicación presencial o estructurada, otros optan por herramientas digitales rápidas y asincrónicas. Sin acuerdos explícitos, estas diferencias generan desconexión.
- **Ritmos de adaptación tecnológica.** La digitalización puede amplificar brechas. No por incapacidad, sino por familiaridad diferencial. Si no se acompaña adecuadamente, la tecnología puede convertirse en factor de exclusión en lugar de integración.
- **Expectativas profesionales divergentes.** Las prioridades respecto al desarrollo, ascensos o asignación de responsabilidades no siempre coinciden. Estas discrepancias pueden generar percepciones de inequidad y competencia generacional, erosionando la colaboración. Cuando aparecen estas tensiones, el conocimiento deja de compartirse de forma espontánea y empieza a protegerse.

2.3. De barrera a ventaja estratégica

Diversos estudios muestran que la diversidad generacional, bien gestionada, mejora el bienestar, amplía perspectivas y potencia el aprendizaje mutuo. Pero esto no ocurre automáticamente, requiere intervención organizativa deliberada.

Claves para transformar la diversidad en motor de conocimiento

1. **Crear espacios reales de interacción.** No basta con que distintas generaciones coexistan. Deben colaborar en tareas interdependientes.
2. **Fomentar proyectos conjuntos y equipos intergeneracionales.** La cooperación práctica rompe estereotipos más rápido que cualquier campaña interna.
3. **Revisar normas y políticas desde una perspectiva inclusiva.** Horarios, formación, promoción y evaluación deben adaptarse a diferentes etapas vitales.

4. **Desarrollar una cultura de respeto explícito.** Nombrar y deconstruir estereotipos generacionales reduce su impacto implícito.
5. **Visibilizar públicamente las contribuciones de todas las generaciones.** El reconocimiento institucional refuerza la legitimidad y la disposición a compartir.
6. **Integrar la diversidad generacional dentro de la estrategia de gestión del conocimiento.** No como iniciativa aislada del Departamento de Personas o RR.HH., sino como eje estructural.

La transferencia de conocimiento depende de cómo la organización interpreta y gestiona la diversidad etaria.

2.4. Políticas de envejecimiento activo y aprendizaje intergeneracional

Si la Solidaridad Intergeneracional quiere convertirse en práctica real, debe estar respaldada por decisiones estructuradas. Así, las políticas organizativas definen qué comportamientos son esperados, valorados y sostenidos en el tiempo. Y cuando hablamos de envejecimiento activo y aprendizaje intergeneracional, las políticas son el punto de partida.

El envejecimiento activo consiste en diseñar trayectorias profesionales, donde las personas puedan seguir aportando valor en distintas etapas de su vida. No todos los trabajadores parten del mismo punto ni se enfrentan a los mismos retos. Por ello, los itinerarios formativos deben adaptarse a diferentes momentos profesionales:

- Actualización tecnológica para perfiles sénior.
- Desarrollo de liderazgo temprano para perfiles jóvenes.
- Programas de mentoría bidireccional.
- Formación transversal que conecte experiencia con innovación.

Cuando la formación es inclusiva y continua, el aprendizaje intergeneracional deja de ser espontáneo y se convierte en estructural.

Comunicación que visibiliza y legitima

Las políticas también deben traducirse en narrativa institucional. Si la organización quiere que la diversidad generacional sea percibida como activo estratégico, debe comunicarlo explícitamente. Reconocer públicamente la aportación de todas las generaciones no es un gesto simbólico, es un mensaje cultural. Además, la comunicación interna debe adaptarse a diferentes estilos y preferencias. Algunas generaciones priorizan la interacción presencial, y otras, la digital. Combinar formatos (presenciales, asincrónicos, digitales...) garantiza accesibilidad y evita exclusiones.

Las políticas también pueden reforzar el aprendizaje intergeneracional mediante incentivos adecuados, no siempre se trata de recompensas económicas. El reconocimiento público, la visibilidad profesional, la participación en proyectos estratégicos o la flexibilidad pueden ser igualmente poderosos.

La diversidad generacional aporta innovación, pero también puede generar tensiones. Las diferencias en estilos de trabajo, expectativas profesionales o concepciones del rol del trabajo pueden provocar malentendidos. La clave se centra en estructurar el entorno para que se conviertan en aprendizaje. Aquí resulta útil remarcar que el contacto entre grupos diversos genera efectos positivos cuando se cumplen determinadas condiciones organizativas. Traducido al contexto laboral, estas condiciones pueden resumirse en cuatro principios estratégicos:

1. ***Igualdad de estatus.*** Las personas deben sentirse tratadas como iguales, independientemente de su edad o antigüedad. Esto no implica ignorar la experiencia, sino evitar jerarquías simbólicas que invaliden aportaciones. Cuando todas las voces tienen espacio en la toma de decisiones, aumenta la confianza y se reduce la resistencia.
2. ***Objetivos compartidos.*** Los equipos intergeneracionales funcionan mejor cuando trabajan hacia metas claras y comunes. Un propósito compartido desplaza el foco desde «quién tiene razón» hacia «qué queremos lograr». Además, permite que cada generación aporte sus fortalezas específicas al mismo resultado.
3. ***Cooperación, no competencia interna.*** La colaboración no puede basarse solo en intención. Debe diseñarse. Las tareas interdependientes, aquellas en las que el éxito depende del aporte de todo, reducen rivalidades y favorecen el reconocimiento mutuo. Cuando los resultados son colectivos, el aprendizaje también lo es.
4. ***Apoyo explícito de la dirección.*** Nada de lo anterior se sostiene sin un respaldo institucional claro y coherente. El apoyo explícito de la dirección es una condición indispensable para que la cooperación intergeneracional deje de ser una declaración de intenciones y se convierta en práctica organizativa.

Este apoyo se concreta a través de acciones visibles y coherentes por parte de la dirección. Entre ellas se encuentran modelar comportamientos inclusivos en la actuación diaria, facilitar espacios reales de diálogo entre generaciones e incorporar explícitamente la cooperación intergeneracional en la estrategia y en los objetivos organizativos. Asimismo, implica garantizar que todas las generaciones se sientan valoradas y legítimas dentro de la organización.

Cuando la dirección actúa de forma consistente en estas dimensiones, la diversidad generacional se convierte en un recurso estratégico. Sin este alineamiento entre discurso y práctica, cualquier iniciativa de aprendizaje o transferencia de conocimiento corre el riesgo de diluirse.

2.5. Aprendizaje organizacional: donde la experiencia se convierte en ventaja competitiva

La base del aprendizaje organizacional es una cultura de cohesión social. Sin confianza, respeto y reconocimiento mutuo, el intercambio de conocimientos se bloquea. Cuando estos elementos están presentes, el aprendizaje deja de ser un evento puntual y se convierte en una dinámica natural del trabajo cotidiano. El aprendizaje intergeneracional, en particular, representa una oportunidad estratégica en el contexto de envejecimiento de plantilla, que también facilita la generación de nuevo conocimiento a partir del contraste de perspectivas.

Uno de los errores más frecuentes en las organizaciones es asociar el aprendizaje exclusivamente con la formación formal. El aprendizaje se construye, en gran medida, en la práctica diaria. Se desarrolla al enfrentarse a problemas reales, al interactuar con compañeros con más experiencia y al recibir retroalimentación que permite resignificar situaciones complejas en contextos informales de trabajo. También se aprende al asumir retos progresivos que obligan a salir de la zona de confort y a integrar nuevas competencias en contextos reales.

El aprendizaje, por tanto, es continuo y se desarrolla a lo largo de toda la vida laboral. Para que este proceso se active y se sostenga, el entorno organizativo debe ofrecer retos significativos que estimulen la reflexión y un apoyo institucional que legitime el tiempo dedicado al aprendizaje. Además, es necesario disponer de espacios para analizar la experiencia compartida y de mecanismos de retroalimentación que permitan ajustar y mejorar la práctica. Cuando estas condiciones se dan de forma coherente, el conocimiento evoluciona, se adapta y se enriquece colectivamente.

Dos tipos de aprendizaje, dos funciones estratégicas

En el contexto organizativo podemos distinguir dos formas complementarias de aprendizaje: reproductivo y expansivo.

1. **Aprendizaje reproductivo.** Consiste en asegurar la continuidad. También conocido como aprendizaje adaptativo, se centra en reproducir prácticas existentes y resolver problemas rutinarios. Su función es garantizar la estandarización, eficiencia operativa y coherencia organizativa.

Es el aprendizaje que permite que *«las cosas funcionen como deben»*. Se manifiesta en la aplicación de protocolos, formación técnica y transmisión de procedimientos establecidos.

2. **Aprendizaje expansivo.** Consiste en transformar la práctica. Implica cuestionar, reflexionar y crear nuevas soluciones frente a problemas no rutinarios. Requiere autonomía, pensamiento crítico y colaboración. Este tipo de aprendizaje se nutre del contraste de perspectivas, exige diálogo intergeneracional, activa la creatividad colectiva y permite transformar procesos existentes.

En entornos caracterizados por el cambio constante, el aprendizaje expansivo es una condición de supervivencia. Y es precisamente aquí donde la diversidad generacional se convierte en activo estratégico.

Tabla 3.
Diferencias entre el aprendizaje reproductivo y el aprendizaje expansivo



Marco estratégico: continuidad o transformación

Dimensión	 Aprendizaje Reproductivo	 Aprendizaje Expansivo
 Finalidad	Garantizar continuidad	Impulsar transformación
 Enfoque	Aplicar prácticas existentes	Cuestionar y rediseñar prácticas
 Tipo de problema	Rutinario, conocido	Nuevo, ambiguo, complejo
 Riesgo si falta	Desorden, inconsistencia	Estancamiento, obsolescencia
 Palanca clave	Estandarización	Diálogo y contraste generacional
 Rol intergeneracional	Transferencia vertical de experiencia	Co-creación entre generaciones

Nota. Elaboración propia a partir de los enfoques de aprendizaje organizacional orientados a la continuidad y la transformación. La tabla compara ambos modelos según su finalidad, enfoque, tipo de problema, riesgos asociados y papel de la transferencia intergeneracional en las organizaciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

El aprendizaje reproductivo protege la memoria organizativa.

El aprendizaje expansivo garantiza su futuro.

Cuando solo se prioriza la reproducción, la organización se vuelve rígida.

Cuando solo se prioriza la expansión, pierde coherencia.

La transferencia intergeneracional bien diseñada permite equilibrar ambos.

2.6. El aprendizaje como proceso social

El aprendizaje organizacional es, ante todo, un proceso social y práctico. Las personas desarrollan competencias participando activamente en la vida organizativa ya sea en reuniones, debates, proyectos compartidos y en la resolución de problemas cotidianos. Este enfoque parte de una premisa fundamental: el conocimiento se construye en interacción. Especialmente en el caso de trabajadores con mayor experiencia, el aprendizaje más significativo no

suele derivarse de programas estandarizados, sino de su implicación directa en situaciones reales de trabajo.

Las llamadas comunidades de práctica (grupos informales donde personas con intereses comunes aprenden mientras colaboran) ilustran bien este fenómeno. Cuando estas comunidades se consolidan, el aprendizaje adquiere profundidad porque está conectado con la realidad concreta del trabajo y con los retos compartidos.

El aprendizaje intergeneracional constituye una forma específica de este aprendizaje social donde las personas de distintas edades colaboran en un mismo entorno laboral y comparten responsabilidades. Sus efectos son múltiples y estratégicamente relevantes. Facilita la transferencia de conocimiento crítico entre generaciones, integra a las personas más jóvenes en procesos de decisión, refuerza el compromiso organizacional al generar sentido de pertenencia, contribuyendo a reducir estereotipos asociados a la edad y estimula la innovación a través de la co-creación y el contraste de perspectivas.

Cuando generaciones distintas colaboran en tareas interdependientes, construyen nuevas formas de hacer. Y ese proceso fortalece tanto la sostenibilidad como la capacidad de adaptación. Para que el aprendizaje intergeneracional ocurra de forma natural, las dinámicas de trabajo deben ser colaborativas por diseño. Algunas prácticas clave incluyen:

- Espacios de reflexión grupal.
- Proyectos intergeneracionales.
- Debates estructurados sobre casos reales.
- Participación compartida en decisiones estratégicas.

En el momento que estas dinámicas se integran en el día a día, el aprendizaje deja de ser un evento puntual y se convierte en cultura.

Sin seguridad psicológica, no hay transferencia real

La transferencia de conocimiento no depende únicamente de la competencia técnica. Depende, sobre todo, del entorno relacional en el que se produce.

Las personas comparten lo que saben cuando perciben que pueden hacerlo sin riesgo.

La seguridad psicológica se refiere a la creencia compartida de que el equipo es un espacio donde se puede:

- Formular preguntas sin temor a parecer incompetente.
- Reconocer errores sin miedo a sanción.
- Proponer ideas sin temor a ridiculización.
- Expresar desacuerdos sin riesgo de exclusión.

El concepto de seguridad psicológica ha sido ampliamente desarrollado, y su relación con el aprendizaje y la innovación en equipos ha sido demostrada. En contextos donde esta seguridad no existe, el conocimiento se retiene. No por egoísmo, sino por autoprotección.

En los entornos actuales, este fenómeno se intensifica debido al avance de las tecnologías digitales y la automatización del trabajo. La incorporación de inteligencia artificial, sistemas de monitorización, analítica de desempeño y herramientas digitales cada vez más sofisticadas está transformando la forma de trabajar en las organizaciones. En algunas personas, estos cambios pueden generar miedo a perder valor profesional, quedar obsoletas o incluso ser sustituidas. Cuando las personas perciben que compartir lo que saben puede reducir su diferenciación o aumentar su vulnerabilidad, tienden a proteger el conocimiento en lugar de transferirlo.

El conocimiento tácito requiere exposición personal, y nadie expone su experiencia en un entorno percibido como hostil.

La transferencia intergeneracional, especialmente, exige un clima donde la diferencia no se penalice, sino que se valore.

Micro-caso: La pregunta que nunca se hizo

En una reunión intergeneracional, una profesional joven detectó una posible mejora en un proceso histórico. Decidió no plantearla. No por falta de convicción, sino porque el equipo reaccionaba con ironía ante propuestas que cuestionaban prácticas consolidadas. Meses después, el proceso tuvo que rediseñarse tras un fallo significativo.

El conocimiento no faltaba. Faltaba el entorno para expresarlo.



Acción prioritaria

Las siguientes acciones mejoran la seguridad psicológica en contextos de transferencia:



1

Normalizar el error como fuente de aprendizaje.



2

Fomentar preguntas abiertas en reuniones.



3

Valorar públicamente las contribuciones intergeneracionales.



4

Separar crítica a la idea de juicio a la persona.



5

Formar a líderes en gestión del desacuerdo constructivo.

Apartado destacado

Gestión del conocimiento en el Tercer Sector

Las organizaciones del Tercer Sector comparten una serie de características que influyen directamente en la gestión y transferencia del conocimiento. Su misión social, la orientación al impacto comunitario y la dependencia parcial de financiación pública o subvenciones generan estructuras organizativas particulares. Suelen combinar personal asalariado con voluntariado, presentar estructuras relativamente horizontales y operar en entornos donde el conocimiento práctico y relacional es clave. Gran parte del conocimiento reside en la experiencia acumulada en la intervención directa, en redes comunitarias informales y en la capacidad de interpretar contextos sociales complejos.

En este tipo de organizaciones, el conocimiento es predominantemente tácito. Se transmite a través de la práctica, la observación y la convivencia profesional más que mediante manuales formales. Cuando profesionales con larga trayectoria se jubilan o cambian de entidad, no solo se produce una vacante estructural; puede producirse una pérdida de criterio, memoria institucional y relaciones comunitarias. A esta realidad se suma un contexto demográfico marcado por el envejecimiento de plantilla y la incorporación de nuevas generaciones con competencias distintas, expectativas laborales diferentes y mayor movilidad. La coexistencia intergeneracional puede convertirse en una fuente de aprendizaje colectivo o en una barrera silenciosa si no se gestiona estratégicamente.

Además, muchas entidades del Tercer Sector presentan limitaciones estructurales como escasez de recursos para sistematizar procesos, dependencia de financiación por proyectos y tiempos ajustados que dificultan la reflexión compartida. La tecnología suele utilizarse para la gestión administrativa, pero no siempre como herramienta estratégica para capturar y difundir conocimiento.

- ¿Qué parte de nuestro conocimiento sobre el territorio, las familias y las redes comunitarias depende exclusivamente de la experiencia práctica y no está recogida en ningún soporte compartido?
- Cuando se incorpora una nueva persona (profesional o voluntaria), ¿aprende únicamente los procedimientos del proyecto o también el criterio profesional que orienta la intervención social?
- ¿La convivencia entre generaciones en el equipo está fortaleciendo el aprendizaje sobre la práctica comunitaria o está generando brechas en la forma de entender la intervención?
- En un contexto de financiación por proyectos y tiempos ajustados, ¿disponemos de espacios reales para analizar casos complejos y compartir aprendizajes acumulados?
- Si una persona con larga trayectoria en la entidad se jubilara o cambiara de proyecto, ¿qué redes comunitarias, conocimiento contextual o memoria institucional se verían afectadas?

Modelo de preservación de memoria comunitaria

Como se ha comentado, en el Tercer Sector gran parte del conocimiento no es técnico, sino relacional y contextual.

Para evitar su pérdida, conviene trabajar en cuatro dimensiones complementarias:

1. *Memoria de casos*

No solo registrar intervenciones, sino documentar:

- Decisiones tomadas.
- Dilemas éticos enfrentados.
- Adaptaciones realizadas.
- Aprendizajes obtenidos.

El objetivo no es archivar expedientes, es capturar criterio profesional.

2. *Mapa de redes comunitarias*

Identificar relaciones clave:

- Contactos institucionales.
- Liderazgos informales.
- Alianzas estratégicas.
- Puentes interorganizativos.

Cuando una persona se marcha, se pierde su experiencia y puede perderse acceso a la red.

3. *Transferencia relacional acompañada*

Antes de cambios de proyecto o jubilaciones:

- Introducir progresivamente al sucesor en espacios comunitarios.
- Realizar presentaciones formales e informales.
- Facilitar co-intervenciones.

La red se construye con presencia.

4. *Espacios de reflexión estructurada*

Crear encuentros periódicos donde los equipos:

- Analicen casos complejos.
- Revisen prácticas.
- Compartan aprendizajes implícitos.
- Transformen experiencia en saber colectivo.

La memoria institucional no se conserva sola, se activa.

Acción prioritaria

Una entidad puede comenzar con tres medidas de bajo coste:

- Establecer entrevistas de legado antes de cualquier salida relevante.
- Crear un archivo narrativo de casos complejos (no solo administrativos).
- Elaborar un mapa actualizado de actores comunitarios clave.

Las organizaciones no pierden competitividad de forma abrupta. La pierden cuando el conocimiento deja de circular, se fragmenta o permanece concentrado en individuos sin integrarse en la capacidad colectiva.

En un contexto de envejecimiento demográfico, movilidad laboral creciente y transformación tecnológica acelerada, la transferencia de conocimiento no puede limitarse a iniciativas puntuales. Debe formar parte del diseño organizativo.

La evidencia es consistente: cuando la cultura, el liderazgo y las estructuras colaborativas están alineadas, el conocimiento se convierte en aprendizaje sostenido y en ventaja adaptativa. Cuando no lo están, se convierte en vulnerabilidad.

La preservación de conocimiento consiste en transformar la experiencia en criterio compartido. Y esa capacidad, más que cualquier documento, es la que garantiza continuidad, innovación y sostenibilidad organizativa.

Capítulo 3

¿Qué estrategias existen para gestionar y transferir el conocimiento?

Antes de profundizar en las distintas estrategias y mecanismos de gestión y transferencia del conocimiento, el siguiente mapa ofrece una visión global de la lógica del capítulo. A través de él se presentan los principales enfoques, niveles y decisiones organizativas que intervienen en la movilización del conocimiento dentro de las organizaciones.

El recorrido comienza diferenciando la gestión del conocimiento y la transferencia del conocimiento, para posteriormente abordar las estrategias clásicas, organizativas y tecnológicas que permiten crear, estructurar, compartir y aplicar el conocimiento de forma sostenible. Además, se incorporan los factores que condicionan la elección de cada estrategia, poniendo el foco en cómo transformar el conocimiento en una capacidad organizativa generadora de valor.

MAPA DEL CAPÍTULO

¿Qué estrategias existen para gestionar y transferir el conocimiento?



Este capítulo presenta las bases conceptuales de la gestión del conocimiento y, después, las estrategias clásicas, organizativas y tecnológicas para movilizarlo y convertirlo en capacidad organizativa generadora de valor.



3.1. Sentando las bases del conocimiento

El conocimiento es uno de los activos más críticos de cualquier organización, pero también uno de los peor gestionados. En muchas empresas, el conocimiento clave no está donde debería: está disperso, no documentado o concentrado en pocas personas. El problema no es solo qué saben las personas, sino qué es capaz de hacer la organización con ese conocimiento.

Por eso, las organizaciones que realmente capitalizan su conocimiento no lo dejan al azar. Diseñan mecanismos para crearlo, estructurarlo y movilizarlo. En este punto, distinguir entre *gestión del conocimiento* y *transferencia de conocimiento* no es una cuestión terminológica, sino estratégica. Mientras la primera se centra en organizar y preservar el conocimiento, la segunda se enfoca en hacerlo circular y aplicarlo. Entender esta diferencia es clave para diseñar intervenciones que generen valor a partir de él.

Gestión del conocimiento (KM): creación, almacenamiento y uso

La gestión del conocimiento es el diseño intencionado de estrategias, procesos y sistemas que permiten a una organización crear, organizar, almacenar, compartir y, sobre todo, aplicar el conocimiento de forma continua. Su objetivo se centra en asegurar que el conocimiento relevante esté disponible y se utilice allí donde genera valor dentro del ciclo de trabajo organizacional.

Para lograrlo, las organizaciones deben identificar su conocimiento crítico, ya sea explícito o tácito, capturarlo y preservarlo a lo largo del tiempo. Esto implica ir más allá de la tecnología: requiere construir infraestructuras organizativas y culturales que faciliten su circulación y uso efectivo. Cuando se implementa correctamente, la gestión del conocimiento actúa como un marco integrador que alinea todas las iniciativas relacionadas con el conocimiento organizativo, convirtiéndolo en un activo estratégico que impulsa el rendimiento y la ventaja competitiva.

Transferencia de conocimiento (KT): flujo y difusión entre personas/departamentos

La transferencia de conocimiento, por su parte, es el mecanismo que permite que el conocimiento cobre vida dentro de la organización. Se trata del proceso mediante el cual el conocimiento se desplaza de una persona, equipo o sistema a otro, con el objetivo de que sea comprendido, aplicado y reutilizado. Más que un simple traspaso de información, implica un proceso activo de interpretación y adaptación por parte de quien lo recibe.

En la práctica, la transferencia de conocimiento puede adoptar múltiples formas: desde interacciones directas entre personas hasta dinámicas más estructuradas basadas en rutinas, redes organizativas o movilidad del talento. Puede ser unidireccional, cuando el conocimiento fluye de un experto a un aprendiz, o bidireccional e interactiva, cuando se construye de manera compartida.

Como parte esencial de la gestión del conocimiento, la transferencia es el mecanismo que garantiza que el conocimiento no quede estático, sino que circule y genere valor. Sin embargo, no ocurre de manera automática. Requiere diseñar procesos y condiciones que se ajusten tanto al contexto organizativo como al momento del ciclo profesional en el que se encuentran las personas. Adaptar las estrategias de transferencia a estas variables es clave para asegurar el uso efectivo del conocimiento a lo largo del tiempo.

En la siguiente tabla podemos ver las diferencias conceptuales de los dos términos:

Tabla 4.

Diferencias entre la gestión del conocimiento y la transferencia de conocimiento

	 Gestión del conocimiento	 Transferencia de conocimiento
 Alcance	Macro: sistema organizacional amplio	Micro: proceso específico dentro de la gestión del conocimiento
 Enfoque	Crear, organizar y preservar conocimiento	Mover y aplicar conocimiento
 Nivel	Estructura, cultura y sistemas	Interacción entre personas
 Temporalidad	Capacidad continua	Episodios o procesos concretos
 Objetivo	Maximizar el valor del conocimiento	Asegurar su uso efectivo

Nota. Elaboración propia. La tabla compara la gestión del conocimiento y la transferencia de conocimiento en función de su alcance, enfoque, nivel de actuación, temporalidad y objetivo dentro de las organizaciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Gestionar conocimiento no es lo mismo que hacerlo circular. Y muchas organizaciones fallan precisamente en esta diferencia.

En entornos caracterizados por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (VUCA), y, más recientemente, por la fragilidad y la creciente no linealidad de los mercados (BANI), la gestión y la transferencia del conocimiento dejan de ser

funciones de soporte para convertirse en capacidades críticas. Compartir conocimiento, generar aprendizajes y facilitar su circulación reduce la incertidumbre y mejora la toma de decisiones, pero también fortalece la resiliencia organizativa y la capacidad de adaptación.

Esta necesidad se intensifica con el avance acelerado de las tecnologías digitales, la automatización y la inteligencia artificial, que están transformando la forma en que las organizaciones generan, almacenan y utilizan el conocimiento. El problema ya no es únicamente acceder a la información, sino interpretar qué conocimiento es realmente relevante, cómo aplicarlo y cómo evitar que quede obsoleto en contextos de cambio continuo.

En este escenario, las organizaciones necesitan desarrollar sistemas capaces de combinar tecnología, aprendizaje y transferencia de conocimiento para responder con mayor rapidez, criterio y capacidad de adaptación a entornos cada vez más dinámicos e impredecibles.

Para interpretar estos entornos complejos, las organizaciones pueden apoyarse en marcos analíticos como el modelo RUPT (que examina factores regulatorios, económicos, políticos y tecnológicos) o el enfoque TUNA (turbulencia, incertidumbre, novedad y ambigüedad), que permiten estructurar la lectura del contexto y anticipar dinámicas de cambio. En este sentido, las empresas que logran movilizar su conocimiento, a través de flujos ágiles, colaboración interfuncional y procesos de aprendizaje continuo, son las que mejor interpretan el entorno y transforman la ambigüedad en acción.

3.2. Estrategias de Gestión del Conocimiento

Las organizaciones no fallan por falta de conocimiento, sino por no saber cómo gestionarlo estratégicamente. La cuestión es cómo hacerlo: qué estrategias utilizar, en qué contexto y con qué objetivo.

Las estrategias de gestión del conocimiento pueden agruparse en tres niveles complementarios:

Tabla 5.

Estrategias de gestión y transferencia de conocimiento en las organizaciones

	1 CLÁSICAS Gestionan el conocimiento.	2 ORGANIZATIVAS Crean condiciones para generar valor.	3 TECNOLÓGICAS Escalan y conectan el conocimiento.
¿QUÉ BUSCA?	Crear, capturar, estructurar y transferir el conocimiento.	Generar contexto, cultura y procesos para compartir y renovar el conocimiento.	Almacenar, conectar, compartir y analizar el conocimiento.
ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS QUE SE TRABAJAN	 Codificación	 Aprendizaje organizacional	 Tecnología digital
	 Personalización	 Relevé generacional	 Tecnologías colaborativas e IA
¿QUÉ APORTA A LA ORGANIZACIÓN?	 Reduce dependencia	 Colaboración e innovación	 Decisiones basadas en conocimiento

Nota. Elaboración propia. La tabla sintetiza las principales estrategias clásicas, organizativas y tecnológicas de gestión y transferencia de conocimiento destacando qué buscan, qué estrategias específicas incluyen y qué aportan a la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Ninguna de estas estrategias funciona de forma aislada. La elección depende de tres variables:

- Tipo de conocimiento (tácito o explícito).
- Nivel de complejidad del trabajo.
- Riesgo de pérdida o necesidad de escalabilidad.

No existe una única estrategia de gestión del conocimiento. La ventaja competitiva reside en saber combinarlas de forma coherente.

3.3. Estrategias clásicas

Estrategia de Codificación

Cuando el conocimiento depende de personas concretas, la organización es vulnerable. La estrategia de codificación surge precisamente para reducir esa dependencia, transformando el conocimiento individual en un activo organizativo accesible.

Para que genere valor sostenido, debe ser recogido de manera estructurada, formalizado y almacenado en sistemas que permitan su acceso, reutilización y escalabilidad en toda la organización.

El objetivo es transformar el conocimiento individual en un activo organizativo. En otras palabras, que la salida de un profesional no implique la pérdida del conocimiento crítico que acumulaba. Este enfoque, orientado desde la persona hacia el documento, permite que el conocimiento se desacople de sus emisores originales y pueda ser reutilizado de forma eficiente y a bajo coste marginal.

Codificar conocimiento significa desligarlo de las personas para que pueda ser reutilizado por la organización.

En la práctica, la codificación consiste en convertir el conocimiento tácito en formatos explícitos y estructurados. Algunos ejemplos podrían ser los siguientes: manuales, procedimientos, bases de datos, lecciones aprendidas o modelos de referencia que pueden ser comprendidos y aplicados por otros. En este proceso, la codificación se apoya especialmente en la externalización (hacer explícito el conocimiento tácito) y la combinación (organizar y sistematizar ese conocimiento), tal como plantea el modelo SECI, donde el conocimiento se hace explícito y se reorganiza para generar nuevo valor.

Figura 5.

Teoría dinámica de la creación del conocimiento organizacional (modelo SECI)



Nota. Elaboración propia a partir del modelo SECI desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi. La figura representa el proceso dinámico de creación de conocimiento mediante la interacción entre conocimiento tácito y explícito a través de cuatro procesos: socialización, externalización, combinación e internalización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Para ello, las organizaciones utilizan tecnologías, sistemas y procedimientos que permiten capturar la experiencia y convertirla en contenido accesible: desde repositorios centraliza-

dos hasta plantillas, FAQs o estándares operativos. Cuando este sistema funciona, el conocimiento deja de estar disperso y pasa a estar disponible en el momento en que se necesita.

La codificación resulta especialmente eficaz en contextos donde predominan tareas repetitivas, productos estandarizados o entornos con alta rotación, donde la eficiencia y la continuidad operativa son críticas. Entre sus principales beneficios destacan: mayor escalabilidad, reducción de la dependencia individual, coherencia en la ejecución y una incorporación más rápida de nuevos profesionales.

Su implantación, sin embargo, también plantea retos que deben ser gestionados adecuadamente. Una excesiva formalización puede generar rigidez y dificultar la adaptación, y, sobre todo, la codificación por sí sola no logra capturar la riqueza del conocimiento tácito y contextual. Por ello, su verdadero potencial emerge cuando se combina con estrategias que favorecen la interacción y el intercambio directo entre personas.

Implementación

Una vez definida la necesidad de poner en marcha una estrategia de codificación, el siguiente paso consiste en crear un proceso estructurado que permita transformar el conocimiento individual en conocimiento organizacional accesible. Este proceso suele desarrollarse a través de una secuencia de fases que guían el paso desde el conocimiento experto hasta su integración en repositorios de la organización. A continuación, se presenta un modelo de proceso de codificación compuesto por siete fases principales.

Figura 6.

Proceso de codificación del conocimiento organizacional



Nota. Elaboración propia. La figura muestra las principales fases del proceso de codificación del conocimiento, desde la identificación y priorización del conocimiento crítico hasta su captura, validación, almacenamiento y mantenimiento para facilitar su conservación y reutilización en la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Este tipo de procesos permiten transformar el conocimiento individual en un recurso organizacional compartido, reduciendo la dependencia de expertos individuales y facilitando la transferencia del conocimiento a nuevas generaciones de profesionales.

Indicadores clave para evaluar la codificación del conocimiento

Medir la codificación del conocimiento no consiste únicamente en contar documentos, sino en entender hasta qué punto el conocimiento tácito se transforma en conocimiento útil, accesible y reutilizable, y cómo este proceso impacta en el desempeño organizativo. Los indicadores deben, por tanto, capturar tanto la calidad del sistema como su uso real y su contribución al valor.

En la práctica, los indicadores de codificación se agrupan en cuatro dimensiones clave:

Tabla 6.

Indicadores para evaluar la estrategia de codificación del conocimiento

Indicadores	Qué medir	Posibles indicadores	Valor
 Cobertura y calidad	Nivel de conocimiento codificado	• % conocimiento crítico documentado • Grado de estructuración • Calidad/claridad de contenidos	Asegura que el conocimiento relevante está disponible
 Uso y reutilización	Uso real del repositorio	• N° accesos, búsquedas, descargas • Usuarios activos • % problemas resueltos con conocimiento codificado	Evita duplicidades y mejora la eficiencia
 Impacto operativo	Efecto en el desempeño	• Tiempo de onboarding • Reducción de tiempos de ciclo • Ahorro de costes • Percepción de utilidad	Conecta conocimiento con resultados reales
 Actualización	Vigencia del conocimiento	• Frecuencia de actualización • Tiempo desde generación hasta codificación	Evita obsolescencia del conocimiento

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta distintos indicadores para evaluar la efectividad de los procesos de codificación del conocimiento en las organizaciones, considerando aspectos relacionados con la cobertura, reutilización, impacto operativo y actualización del conocimiento documentado.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Para que estos indicadores sean realmente útiles, su diseño debe combinar métricas cuantitativas (volúmenes, ratios o tiempos) con indicadores cualitativos (la utilidad percibida o la satisfacción de los usuarios). Además, es fundamental alinear los indicadores de codificación con resultados estratégicos, asegurando así que la gestión del conocimiento se mida

en términos de impacto. Codificar conocimiento no es documentar por documentar, sino asegurar que la organización puede operar sin depender de individuos concretos.

En este contexto, enfoques como el *People Analytics* permiten avanzar hacia modelos de análisis más integrados, combinando datos sobre personas, aprendizaje, rotación, desempeño y transferencia de conocimiento para identificar riesgos de dependencia, pérdida de conocimiento crítico o brechas de capacidad organizativa.

3.4. Estrategia de Personalización

No todo el conocimiento puede documentarse. En muchas organizaciones, el conocimiento más valioso es tácito, contextual y difícil de formalizar. La experiencia para anticipar errores, interpretar señales informales, adaptar procedimientos a situaciones reales o tomar decisiones bajo presión rara vez aparece en los documentos, pero resulta crítica para el funcionamiento diario de la organización. En estos casos, la única forma de transferirlo es a través de la interacción directa entre personas. En este enfoque, el conocimiento no se desacopla de quienes lo poseen, sino que circula mediante conversaciones, colaboración y experiencia compartida.

El objetivo es movilizar el conocimiento dentro de la organización sin necesidad de transformarlo completamente en contenido explícito. En otras palabras, se trata de que el conocimiento fluya de persona a persona, permitiendo su comprensión, adaptación y aplicación en contextos específicos. Este enfoque resulta especialmente eficaz para transferir conocimiento complejo, ambiguo o altamente especializado, que difícilmente puede ser codificado.

En la práctica, la personalización consiste en crear espacios y dinámicas donde el conocimiento se comparte de forma directa.

Para que este enfoque funcione, no basta con diseñar mecanismos de interacción; es necesario crear condiciones organizacionales que lo hagan posible. La transferencia de conocimiento es, en esencia, un proceso organizativo que depende de la cultura, el liderazgo y los incentivos existentes en la organización. Cuando las personas no perciben beneficios en compartir lo que saben, no disponen de tiempo para hacerlo o temen perder valor al hacerlo, el conocimiento tiende a quedarse retenido. Por ello, las organizaciones más eficaces desarrollan entornos que favorecen activamente el intercambio de conocimiento.

La personalización resulta especialmente adecuada en contextos donde predominan problemas complejos, situaciones no rutinarias o entornos de alta incertidumbre, en los que el conocimiento es altamente contextual, relacional o emergente. Es habitual en consultoras, centros tecnológicos, empresas de servicios profesionales o cualquier entorno donde la innovación y el criterio experto son determinantes.

Cuando se implementa de forma efectiva, genera beneficios como: permite transferir conocimiento tácito y experiencial, favorece el desarrollo de criterio profesional, impulsa la

innovación y fortalece la confianza y la cohesión entre personas. Como ocurre con cualquier estrategia organizativa, su aplicación presenta riesgos y desafíos que conviene considerar. Así, presenta menor escalabilidad que la codificación, depende en gran medida de las personas y del contexto relacional, y puede generar riesgos de pérdida de conocimiento si no se acompaña de mecanismos que permitan cierto registro.

Por ello, su verdadero potencial emerge cuando se combina con estrategias de codificación, equilibrando la eficiencia en la gestión del conocimiento con la profundidad necesaria para transferir el saber más complejo y crítico.

Tabla 7.
Comparación entre las estrategias de codificación y personalización del conocimiento

Dimensiones	Codificación	Personalización
 Lógica	El conocimiento se documenta y almacena	El conocimiento se comparte mediante interacción
 Ventaja clave	Eficacia y reutilización	Profundidad y desarrollo de criterio
 Limitaciones	No captura bien el conocimiento tácito	Difícil de escalar
 Uso recomendado	Procesos estandarizados, repetibles y documentables.	Situaciones complejas, ambiguas o poco estructuradas.

Nota. Elaboración propia a partir de las estrategias de gestión del conocimiento. La tabla compara ambas estrategias según su lógica de funcionamiento, ventajas, limitaciones y contextos de aplicación en las organizaciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

En la práctica, esta estrategia se materializa a través de distintos mecanismos de interacción directa, como el mentoring, las comunidades de práctica, la rotación de puestos o los espacios informales de intercambio. Todos ellos tienen en común que facilitan el contacto entre personas y permiten la transferencia de conocimiento experiencial en contexto.

Este aspecto resulta especialmente relevante en un momento donde las organizaciones avanzan hacia entornos cada vez más digitalizados y automatizados. Aunque la tecnología facilita el

acceso a la información, parte del conocimiento más valioso sigue siendo empírico: se construye a través de la experiencia, la práctica, la observación y la toma de decisiones en situaciones reales. La capacidad de interpretar matices, anticipar problemas o adaptar respuestas al contexto difícilmente puede reducirse por completo a procedimientos o sistemas automatizados.

En este contexto, la estrategia de personalización adquiere un valor diferencial, ya que permite preservar y transferir ese conocimiento práctico que sostiene gran parte del criterio profesional y de la capacidad de adaptación organizativa.

3.5. Proceso de implementación

La implementación de las estrategias de personalización requiere abordar simultáneamente dimensiones relacionales y organizativas. No se trata únicamente de conectar personas, sino de diseñar entornos que permitan que el conocimiento tácito circule de forma sostenida en el tiempo. Esto implica identificar a los portadores de conocimiento clave, crear espacios que faciliten la interacción y establecer mecanismos que aseguren la continuidad y el impacto de estas prácticas.

En este sentido, la personalización no ocurre de forma espontánea. Para que el conocimiento tácito fluya de manera efectiva, es necesario diseñar un proceso intencionado que combine cultura, estructura y mecanismos de interacción.

Este proceso puede articularse en seis fases:

1. *Diagnosticar redes y cultura*

El punto de partida es comprender cómo fluye actualmente el conocimiento en la organización. Esto implica evaluar el nivel de confianza, identificar barreras al intercambio y mapear las redes informales de conocimiento para detectar nodos clave y empleados con expertise.

2. *Diseñar la arquitectura relacional*

La personalización debe ser diseñada, no improvisada. Es necesario definir qué mecanismos se activarán (mentoring, comunidades de práctica, rotaciones, etc.), con qué estructura, frecuencia y soporte organizativo.

3. *Activar el conocimiento experto*

El conocimiento crítico reside en personas concretas. Por ello, es fundamental identificar a estos expertos y crear condiciones para que actúen como fuentes activas de conocimiento: tiempo dedicado, reconocimiento formal y legitimidad organizativa.

4. *Facilitar conexiones*

La organización debe crear espacios y dinámicas que favorezcan el encuentro entre personas: entornos físicos y virtuales, eventos, comunidades y tecnologías

que conecten a quienes necesitan conocimiento con quienes lo poseen. En este punto, la tecnología actúa como facilitador de conexiones, no como repositorio, mediante plataformas colaborativas, directorios de expertos o herramientas de comunicación.

5. *Acompañar y ajustar*

La personalización requiere seguimiento. Es necesario facilitar las relaciones (mentoring, comunidades), medir su actividad y ajustar los mecanismos en función de los resultados.

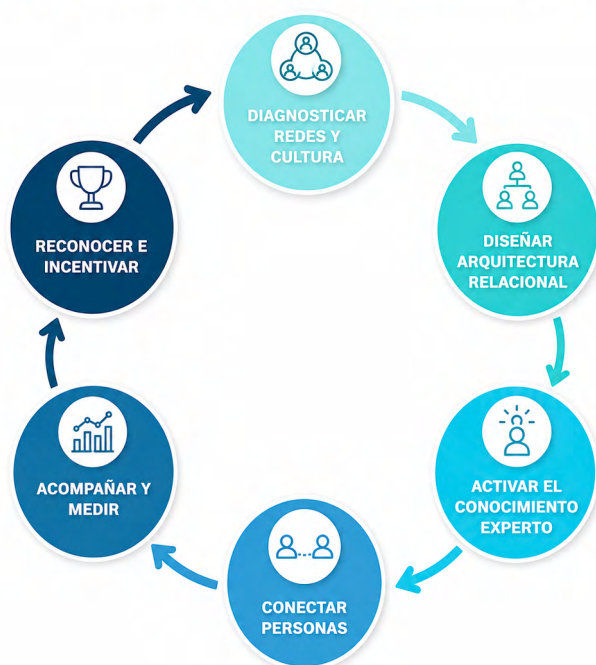
6. *Reconocer e incentivar*

Para que el conocimiento fluya, debe ser valorado. Incorporar la contribución al conocimiento compartido como indicador de desempeño, visibilizar a quienes comparten y generar incentivos refuerza el comportamiento colaborativo.

Figura 7.

Ciclo de implementación de la estrategia de personalización del conocimiento

Ciclo de implementación de la personalización del conocimiento



Nota. Elaboración propia. La figura representa las principales fases para implementar una estrategia de personalización del conocimiento en las organizaciones, centrada en las relaciones, la activación del conocimiento experto y el intercambio de conocimiento entre personas.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Factores clave de éxito

Para que este proceso funcione de manera efectiva, deben cumplirse cuatro condiciones transversales:

1. **Intencionalidad organizativa:** la personalización debe estar formalizada; depender únicamente de interacciones informales limita su impacto.
2. **Cultura y liderazgo:** la confianza, la seguridad psicológica y el apoyo del liderazgo son condiciones necesarias para que las personas compartan conocimiento.
3. **Tecnología como conector:** las herramientas digitales deben facilitar la interacción, no limitarse a almacenar información.
4. **Codificación ligera:** complementar la personalización con mecanismos de codificación que capturen aprendizajes clave evita que el conocimiento quede únicamente en las personas.

3.6. Estrategias organizativas

Aprendizaje organizacional

Las organizaciones no fracasan por falta de información, sino por no aprender de su propia experiencia. Casos como los de Kodak o Nokia muestran cómo empresas líderes, pese a disponer de conocimiento, recursos y capacidad tecnológica, no supieron adaptarse a tiempo a los cambios de su sector. Kodak, por ejemplo, fue pionera en el desarrollo de la fotografía digital, pero continuó centrando su estrategia en el negocio tradicional del carrrete fotográfico y el revelado químico, sin interpretar adecuadamente la transformación del mercado.

De manera similar, Nokia dominó durante años el sector de la telefonía móvil, pero no logró reaccionar con suficiente rapidez ante la irrupción de los smartphones y los nuevos ecosistemas digitales liderados por el software y la experiencia de usuario. En ambos casos, el problema no fue la ausencia de información, sino la incapacidad para convertir ese conocimiento en aprendizaje organizacional y adaptación estratégica.

El aprendizaje organizacional es la capacidad de transformar lo que ocurre en la organización en mejora real del desempeño. Esta estrategia se centra en los mecanismos o recursos de los que dispone una organización para detectar y corregir errores, adaptar sus comportamientos a partir de la experiencia y generar conocimiento colectivo que mejore su desempeño futuro.

Este aprendizaje puede producirse a distintos niveles, pero adquiere especial relevancia cuando se traduce en cambios en las rutinas, prácticas y decisiones organizativas. En este sentido, se distinguen dos formas fundamentales de aprendizaje:

1. **Aprendizaje de un solo bucle:** orientado a corregir errores dentro de los marcos existentes
2. **Aprendizaje de doble bucle:** implica cuestionar y transformar los supuestos, normas y modelos mentales que guían la acción.

En este sentido, el aprendizaje organizacional es una capacidad estratégica. Las organizaciones que aprenden de manera sistemática son capaces de anticiparse al cambio, innovar de forma continua y sostener ventajas competitivas en entornos inciertos. No se trata únicamente de reaccionar ante los errores, sino de desarrollar la capacidad de cuestionar, redefinir y reinventar sus propios modelos de funcionamiento.

El verdadero aprendizaje organizacional se centra en revisar críticamente cómo y por qué se actúa o trabaja dentro de la organización. Sin este nivel de reflexividad, las organizaciones pueden optimizar sus procesos, pero difícilmente desarrollan una capacidad real de adaptación estratégica.

El aprendizaje organizacional se hace visible cuando las organizaciones desarrollan rutinas de reflexión, revisión y adaptación continua. Entre estas prácticas destacan la formación continua, las dinámicas colaborativas, y los espacios de intercambio de conocimiento que facilitan la transición desde el aprendizaje individual hacia el aprendizaje organizativo.

Para ello, las organizaciones deben crear condiciones que favorezcan el aprendizaje continuo. Esto implica:

1. Promover una cultura que legitime la reflexión y el error como fuente de aprendizaje.
2. Impulsar estilos de liderazgo que fomenten la experimentación y el cuestionamiento.
3. Desarrollar prácticas organizativas que integren el aprendizaje en el trabajo diario.

El aprendizaje organizacional resulta especialmente relevante en entornos complejos, cambiantes o inciertos, donde la capacidad de adaptación y renovación continua se convierte en un factor clave de competitividad. Entre las ventajas asociadas a este enfoque se encuentran: impulsa la innovación, mejora la capacidad de respuesta ante el cambio y favorece el desarrollo de nuevas soluciones a problemas emergentes.

Pese a su potencial, su eficacia depende de determinadas condiciones organizativas. Puede quedarse en procesos de reflexión sin traducción operativa si no se sistematiza adecuadamente, y requiere de una cultura organizativa basada en la confianza y la seguridad psicológica para que las personas se sientan legitimadas a cuestionar y compartir aprendizaje.

Su verdadero valor emerge cuando se integra con mecanismos de codificación y personalización, facilitando que el conocimiento no solo se genere, sino que también se comparta, se consolide y se aplique de manera efectiva en la organización.

Implementación: hacia una organización aprendiente

La implementación del aprendizaje organizacional requiere articular de manera coherente procesos, estructuras y condiciones organizativas que permitan que el conocimiento se genere, se comparta y se utilice de forma sistemática. No basta con introducir herramientas o prácticas aisladas, sino de desarrollar una capacidad organizativa que integre el aprendizaje en el funcionamiento diario de la organización.

En este sentido, la transición hacia una organización aprendiente implica diseñar un proceso estructurado que permita movilizar el conocimiento y transformarlo en mejora organizativa. La Figura 8 presenta un modelo de implementación basado en cinco fases, que abordan desde el diagnóstico inicial hasta la medición y consolidación del aprendizaje.

1. Diagnóstico de la madurez del aprendizaje

Evaluar el nivel actual de reflexividad organizacional, tolerancia al error, existencia de rutinas de aprendizaje y cultura de experimentación. Este diagnóstico permite identificar brechas y priorizar intervenciones.

2. Desarrollo de liderazgo aprendiente

El cambio comienza en los líderes. Es necesario desarrollar estilos de liderazgo que fomenten la curiosidad, legitimen la incertidumbre y promuevan el aprendizaje a partir del error.

3. Institucionalización de rutinas de aprendizaje

El aprendizaje debe integrarse en el trabajo diario mediante mecanismos estructurados como revisiones de incidentes críticos, retrospectivas, revisiones de proyectos o espacios de diálogo estratégico.

4. Sistemas de gestión del conocimiento

Desarrollar infraestructuras que permitan capturar, estructurar y compartir el conocimiento generado en las rutinas de aprendizaje: repositorios, bases de lecciones aprendidas o comunidades de práctica.

5. Medición y gobernanza del aprendizaje

Establecer indicadores que permitan evaluar el impacto del aprendizaje organizacional, como la velocidad de adaptación, la reutilización del conocimiento o la reducción de errores recurrentes.

El aprendizaje organizacional se consolida cuando el conocimiento se aplica.

Figura 8.

Sistema multinivel de aprendizaje organizacional



Nota. Elaboración propia. La figura representa un modelo integrado de aprendizaje organizacional en el que la cultura de aprendizaje, las prácticas de RR. HH. y el liderazgo estratégico facilitan la creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento en la organización. Las organizaciones que aprenden no se construyen únicamente mediante prácticas aisladas, sino a través de la integración de procesos, flujos de conocimiento y condiciones organizativas que permiten transformar la experiencia en mejora sostenida.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

3.7. Relevo Generacional

El relevo generacional es una palanca estratégica para preservar el conocimiento crítico de la organización. Implica la transferencia de competencias y conocimientos acumulados, tanto técnicos como relacionales, así como la praxis o «saber-hacer» que se construye a lo largo de la experiencia profesional.

A diferencia de otras estrategias de transferencia de conocimiento, el relevo generacional se centra especialmente en la última etapa del ciclo de vida laboral de las personas trabajadoras, cuando existe riesgo de pérdida de conocimiento asociado a jubilaciones, salidas o transición de profesionales con alta experiencia acumulada. Su objetivo no es únicamente compartir información, sino asegurar la continuidad del conocimiento crítico antes de que abandone la organización. En este sentido, el conocimiento de los trabajadores con mayor experiencia se convierte en un activo estratégico que debe ser gestionado de forma explícita.

Más allá de mitigar un riesgo, el relevo generacional representa una oportunidad para mejorar el rendimiento y fortalecer la organización. La interacción entre generaciones permite combinar experiencia acumulada con nuevas perspectivas, favoreciendo el aprendizaje, la adaptación y la innovación.

Para que este proceso sea efectivo, no puede depender únicamente de interacciones informales. Requiere de un enfoque estructurado que permita identificar el conocimiento crítico, planificar su transferencia y asegurar su aplicación en el desempeño organizativo. Cuando se gestiona de forma anticipada y alineada con la estrategia, el relevo generacional contribuye directamente a la mejora de la toma de decisiones, la reducción de errores y el aumento de la productividad.

Sin embargo, su efectividad depende de una condición clave: la anticipación. Cuando se activa de forma tardía, se convierte en un proceso reactivo con impacto limitado. Por el contrario, cuando se planifica de manera estratégica, se transforma en un mecanismo que no solo preserva el conocimiento, sino que impulsa la renovación y el desarrollo organizativo.

En los siguientes apartados se analizan los elementos clave para su implementación, desde la identificación del riesgo de pérdida de conocimiento crítico hasta el diseño de programas de relevo generacional y la evaluación de su madurez en la organización.

Identificación del riesgo de pérdida de conocimiento crítico

El primer paso para gestionar el relevo generacional consiste en hacer visible un riesgo que, en muchas organizaciones, permanece oculto: la dependencia de conocimiento crítico concentrado en trabajadores próximos a jubilarse, o en procesos y sistemas específicos.

Identificar este riesgo implica ir más allá de los organigramas y analizar dónde reside realmente el conocimiento estratégico. Esto incluye localizar expertos clave, funciones críticas, procesos sensibles y sistemas donde se acumula el conocimiento organizativo. Al mismo tiempo, es necesario reconocer las situaciones que pueden comprometer su continuidad, como jubilaciones, rotación de personal, reestructuraciones o una gestión del conocimiento insuficiente.

Sin embargo, no todos los riesgos son evidentes. La pérdida de conocimiento no solo se produce cuando una persona abandona la organización. También puede manifestarse en forma de filtración, desperdicio, obsolescencia, ocultamiento o acaparamiento del conocimiento. Estas dinámicas afectan a los distintos procesos de conocimiento, creación, almacenamiento, transferencia y aplicación, y, si no se gestionan, erosionan progresivamente la capacidad organizativa.

Para abordar este desafío, las organizaciones deben adoptar un enfoque sistemático basado en cuatro fases (Véase Figura 9):

1. Identificación.
2. Evaluación.

3. Tratamiento.
4. Seguimiento del riesgo de conocimiento.

Este enfoque permite pasar de una gestión reactiva (actuar cuando el conocimiento ya se ha perdido) a una gestión preventiva, donde el riesgo se anticipa y se gestiona de forma estratégica.

Figura 9.

Proceso de gestión del riesgo de pérdida de conocimiento organizacional



Nota. Elaboración propia. La figura presenta un proceso cíclico para identificar, evaluar, tratar y realizar seguimiento del conocimiento crítico en riesgo, con el objetivo de prevenir su pérdida y garantizar la continuidad organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Diseño de un programa de relevo generacional

Diseñar un programa de relevo generacional implica transformar la gestión del conocimiento en un proceso estructurado, anticipado y alineado con la estrategia organizativa. No se trata únicamente de sustituir personas, sino de asegurar la continuidad del conocimiento crítico y preparar a la organización para los retos futuros.

Un programa eficaz combina dos dimensiones: la gestión del conocimiento (qué se transfiere) y la gestión del talento (quién lo recibe y cómo se desarrolla). Para ello, las organizaciones deben avanzar desde una lógica reactiva hacia un enfoque sistemático basado en seis pasos clave. Un programa de relevo generacional efectivo integra la gestión del conocimiento y el desarrollo del talento en un proceso continuo, estructurado y alineado con la estrategia organizativa.

Figura 10.

Proceso para diseñar e implementar programas de relevo generacional



Nota. Elaboración propia. La figura representa las principales fases para gestionar la transferencia de conocimiento crítico en procesos de relevo generacional, desde la identificación y priorización del conocimiento hasta la implementación, evaluación e institucionalización de las acciones de transferencia.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Este proceso se complementa con la gestión de la sucesión, que pone el foco en el desarrollo del talento. Mientras el relevo generacional responde a la pregunta «qué conocimiento debe transferirse», la sucesión responde a «quién debe asumirlo y cómo prepararlo». La combinación de ambas dimensiones permite asegurar no solo la continuidad del conocimiento, sino también la sostenibilidad del liderazgo y de las capacidades organizativas.

El relevo generacional efectivo no ocurre por azar, sino a través de un proceso estructurado que permite identificar, transferir y consolidar el conocimiento crítico en la organización.

3.8. Indicadores de madurez en la gestión del relevo generacional

La gestión del relevo generacional no solo requiere diseño e implementación, sino también medición sistemática. Los indicadores de madurez permiten evaluar en qué medida una organización es capaz de identificar, transferir y consolidar su conocimiento crítico, así como preparar a la siguiente generación de profesionales.

Un sistema de indicadores eficaz debe integrar dos dimensiones complementarias:

1. Gestión del conocimiento (continuidad del saber crítico).
2. Gestión del talento (preparación de sucesores).

Los indicadores combinan métricas cuantitativas y cualitativas, permitiendo una evaluación integral del sistema de relevo generacional.

Tabla 8.

Indicadores para evaluar procesos de relevo generacional y transferencia de conocimiento

DIMENSIÓN	INDICADOR	MEDIDA
 CONOCIMIENTO	Cobertura de conocimiento	% con receptor preparado y plan activo.
	Concentración de conocimiento	% dependiente de una sola persona.
	Tiempo medio de transferencia	Meses hasta la aplicación autónoma.
 SUCESIÓN	Cobertura de sucesores	% de roles críticos con sucesor preparado.
	Preparación del sucesor	Nivel de preparación: inmediato, 1–2 años o no preparado.
	Diversidad de sucesores	Diversidad y amplitud de la cantera.
 PROCESO	Formalización	Existencia y aplicación de protocolos de relevo.
	Mecanismos de transferencia	Uso de mentoring, rotación, comunidades o repositorios.
	Integración digital	Uso de herramientas digitales para almacenar y compartir.
	Planes activos	% de conocimiento crítico con plan en ejecución.
 RESULTADOS	Retención post-salida	Mantenimiento del desempeño tras la salida de expertos.
	Satisfacción con el relevo	Satisfacción de los sucesores con la transferencia.
	Impacto organizativo	Efecto en continuidad, productividad o calidad.

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta un conjunto de indicadores organizados en cuatro dimensiones (conocimiento, sucesión del talento, proceso y resultados) para evaluar la efectividad de los programas de relevo generacional y la transferencia de conocimiento crítico en las organizaciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Aunque todos los indicadores contribuyen a la evaluación del sistema de relevo generacional, algunos resultan especialmente críticos por su impacto directo en la continuidad del conocimiento y la sostenibilidad organizativa:

3.9. Indicadores clave del relevo generacional

1. *Índice de concentración del conocimiento crítico*

El índice de concentración del conocimiento crítico mide el grado en que el conocimiento estratégico de la organización está concentrado en un número reducido de personas. Cuando una parte significativa del conocimiento depende de un único individuo, la organización se enfrenta a un riesgo elevado de pérdida, especialmente ante situaciones como jubilaciones, rotación o cambios organizativos.

Este indicador permite identificar situaciones de «*punto único de fallo*», donde la continuidad operativa puede verse comprometida si no existen mecanismos de transferencia adecuados. Cuanto mayor es la concentración, mayor es la vulnerabilidad organizativa; por el contrario, una distribución equilibrada del conocimiento indica mayor resiliencia y capacidad de adaptación.

2. *Cobertura del conocimiento crítico*

La cobertura del conocimiento crítico refleja el grado en que el conocimiento estratégico de la organización ha sido identificado, documentado y transferido a otras personas. No se trata únicamente de saber qué conocimiento es relevante, sino de asegurar que existe al menos un receptor preparado y un proceso activo de transferencia.

Este indicador permite evaluar si la organización está gestionando de forma proactiva su conocimiento clave o si, por el contrario, depende de personas concretas sin mecanismos de continuidad. Una alta cobertura indica que el conocimiento está siendo preservado y distribuido de manera efectiva, reduciendo el riesgo de pérdida y facilitando la sostenibilidad organizativa.

3. *Nivel de preparación del sucesor*

El nivel de preparación del sucesor evalúa en qué medida las personas identificadas como sucesoras están capacitadas para asumir un rol crítico dentro de la organización. Este indicador no solo considera el desempeño actual, sino también el potencial, la experiencia acumulada y la adecuación a las necesidades futuras del puesto.

Habitualmente, la preparación del sucesor se clasifica en niveles (por ejemplo, listo ahora, listo en el corto plazo o no preparado), lo que permite a la organización anticipar necesidades de desarrollo y tomar decisiones sobre formación, *mentoring* o rotación de puestos. Un alto nivel de preparación indica que la organización

no solo preserva el conocimiento, sino que también asegura la continuidad del talento y del liderazgo.

En conjunto, estos tres indicadores permiten evaluar la solidez del sistema de relevo generacional, integrando la dimensión del conocimiento (qué se transfiere) y la del talento (quién lo asume).

Escala de madurez organizativa del relevo generacional

La escala de madurez organizativa del relevo generacional permite evaluar el nivel de desarrollo de las principales dimensiones que intervienen en la preservación y transferencia del conocimiento. A partir de los indicadores analizados, facilita una visión global de la situación actual de la organización, ayudando a identificar fortalezas, áreas de mejora y prioridades de actuación para avanzar hacia un modelo de relevo más estructurado, sostenible y orientado a resultados.

Figura 11.
Radar de madurez del relevo generacional



Nota. Elaboración propia. La figura representa una evaluación comparativa entre la situación actual y el nivel objetivo del sistema de relevo generacional en distintas dimensiones estratégicas relacionadas con la transferencia de conocimiento y la continuidad organizacional.

El radar se ha elaborado a partir de una selección de indicadores clave que reflejan las principales dimensiones del sistema de relevo generacional (conocimiento, sucesión, proceso y resultados). Cada indicador se ha puntuado en una escala de 0 a 10, donde valores bajos indican un desarrollo incipiente y valores altos un nivel avanzado e integrado.

El análisis del radar de madurez permite identificar de forma clara las fortalezas y debilidades del sistema de relevo generacional. En este caso, la organización presenta niveles relativamente bajos en la mayoría de dimensiones, especialmente en la cobertura del conocimiento crítico, la preparación de sucesores y la formalización del proceso, lo que indica una gestión aún incipiente y con elevada dependencia de personas clave. En contraste, el nivel objetivo refleja un modelo más equilibrado, donde el conocimiento está distribuido, los sucesores están preparados y los procesos están sistematizados. La brecha entre la madurez actual y la deseada pone de manifiesto la necesidad de priorizar acciones en aquellas áreas con mayor distancia, orientando los esfuerzos hacia la identificación y transferencia del conocimiento crítico, así como al desarrollo estructurado del talento.

Este tipo de análisis permite diagnosticar la situación actual y establecer una hoja de ruta clara para avanzar hacia un modelo de relevo generacional más resiliente, sostenible y alineado con la estrategia organizativa. En definitiva, el valor del radar no reside únicamente en visualizar la situación actual, sino en convertir esa información en decisiones estratégicas que aseguren la continuidad del conocimiento y del talento en la organización.

Este enfoque basado en niveles de madurez resulta coherente con modelos ampliamente utilizados en la gestión organizativa y del talento, como el *People Capability Maturity Model* (People CMM), que plantea que las capacidades relacionadas con las personas evolucionan progresivamente desde prácticas reactivas e informales hacia sistemas integrados, medibles y orientados a la mejora continua. Desde esta perspectiva, la gestión del relevo generacional no depende únicamente de acciones aisladas, sino del grado de desarrollo organizativo para identificar, transferir y consolidar conocimiento y talento de manera sistemática.

Cada indicador se valora en una escala de 1 a 10, donde:

1. **Nivel inicial (reactivo).** No existen prácticas sistemáticas. La gestión del relevo se produce de forma puntual y dependiente de situaciones críticas.
2. **Nivel básico (incipiente).** Se identifican algunos elementos clave, pero las acciones son parciales, no estructuradas y con baja continuidad.
3. **Nivel intermedio (estructurado).** Existen procesos definidos y prácticas recurrentes, aunque con un grado limitado de integración y consistencia.
4. **Nivel avanzado (integrado).** La gestión del relevo está alineada con la estrategia organizativa, se aplica de forma sistemática y cuenta con herramientas y seguimiento.
5. **Nivel óptimo (optimizado).** El proceso está completamente integrado, se basa en datos, se revisa de forma continua y permite anticipar riesgos y necesidades futuras.

3.10. Estrategias tecnológicas

Tecnología Digital

La estrategia tecnológica digital de gestión del conocimiento surge como una evolución natural de la transformación digital de las organizaciones. Si la codificación transforma el conocimiento en activos explícitos y la personalización lo hace circular entre personas, la estrategia digital crea el ecosistema que permite integrar, potenciar y escalar ambas dinámicas de forma coherente.

No se trata simplemente de incorporar nuevas herramientas, sino de redefinir cómo la organización crea, captura, distribuye y aplica el conocimiento en entornos cada vez más complejos, dinámicos y digitales. En este contexto, tecnologías como la inteligencia artificial, el aprendizaje automático o los grandes modelos de lenguaje están ampliando de forma significativa la capacidad de las organizaciones para gestionar conocimiento de manera más rápida, precisa y personalizada.

En esencia, la estrategia tecnológica digital se sitúa en la intersección entre la gestión del conocimiento y la transformación digital. Su objetivo es estratégico: convertir el conocimiento en un recurso accesible, conectado y accionable que impulse la toma de decisiones, la innovación y el desempeño organizativo.

Las organizaciones que abordan la gestión del conocimiento desde una perspectiva digital efectiva comparten una característica clave: entienden la tecnología como un habilitador. La verdadera ventaja reside en la capacidad de diseñar un ecosistema digital coherente que conecte las necesidades de conocimiento de las personas con las fuentes adecuadas, en el momento oportuno y en el formato más útil.

Esto implica integrar cuatro dimensiones fundamentales:

1. **Estrategia y alineación.** La gestión del conocimiento se posiciona como una palanca para la innovación, la agilidad y la transformación digital, alineada con los modelos de negocio y la toma de decisiones basada en datos.
2. **Tecnología y plataformas.** Utilización de sistemas de gestión del conocimiento, plataformas colaborativas, analítica avanzada e inteligencia artificial para facilitar la creación, acceso y reutilización del conocimiento.
3. **Procesos, cultura y gobernanza.** Rediseño de los flujos de trabajo en entornos digitales, promoción de una cultura de intercambio y aprendizaje, y establecimiento de roles y marcos de gobernanza que aseguren su sostenibilidad.
4. **Resultados organizativos.** Mejora de la capacidad de innovación, la productividad, la resiliencia y la generación de valor a través de un uso más eficiente del conocimiento.

La incorporación de tecnologías digitales en la gestión del conocimiento ofrece oportunidades significativas, pero también plantea desafíos relevantes que las organizaciones deben gestionar activamente.

Tabla 9.

Beneficios y riesgos de las estrategias digitales de gestión del conocimiento

 Beneficios	 Riesgos
 Mayor accesibilidad al conocimiento	 Sobrecarga informativa y documental
 Rapidez en la búsqueda y recuperación de información	 Brecha digital entre perfiles y generaciones
 Trazabilidad del uso y evolución del conocimiento	 Necesidad de gestión del cambio cultural
 Conexión transversal entre áreas y equipos	 Riesgos asociados a la seguridad y privacidad de la información
 Personalización del acceso y recomendaciones	

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta algunos de los principales beneficios y riesgos asociados al uso de tecnologías digitales para la gestión y transferencia del conocimiento en las organizaciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

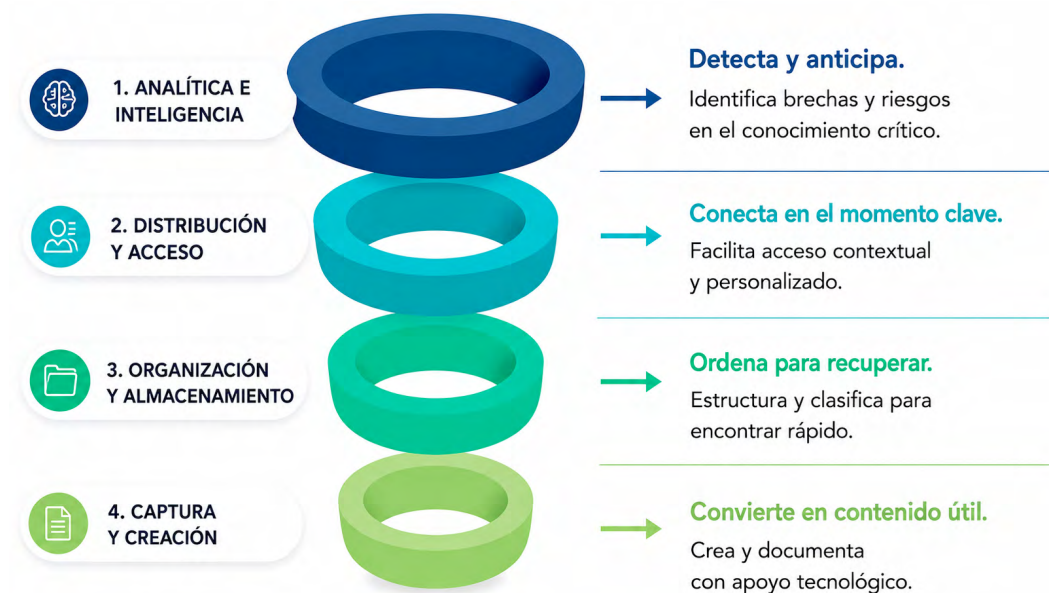
Implementación del ecosistema digital de gestión del conocimiento

Para que la tecnología contribuya realmente a mejorar la creación, circulación y utilización del conocimiento, no basta con incorporar herramientas aisladas. Es necesario diseñar una arquitectura digital coherente que integre las diferentes soluciones en un sistema funcional y orientado a la generación de valor.

El concepto de ecosistema digital de gestión del conocimiento hace referencia al conjunto de plataformas, sistemas de información y tecnologías interconectadas que permiten capturar, organizar, distribuir y analizar el conocimiento dentro de la organización. Este ecosistema actúa como la infraestructura que sostiene las estrategias de codificación y personalización, facilitando que el conocimiento fluya de manera eficiente entre personas, equipos y unidades organizativas.

Figura 12.

Arquitectura del ecosistema digital de gestión del conocimiento



Nota. Elaboración propia. La figura representa las principales capas de un ecosistema digital de gestión del conocimiento, mostrando cómo los procesos de captura, organización, distribución y analítica permiten transformar el conocimiento en información estratégica para la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Disponer de una arquitectura tecnológica bien definida no garantiza por sí misma su funcionamiento: su eficacia depende de cómo se articulan los roles, procesos y mecanismos de gobernanza que la sostienen.

Tecnologías clave y su rol en la gestión del conocimiento

En los últimos años, la evolución de las tecnologías digitales ha ampliado de forma significativa las posibilidades de la gestión del conocimiento en las organizaciones. Así, su valor reside en el papel que desempeñan dentro de un ecosistema digital coherente.

Cada tecnología cumple una función específica en el ciclo de vida del conocimiento. Algunas facilitan su creación y circulación entre personas, otras permiten estructurarlo y almacenarlo, y otras lo transforman en información útil para la toma de decisiones. En conjunto, estas tecnologías configuran el entorno que permite convertir el conocimiento en un recurso accesible, conectado y accionable.

Dentro de este conjunto, las plataformas de conocimiento ocupan un papel especialmente relevante, ya que actúan como el espacio digital donde se materializan los procesos de creación, almacenamiento y transferencia del conocimiento. Estas plataformas no constituyen una estrategia en sí mismas, sino que forman parte del ecosistema tecnológico definido por la estrategia digital, facilitando la interacción entre personas, contenidos y procesos.

La siguiente figura sintetiza las principales tecnologías utilizadas en la gestión del conocimiento y el rol que desempeñan en los procesos organizativos de aprendizaje y transferencia (véase Anexo 1 para una mayor ampliación).

Tabla 10.
Tecnologías digitales aplicadas a la gestión del conocimiento

TECNOLOGÍAS DIGITALES		ROL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO
	Plataformas colaborativas	Facilitan la creación y circulación natural del conocimiento en el trabajo diario
	Sistemas LMS	Permiten distribuir conocimiento codificado a escala
	Plataformas LXP	Personalizan el aprendizaje y fomentan el intercambio entre pares
	Bases de conocimiento / wikis	Estructuran y almacenan conocimiento explícito
	CRM (Gestión de Relaciones con Clientes)	Centralizan conocimiento sobre clientes, relaciones, interacciones y experiencia comercial
	HCM (Gestión del Capital Humano)	Integran información sobre talento, capacidades, sucesión, desempeño y aprendizaje organizativo
	IA generativa	Extrae, sintetiza y genera conocimiento de forma escalable

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta distintas tecnologías digitales y su papel en la gestión y transferencia del conocimiento dentro de las organizaciones, facilitando la creación, almacenamiento, distribución y aprovechamiento estratégico del conocimiento.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Más que herramientas aisladas, estas tecnologías desempeñan funciones específicas dentro del ecosistema de gestión del conocimiento.

En última instancia, el valor de estas tecnologías reside en su integración dentro de una estrategia coherente de gestión del conocimiento. El siguiente paso no es incorporar más herramientas, sino diseñar cómo utilizarlas de forma alineada con los objetivos organizativos.

Resumen de las estrategias de Gestión de Conocimiento

A lo largo de este capítulo se han presentado diferentes estrategias para gestionar y transferir el conocimiento en las organizaciones. La Figura 13 sintetiza estas estrategias en un modelo integrador que permite comprender cómo se articulan en función del tipo de conocimiento y su impacto organizativo.

Figura 13.

Matriz estratégica de gestión del conocimiento según tipo de conocimiento e impacto organizativo



Nota. Elaboración propia. La figura representa distintas estrategias de gestión y transferencia de conocimiento en función del tipo de conocimiento (explícito o tácito) y de su impacto organizativo, destacando las zonas críticas donde el conocimiento experiencial de alto valor requiere mecanismos específicos de aprendizaje organizacional y relevo generacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

En la base del modelo se sitúan las estrategias de codificación y personalización, que responden a la naturaleza del conocimiento. Sobre ellas, las estrategias tecnológicas digitales permiten escalar y estructurar su gestión, mientras que las estrategias organizativas, como el aprendizaje organizacional y el relevo generacional, actúan como palancas para transformar el conocimiento en capacidades sostenibles.

La zona superior del modelo refleja el mayor impacto organizativo, especialmente en la gestión del conocimiento tácito, donde la falta de transferencia puede generar riesgos críticos para la continuidad y el desempeño.

Gestionar el conocimiento no consiste en elegir una única estrategia, sino en combinar de forma coherente distintos enfoques para asegurar su creación, transferencia y aplicación en el tiempo.

La clave no es solo gestionar conocimiento, sino saber qué conocimiento debe ser codificado, cuál debe transferirse y cuál debe ser protegido estratégicamente.

Implicaciones para la toma de decisiones

Este modelo no es únicamente descriptivo, sino que orienta la toma de decisiones organizativas. En este sentido, surgen algunas preguntas clave para el lector:

1. ¿Estamos invirtiendo únicamente en codificación del conocimiento?
2. ¿Disponemos de sistemas digitales sin una cultura de aprendizaje que los sostenga?
3. ¿Gestionamos el relevo generacional solo cuando alguien anuncia su salida?

3.11. Metodologías y prácticas de transferencia

La transferencia de conocimiento se materializa a través de prácticas concretas que facilitan que el conocimiento fluya, se comparta y se aplique dentro de la organización. Estas metodologías permiten conectar personas, experiencias y aprendizajes, evitando que el conocimiento permanezca aislado o dependa únicamente de individuos concretos.

Tipología de mecanismos de transferencia

Los mecanismos de transferencia pueden agruparse en función de cómo fluye el conocimiento dentro de la organización. Esta clasificación permite comprender qué tipo de interacción, soporte o contexto requiere cada proceso de transferencia.

1. **Transferencia persona-persona.** Se basa en la interacción directa entre individuos y es especialmente eficaz para transferir conocimiento tácito, experiencia y habilidades difíciles de codificar.
2. **Transferencia estructurada.** Implica procesos diseñados organizativamente para asegurar la transferencia de conocimiento de forma sistemática y planificada.
3. **Transferencia basada en la comunidad.** Se produce a través de espacios colectivos donde el conocimiento se comparte de manera continua entre personas con intereses o prácticas comunes.
4. **Transferencia basada en documentación.** Se apoya en la codificación del conocimiento en formatos accesibles que permiten su almacenamiento, consulta y reutilización.
5. **Transferencia basada en la experiencia.** Se centra en el aprendizaje derivado de la práctica, facilitando la reflexión sobre la acción para generar conocimiento aplicable.
6. **Transferencia intergeneracional.** Busca asegurar la continuidad del conocimiento crítico mediante la interacción entre diferentes generaciones dentro de la organización.

En los entornos digitales actuales, estas tipologías comienzan a combinarse con dinámicas de aprendizaje colaborativo mediadas por tecnología. La incorporación de inteligencia artificial, asistentes virtuales y sistemas inteligentes permite generar nuevas formas de interacción donde el conocimiento no solo fluye entre personas, sino también mediante procesos de colaboración humano-máquina. En este contexto, emergen dinámicas de triangulación persona-máquina-persona, donde la tecnología facilita, amplifica o redistribuye el conocimiento entre individuos y equipos.

Asimismo, el avance de los sistemas inteligentes permite formas de aprendizaje máquina - máquina, en las que distintos sistemas intercambian información, patrones o recomendaciones de manera automatizada. Aunque estos procesos incrementan la velocidad y capacidad de procesamiento del conocimiento, el criterio humano continúa siendo esencial para interpretar, contextualizar y aplicar ese conocimiento de forma efectiva.

Para operacionalizar estas tipologías de prácticas de transferencia de conocimiento, la Tabla 11 recoge algunos de los mecanismos más utilizados en las organizaciones, organizados en función de cómo se produce la transferencia de conocimiento. Esta clasificación permite identificar las herramientas disponibles y su comprensión en relación con el tipo de conocimiento que facilitan y en qué contextos resultan más efectivas. Estas prácticas también se pueden clasificar según el tipo de conocimiento que movilizan y los contextos en los que resultan más efectivos.

Tabla 11. Mecanismos y estrategias de transferencia de conocimiento en las organizaciones

TIPO DE TRANSFERENCIA	MECANISMO	DESCRIPCIÓN BREVE	CUÁNDO UTILIZARLO
 Persona-a-persona	Mentoring	Acompañamiento para desarrollar habilidades y confianza.	Desarrollo de talento y relevo.
	Coaching	Diálogo para mejorar el desempeño.	Desarrollo profesional.
	Shadowing 	Observación directa de un experto.	Aprendizaje de tareas críticas.
	Entrevistas de legado	Captura de experiencias y aprendizajes.	Preservar conocimiento crítico.
 Estructurada	Planes de transferencia	Plan estructurado de transferencia.	Relevo y cambio organizativo.
	Rotación de puestos 	Rotación entre roles para desarrollar capacidades.	Polivalencia operativa.
	Mapas de conocimiento	Visualiza conocimiento, personas y relaciones.	Diagnóstico y priorización.
	Comunidades de práctica	Intercambio de experiencias y resolución de problemas.	Innovación continua.
 Basada en la comunidad	Redes de aprendizaje	Intercambio de conocimiento entre profesionales.	Transferencia transversal.
	Repositorios	Repositorio de información y buenas prácticas.	Escalabilidad y eficiencia.
	Bases de conocimiento	Documentación organizada por temas y procesos.	Continuidad operativa.
	Manuales y guías	Procedimientos documentados.	Capacitación.
 Basada en experiencia	Storytelling 	Relatos para compartir conocimiento y contexto.	Cultura y transmisión de experiencia.
	Revisión de incidencias críticas 	Análisis de incidencias para extraer aprendizajes.	Mejora continua.
	Estudios de caso	Análisis de casos reales.	Formación y reflexión estratégica.
	Aprendizaje intergeneracional 	Intercambio de conocimiento entre generaciones.	Continuidad generacional.
 Intergeneracional	Programas de relevo 	Relevo planificado del conocimiento.	Reducción del riesgo.
	 Estrella: Mecanismo de alto impacto.  Advertencia: Riesgo.		

Nota. Los mecanismos presentados son orientativos y pueden combinarse entre sí según las necesidades de la organización. La clasificación distingue el tipo de transferencia, el conocimiento predominante y las situaciones en las que cada mecanismo suele aportar mayor valor.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Como se puede observar, no todos los mecanismos cumplen la misma función ni responden a las mismas necesidades. Mientras que algunos permiten estructurar y escalar el conocimiento, otros facilitan su transmisión a través de la experiencia o la interacción directa. La clave está en seleccionar y combinar aquellos que mejor se alinean con el tipo de conocimiento y los objetivos estratégicos de la organización.

Desde una perspectiva estratégica, estos mecanismos deben entenderse como herramientas para la toma de decisiones organizativas: qué conocimiento priorizar, cómo transferirlo y en qué momento hacerlo. En este sentido, elegir el mecanismo adecuado puede marcar la diferencia entre preservar el conocimiento crítico o permitir su pérdida.

Por último, los mecanismos señalados como de alto impacto están directamente vinculados a la activación y sostenibilidad del conocimiento clave para la organización. Por su parte, aquellos asociados a riesgo identifican prácticas cuya ausencia puede generar pérdidas significativas de conocimiento y comprometer la continuidad operativa.

3.12. Mecanismos clave para la transferencia de conocimiento (Sugerencias de los autores)

Entre los diferentes mecanismos analizados, algunos presentan un impacto especialmente crítico en la sostenibilidad del conocimiento organizativo. A continuación, se presentan dos prácticas clave que permiten, por un lado, preservar el conocimiento estratégico y, por otro, activar el aprendizaje continuo en la organización.

Programas de relevo: asegurar la continuidad del conocimiento crítico

Los programas de relevo son procesos estructurados orientados a garantizar la continuidad de roles clave dentro de una organización. Su objetivo no es solo sustituir a una persona, sino asegurar que el conocimiento, la experiencia y la capacidad de decisión asociadas a ese rol no se pierdan.

En esencia, se trata de un proceso sistemático para identificar posiciones críticas, detectar potenciales sucesores y prepararlos con antelación para asumir responsabilidades cuando sea necesario. Este enfoque permite reducir la incertidumbre ante cambios inevitables, como jubilaciones, promociones o salidas inesperadas, y refuerza la resiliencia organizativa.

¿Qué incluye un programa de relevo eficaz?

Un programa de relevo bien diseñado va más allá de una simple lista de sustitutos. Implica articular un sistema que combine identificación, desarrollo y transferencia de conocimiento:

1. **Identificación de posiciones críticas.** No se limita a la alta dirección. Incluye cualquier rol cuya ausencia pueda afectar significativamente al funcionamiento o a la toma de decisiones.

2. ***Mapeo de talento interno.*** Identificar personas con potencial para asumir esos roles, evaluando no solo competencias actuales, sino capacidad de desarrollo.
3. ***Planes de desarrollo individualizados.*** Incluyen formación específica, mentoring, rotaciones o participación en proyectos estratégicos que permitan adquirir experiencia real.
4. ***Definición de tiempos y criterios de activación.*** Establecer cuándo y bajo qué condiciones se activa el relevo, evitando decisiones improvisadas.
5. ***Gestión del conocimiento asociado al rol.*** Documentar procesos clave, redes de contacto, criterios de decisión y aprendizajes acumulados.

¿Cuándo deben activarse?

Uno de los errores más habituales es entender el relevo como una respuesta reactiva. Sin embargo, los programas de relevo deben integrarse como un proceso continuo y anticipado:

- ***Desde el inicio:*** lo ideal es diseñarlos antes de necesitarlos.
- ***Cuando un rol acumula años sin plan de sustitución:*** el riesgo aumenta progresivamente.
- ***Ante jubilaciones previsibles:*** con al menos 2-3 años de anticipación.
- ***En procesos de crecimiento o expansión:*** se requieren nuevos líderes preparados.
- ***Tras reorganizaciones:*** emergen nuevos roles críticos.
- ***En empresas familiares:*** el relevo generacional exige planificación a largo plazo.

Riesgos de no contar con programas de relevo

La ausencia de estos programas no es neutra, genera riesgos directos en múltiples niveles que son los siguientes:

1. *Operacionales*

- Pérdida de conocimiento tácito difícilmente recuperable.
- Bloqueos en la toma de decisiones durante transiciones.
- Dependencia excesiva de personas clave (***punto único de fallo***).

2. *Estratégicos*

- Decisiones apresuradas en la selección de sustitutos.
- Falta de continuidad en proyectos a largo plazo.
- Dificultad para ejecutar la estrategia en contextos de cambio.

3. *Culturales y de talento*

- Fuga de talento con alto potencial por falta de expectativas.
- Conflictos internos ante la ausencia de criterios claros.
- Desmotivación generalizada.

4. *Financieros*

- Costes elevados de búsqueda externa.
- Periodos prolongados de baja productividad.
- Impacto en la confianza de inversores (en determinados contextos).

Una decisión estratégica, no operativa

Los programas de relevo deben entenderse como una decisión estratégica de gestión del conocimiento y del talento. Permiten anticipar riesgos, preservar conocimiento crítico y garantizar la continuidad organizativa.

En este sentido, su valor no reside únicamente en «tener sustitutos preparados», sino en construir un sistema que asegure que el conocimiento clave permanece, evoluciona y se transfiere de manera efectiva en el tiempo.

Un programa de relevo no es un plan para cuando alguien se va.

Es una inversión continua en la resiliencia de la organización.

*Las organizaciones que lo ignoran suelen enfrentarse a sus consecuencias
precisamente en el peor momento: cuando el conocimiento crítico ya no está disponible.*

Revisión de Incidentes Críticos (RIC): convertir la experiencia en aprendizaje organizativo

En muchas organizaciones, la experiencia se acumula, pero no siempre se transforma en aprendizaje. Los equipos completan proyectos, resuelven incidencias o alcanzan resultados, pero rara vez se detienen a analizar de forma sistemática qué ha ocurrido y por qué. El resultado es predecible: los mismos errores se repiten y los aciertos no se consolidan.

La **Revisión de Incidentes Críticos (RIC)** surge precisamente para cerrar esta brecha. Es una metodología estructurada que permite a los equipos reflexionar colectivamente sobre una acción reciente, comparando lo que se esperaba con lo que realmente sucedió, con el objetivo de mejorar el desempeño futuro.

No se trata de una evaluación del rendimiento ni de una sesión de crítica. Es un proceso de aprendizaje compartido, basado en la reflexión honesta, la participación y la mejora continua.

¿Cómo funciona?

El RIC se articula en torno a cuatro preguntas simples:

- ¿Qué se esperaba que ocurriera?
- ¿Qué ocurrió realmente?
- ¿Por qué hubo diferencias?
- ¿Qué aprendemos y qué cambiaremos a partir de ahora?

Estas preguntas permiten estructurar la conversación y orientar el análisis hacia la comprensión de los procesos, evitando juicios personales.

Principios que lo hacen efectivo

La efectividad del RIC reside en cómo se desarrolla el proceso:

- **Sin jerarquías:** durante la sesión, todas las voces tienen el mismo peso.
- **Inmediatez:** se realiza justo después del evento, cuando la experiencia está fresca.
- **Participación amplia:** incluye a todas las personas implicadas, no solo a los líderes.
- **Foco en el sistema:** se analizan causas estructurales, no culpables individuales.
- **Orientación al futuro:** el objetivo es mejorar, no evaluar el pasado.

En la práctica, suele desarrollarse en sesiones breves (30 minutos a 2 horas), con un facilitador que guía la conversación y asegura que los aprendizajes se documenten y se traduzcan en acciones concretas.

¿Por qué es necesario?

Sin un proceso deliberado de reflexión, las organizaciones tienden a:

- Repetir errores en proyectos sucesivos.
- Atribuir los fallos a personas en lugar de a procesos.
- Olvidar qué ha funcionado bien y por qué.
- Acumular «lecciones aprendidas» que nunca se aplican.

El RIC rompe este patrón al cerrar el ciclo entre acción, reflexión y mejora, convirtiendo la experiencia en conocimiento útil. Además, genera efectos organizativos relevantes:

- Democratiza el conocimiento, evitando su concentración en unos pocos.
- Refuerza una cultura de mejora continua.
- Reduce el miedo al error al normalizar la revisión colectiva.
- Acelera el aprendizaje de los equipos.

La evidencia empírica muestra que los equipos que aplican RIC de forma sistemática mejoran significativamente su rendimiento en comparación con aquellos que no lo hacen.

Su impacto en la toma de decisiones

La conexión entre RIC y la toma de decisiones es directa, aunque a menudo invisible. En primer lugar, mejora los modelos mentales del equipo. Cada revisión ajusta la forma en que las personas interpretan la realidad, permitiendo tomar decisiones futuras con supuestos más precisos.

En segundo lugar, hace explícitas decisiones implícitas. Durante el análisis emergen supuestos, atajos cognitivos y rutinas que normalmente pasan desapercibidos. Al hacerlos visibles, el equipo puede cuestionarlos y decidir mejor en el futuro. Además, el RIC contribuye a reducir sesgos como el de confirmación, al obligar a contrastar expectativas con resultados reales.

Por otro lado, genera memoria organizativa: las decisiones no solo dependen únicamente de la experiencia individual, también de un aprendizaje colectivo documentado. Finalmente, los equipos que integran este proceso desarrollan una mayor velocidad y calidad en la toma de decisiones, al reconocer patrones y aprender de experiencias previas bien analizadas.

Integrar el aprendizaje en el ciclo de trabajo

El valor del RIC se materializa cuando se convierte en un hábito organizativo. Es un mecanismo para mejorar el futuro. Es un proceso que se integra en el ciclo natural del trabajo:



Cuando este ciclo se consolida, el aprendizaje deja de ser accidental y pasa a ser una capacidad organizativa.

3.13. Cierre del capítulo

A lo largo de este capítulo se han presentado distintas estrategias y mecanismos para gestionar y transferir el conocimiento en las organizaciones, desde enfoques estructurales como la codificación o la tecnología digital, hasta prácticas organizativas y experienciales como el relevo generacional o el aprendizaje a partir de la experiencia.

Lejos de ser enfoques aislados, todas estas estrategias forman parte de un mismo sistema: un ecosistema de conocimiento en el que la clave no está en acumular herramientas, sino en saber cómo combinarlas en función del tipo de conocimiento y del impacto que este tiene en la organización.

En este contexto, mecanismos como los programas de relevo permiten preservar el conocimiento crítico a largo plazo, mientras que prácticas como la *Revisión de Incidentes Críticos* facilitan su activación y mejora continua en el día a día. Juntos, representan dos dimensiones esenciales: evitar la pérdida de conocimiento y acelerar el aprendizaje organizativo.

Sin embargo, el verdadero valor de estas estrategias reside en las decisiones que las acompañan. Decidir qué conocimiento es crítico, cuándo debe transferirse y cómo hacerlo es una cuestión estratégica.

Las organizaciones compiten por cómo gestionan, transfieren y aplican ese conocimiento en el tiempo. La diferencia está en convertir la experiencia en aprendizaje y el aprendizaje en mejores decisiones.

Capítulo 4

Diagnóstico del conocimiento crítico

Antes de decidir cómo gestionar o transferir el conocimiento, las organizaciones deben responder a una pregunta fundamental: ¿qué conocimiento no pueden permitirse perder?

A diferencia de los capítulos anteriores, centrados en las estrategias de gestión y transferencia, este capítulo aborda el punto de partida: identificar qué conocimiento es realmente crítico y dónde se encuentran los principales riesgos de pérdida. Para ello, se presenta una herramienta central de diagnóstico, el mapa de conocimiento, acompañada de plantillas, criterios de evaluación y herramientas de priorización que permiten identificar, valorar y proteger aquellos conocimientos cuya pérdida podría comprometer la continuidad y el desempeño organizativo.

Antes de profundizar en las herramientas de diagnóstico, el siguiente mapa ofrece una visión global de la lógica del capítulo y de los principales conceptos que se abordarán. A lo largo del recorrido se analizará qué es el conocimiento crítico, por qué el riesgo de pérdida constituye una variable clave para las organizaciones y cómo diagnosticar, priorizar y orientar acciones sobre aquellos conocimientos que sustentan su funcionamiento y sostenibilidad.



4.1. ¿Qué es conocimiento crítico (y qué no es)?

Las organizaciones gestionan grandes volúmenes de conocimiento, pero no todo tiene el mismo valor estratégico. Uno de los errores más frecuentes es asumir que todo el conocimiento es igualmente importante, lo que conduce a esfuerzos dispersos y poco efectivos.

Sin embargo, desde una perspectiva organizativa, la pregunta es la siguiente: **¿qué conocimiento es realmente crítico para la continuidad y el desempeño de la organización?**

Conocimiento importante vs. conocimiento crítico

El conocimiento importante es aquel que contribuye al funcionamiento general de la organización. Es útil, necesario y, en muchos casos, ampliamente compartido o fácilmente reemplazable.

El conocimiento crítico, en cambio, reúne dos características clave:

- **Alto impacto organizativo:** su ausencia afecta directamente a la operación, la toma de decisiones o la ejecución estratégica.
- **Alta vulnerabilidad:** existe un riesgo real de pérdida, ya sea porque reside en pocas personas, no está documentado o no ha sido transferido.

En este sentido, no todo el conocimiento valioso es crítico. Solo lo es aquel cuya pérdida generaría consecuencias significativas y difíciles de revertir.

Identificar conocimiento crítico implica analizar simultáneamente dos dimensiones:

- **Impacto:** ¿qué ocurriría si este conocimiento desapareciera?
- **Riesgo:** ¿qué probabilidad hay de que se pierda?

Es precisamente la combinación de ambas variables lo que convierte un conocimiento en crítico.

Tabla 12.

Relación entre impacto, riesgo y criticidad del conocimiento

	RIESGO BAJO	RIESGO ALTO
IMPACTO ALTO	 CONOCIMIENTO IMPORTANTE	 CONOCIMIENTO CRÍTICO
IMPACTO BAJO	 CONOCIMIENTO SECUNDARIO	 CONOCIMIENTO VULNERABLE

Nota. Elaboración propia. La matriz combina el impacto organizativo y el riesgo de pérdida para diferenciar entre conocimiento secundario, importante, vulnerable y crítico. Esta clasificación facilita la identificación de prioridades de actuación en procesos de gestión y transferencia del conocimiento.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Un conocimiento puede ser muy relevante, pero si está bien documentado y distribuido, su riesgo de pérdida es bajo. Del mismo modo, un conocimiento puede ser poco extendido, pero si su impacto es limitado, no requiere una intervención prioritaria.

Un cambio de enfoque: de gestionar todo a priorizar

Se trata de priorizar aquello que realmente importa. Las organizaciones que no realizan esta distinción tienden a invertir recursos en documentar o transferir conocimiento de bajo impacto, mientras descuidan aquel que sostiene su funcionamiento real.

4.2. Riesgo de pérdida: la variable olvidada

Una vez identificado qué conocimiento es importante, el siguiente paso, y a menudo el más ignorado, es evaluar su riesgo de pérdida.

Muchas organizaciones asumen que el conocimiento «está ahí» y seguirá estando disponible. Sin embargo, en la práctica, gran parte del conocimiento crítico es frágil: depende de personas concretas, no está formalizado o nunca ha sido transferido. El problema reside en qué conocimiento puede desaparecer sin previo aviso. En este sentido, el riesgo de pérdida se convierte en una variable clave para la toma de decisiones. Sin él, es imposible priorizar adecuadamente.

Factores clave de riesgo

El riesgo de pérdida no es un concepto abstracto. Puede analizarse a través de una serie de factores concretos que permiten identificar vulnerabilidades:

- **Edad y horizonte de salida.** El envejecimiento de la plantilla y las jubilaciones previsibles son uno de los principales riesgos. Cuando el conocimiento crítico se concentra en personas próximas a abandonar la organización, el tiempo para transferirlo es limitado. Sin embargo, el riesgo no se limita a la edad. También incluye salidas inesperadas: cambios de carrera, movilidad interna o situaciones imprevistas.
- **Dependencia de una sola persona.** Uno de los mayores riesgos organizativos es la dependencia crítica de una única persona: conocimiento clave concentrado en una sola figura o en un grupo muy reducido. En estos casos, la organización depende de la disponibilidad de quien lo posee. Esto genera vulnerabilidad operativa y limita la capacidad de respuesta ante cambios.
- **Conocimiento no documentado.** Cuando el conocimiento no está formalizado en procedimientos, sistemas o repositorios, su transmisión depende exclusivamente de la interacción directa. Esto es especialmente crítico en el caso del conocimiento tácito, donde gran parte del valor reside en la experiencia, los criterios y las decisiones informales.
- **Conocimiento no transferido.** Incluso cuando el conocimiento está documentado, puede no haber sido realmente transferido. La ausencia de procesos de mentoring, relevo o aprendizaje estructurado impide que otras personas lo interioricen y puedan aplicarlo. El resultado es una falsa sensación de seguridad: el conocimiento «*existe*», pero no está disponible para la organización.

De la intuición al diagnóstico

Evaluar el riesgo de pérdida implica pasar de percepciones generales a un análisis sistemático. No basta con saber que un conocimiento es importante, es necesario identificar qué lo hace vulnerable y en qué medida.

Este enfoque permite priorizar intervenciones, asignar recursos y decidir qué conocimiento debe ser transferido con mayor urgencia.

Caso práctico: el maquinista que conocía la línea mejor que nadie

Una empresa ferroviaria regional contaba con un maquinista que llevaba más de treinta años recorriendo diariamente la misma línea. Aunque todos los procedimientos operativos estaban documentados y los nuevos conductores recibían la formación reglamentaria, este profesional poseía un conocimiento difícil de encontrar en ningún manual.

Conocía con precisión los puntos donde las condiciones meteorológicas afectaban con mayor frecuencia a la adherencia de las vías. Sabía identificar pequeñas anomalías en el comporta-

miento del tren simplemente por el sonido del motor o por determinadas vibraciones percibidas durante la marcha. Había desarrollado criterios prácticos para anticipar incidencias, gestionar situaciones imprevistas y coordinarse eficazmente con otros profesionales de la red ferroviaria.

Cuando anunció su jubilación, la organización descubrió que gran parte de ese conocimiento nunca había sido documentado ni transferido formalmente. Los procedimientos seguían existiendo, pero la experiencia que permitía interpretar situaciones complejas y actuar con rapidez residía únicamente en una persona.

La situación puso de manifiesto una realidad frecuente en muchas organizaciones: el riesgo no estaba en perder información, sino en perder conocimiento crítico.

Aplicación del modelo al caso del maquinista ferroviario:

Dimensión	Valoración
 Área / proceso	Operación ferroviaria
 Conocimiento clave	Gestión de incidencias y conducción experta en una línea específica
 Persona clave	1 maquinista próximo a la jubilación
 Impacto	Alto
 Riesgo	Alto
 Nivel de criticidad	Crítico
 Acción recomendada	Programa de transferencia estructurada, shadowing, entrevistas de conocimiento, documentación de buenas prácticas y formación de sucesores

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Precisamente para identificar este tipo de situaciones antes de que se conviertan en un problema, las organizaciones necesitan herramientas de diagnóstico que les permitan localizar, evaluar y priorizar su conocimiento crítico.

4.3. Diagnóstico y priorización del conocimiento crítico

Mapa de conocimiento crítico: identificar lo que la organización no puede permitirse perder

Identificar el conocimiento crítico y evaluar su riesgo de pérdida es necesario, pero no suficiente. Para poder actuar, las organizaciones necesitan hacer visible dónde reside ese conocimiento, quién lo posee y qué nivel de riesgo presenta.

El mapa de conocimiento crítico permite precisamente eso: transformar información dispersa en una visión estructurada que facilita la toma de decisiones. Se trata de una herramienta selectiva orientada a identificar qué conocimiento es crítico, dónde está y qué tan vulnerable es.

¿Qué es un mapa de conocimiento?

Un mapa de conocimiento es una representación visual que conecta tres elementos clave:

- Áreas o procesos críticos de la organización.
- Conocimiento necesario para su funcionamiento.
- Personas que poseen ese conocimiento.

A esta estructura se añade una dimensión fundamental: el nivel de riesgo asociado a cada conocimiento, lo que permite priorizar intervenciones.

¿Para qué sirve?

El valor del mapa reside en las decisiones que permite tomar:

- Identificar concentraciones de conocimiento en pocas personas.
- Detectar vacíos o brechas de conocimiento.
- Priorizar acciones de transferencia, documentación o relevo.
- Anticipar riesgos asociados a salidas, cambios o crecimiento organizativo.

En otras palabras, permite pasar de una visión intuitiva a una gestión deliberada del conocimiento crítico.

¿Cómo se construye?

El proceso puede abordarse de forma progresiva:

1. **Identificar áreas y procesos clave.** Definir qué actividades son críticas para la operación o la estrategia.
2. **Determinar el conocimiento asociado.** ¿Qué conocimientos, habilidades o experiencia son necesarios para que esos procesos funcionen?
3. **Identificar a las personas clave.** ¿Quién posee ese conocimiento? ¿Está concentrado o distribuido?

4. ***Evaluar impacto y riesgo.*** Aplicar las dos dimensiones clave trabajadas previamente:
 - Impacto organizativo.
 - Riesgo de pérdida.
5. ***Visualizar y priorizar.*** Representar la información de forma clara para identificar rápidamente:
 - zonas críticas.
 - dependencias.
 - áreas de intervención urgente.

Un ejemplo de lectura del mapa

Un mapa de conocimiento permite identificar situaciones como:

Figura 14.

Ejemplos de interpretación de un mapa de conocimiento organizacional



Nota. Elaboración propia. La figura muestra algunos ejemplos de lectura e interpretación de mapas de conocimiento, permitiendo identificar situaciones de riesgo, concentración o brechas de conocimiento que orientan la toma de decisiones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Este tipo de visualización permite orientar de forma directa las decisiones sobre qué mecanismos aplicar: relevo, *mentoring*, documentación o aprendizaje organizativo, entre otros.

4.4. Errores frecuentes

Tabla 13.

Errores frecuentes en la gestión y mapeo del conocimiento organizacional

ERROR FRECUENTE	DESCRIPCIÓN	CONSECUENCIA	RIESGO
 Mapear todo el conocimiento	Se documenta todo sin priorizar lo crítico.	Pierde foco	 Crítico
 Ignorar el riesgo	No se evalúa el riesgo de pérdida.	Reduce utilidad	 Medio
 Mapa estático	No se actualiza ni evoluciona.	Queda obsoleto	 Alto
 Sin conexión con decisiones	No se integra en decisiones ni procesos.	Sin aplicación	 Moderado

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta algunos de los errores más habituales en los procesos de gestión y mapeo del conocimiento, así como sus principales consecuencias y niveles de riesgo para la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Conexión con la toma de decisiones

El mapa de conocimiento es un instrumento de decisión que permite responder de forma clara a preguntas como:

- ¿Dónde está nuestro mayor riesgo de pérdida de conocimiento?
- ¿Qué conocimiento debemos transferir de forma prioritaria?
- ¿Qué roles requieren planes de relevo?

Sin esta visualización, las decisiones sobre gestión del conocimiento tienden a ser fragmentadas y reactivas.

Una vez comprendida la lógica del mapa de conocimiento y los riesgos asociados a una gestión inadecuada, el siguiente paso consiste en aplicar un procedimiento estructurado para identificar y priorizar el conocimiento crítico.

Herramientas prácticas

Plantilla de mapa de conocimiento

La siguiente plantilla permite identificar y visualizar el conocimiento crítico dentro de la organización, integrando las dimensiones de impacto y riesgo. Su objetivo es facilitar la priorización de aquellas áreas donde la pérdida tendría mayores consecuencias.

Tabla 14.
Plantilla para el análisis y priorización del conocimiento crítico

 PROCESO	 CONOCIMIENTO	 RESPONSABLES	 IMPACTO	 RIESGO	 CRITICIDAD	 ACCIONES
 Desarrollo de producto	Arquitectura técnica	Arquitecto jefe	Retrasos y costes	Conocimiento concentrado	 CRÍTICO	• Documentar • Mentoring • Revisar
 Atención al cliente	Incidencias críticas	Team Leader	Cliente y reputación	Alta rotación	 ALTO	• Base de conocimiento • Buenas prácticas • Comunidad de práctica
 Sistemas e infraestructura	Sistemas críticos	Administrador	Parada de servicio	Dependencia de expertos	 CRÍTICO	• Documentación técnica • Plan de relevo • Simulacros
 Compras estratégicas	Proveedores estratégicos	Category Manager	Costes	Concentración del conocimiento	 MEDIO	• Documentar • Revisión • Formación
 Cumplimiento normativo	Normativa y cumplimiento	Compliance	Sanciones	Cambios normativos	 CRÍTICO	• Actualizar normativa • Base de conocimiento • Revisión
 Relaciones institucionales	Alianzas estratégicas	Relaciones institucionales	Pérdida de influencia	Dependencia relacional	 MEDIO	• Mapear redes • Transferencia • Participación

Nota. Ejemplo ilustrativo. Los datos mostrados son ficticios y tienen fines exclusivamente didácticos para facilitar la comprensión de cómo aplicar la plantilla en la práctica. Las Tablas 15, 16, 17 y 18 proporcionan criterios y guías de apoyo para valorar cada una de las dimensiones incluidas en esta plantilla y facilitar la priorización de acciones.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Para facilitar la aplicación de la plantilla, las páginas siguientes presentan criterios orientativos para evaluar cada una de sus dimensiones y determinar el nivel de criticidad del conocimiento identificado.

La definición de cada dimensión es la siguiente:

1. **Área/Proceso.** La unidad organizativa o actividad donde se genera o utiliza el conocimiento.
 - Claves:
 - No pensar en departamentos solo, sino en procesos críticos.
 - Puede ser transversal.
 - Ejemplos: Urgencias hospitalarias, gestión de proveedores estratégicos, desarrollo de producto, mantenimiento de maquinaria crítica...
2. **Conocimiento clave.** Es el conocimiento específico que permite que el proceso funcione correctamente. No es la tarea, sino el «*saber hacer*» que la hace posible.
 - Claves:
 - Suele ser tácito.
 - Difícil de sustituir rápidamente.
 - Ligado a experiencia.
 - Ejemplos: Diagnóstico rápido de pacientes críticos sin protocolo cerrado, negociación con proveedores en situaciones de escasez, etc.
3. **Persona(s) clave.** Indica quién posee ese conocimiento y en qué grado está distribuido.
 - Claves:
 - Identificar concentración y diferenciarlo de la distribución.
 - Número de personas importa.
 - Ejemplos: 1 persona (riesgo alto), 2 personas (riesgo medio), Equipo (riesgo bajo)
 - % de dependencia: riesgo elevado si el %80 del conocimiento reside en una persona.
4. **Impacto.** ¿Qué ocurre si este conocimiento desaparece mañana?
 Para valorar el impacto, es necesario estimar las consecuencias que tendría la pérdida de un determinado conocimiento sobre el funcionamiento de la organización. La siguiente tabla ofrece criterios orientativos para clasificar su nivel de impacto.

Tabla 15.

Clasificación del conocimiento según nivel de impacto organizacional

	 IMPACTO ALTO	 IMPACTO MEDIO	 IMPACTO BAJO
 Características	• Interrupción de procesos críticos • Afecta clientes/pacientes • Impacto económico o reputacional significativa	• Genera ineficacia • Reduce calidad • Retraso operativo	• Impacto limitado • Facilmente operativo
 Ejemplo	Conocimiento del único técnico que mantiene un sistema.	Conocimiento sobre procesos internos no documentados pero replicables.	Tareas rutinarias con procedimientos claros.

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta distintos niveles de impacto del conocimiento organizacional (alto, medio y bajo) junto con sus principales características y ejemplos, facilitando la identificación y priorización del conocimiento crítico en la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

5. **Riesgo.** ¿Qué probabilidad hay de que ese conocimiento se pierda?

Una vez valorado el impacto, el siguiente paso consiste en analizar el riesgo de pérdida. Esta evaluación considera factores como la previsión de salida de las personas clave, el grado de dependencia, la documentación existente y el nivel de transferencia realizado.

Tabla 16.

Criterios para evaluar el riesgo de pérdida de conocimiento organizacional

Características	 RIESGO ALTO	 RIESGO MEDIO	 RIESGO BAJO
 Edad/salida	Salida probable en ≤ 1-2 años (jubilación, rotación, promoción crítica)	Salida posible en 2-5 años	Sin previsión de salida o alta estabilidad
 Dependencia	Conocimiento concentrado en 1 persona (sin reemplazo identificado)	2-3 personas con conocimiento parcial	Conocimiento distribuido en equipo
 Documentación	No existe documentación o es obsoleta	Documentación parcial o poco accesible	Documentación completa, actualizada y accesible
 Transferencia	No se ha iniciado ningún proceso de transferencia	Transferencia informal o en fases iniciales	Transferencia estructurada y completa

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta distintos niveles de riesgo asociados a la pérdida de conocimiento organizacional en función de variables como la previsión de salida, el grado de dependencia, la documentación existente y el estado de la transferencia de conocimiento.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

6. **Nivel de criticidad.** Resultado de combinar las dimensiones de impacto y riesgo.

El nivel de criticidad surge de la combinación entre el impacto organizativo y el riesgo de pérdida. Esta valoración permite priorizar aquellos conocimientos cuya pérdida tendría mayores consecuencias para la organización.

Tabla 17.

Matriz de criticidad del conocimiento según impacto y riesgo de pérdida

Características	 RIESGO BAJO	 RIESGO ALTO
 IMPACTO ALTO	 MEDIO • Conocimiento documentado • Varias personas lo dominan • Impacto alto si se pierde	 CRÍTICO • 1 persona clave • No documentado • Salida probable • Sin transferencia
 IMPACTO BAJO	 BAJO • Fácil reemplazo • Procedimientos claros • Bajo impacto operativo	 MEDIO • Dependencia moderada • Documentación parcial • Transferencia limitada

Nota. Elaboración propia. La tabla clasifica el conocimiento organizacional en distintos niveles de criticidad a partir de la combinación entre su impacto operativo y el riesgo de pérdida, facilitando la priorización de acciones de documentación, transferencia y continuidad organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Acciones recomendadas

La evaluación de la criticidad solo genera valor cuando se traduce en decisiones concretas. La siguiente guía orienta las acciones recomendadas en función del nivel de criticidad identificado.

Tabla 18.

Guía de acción según el nivel de criticidad del conocimiento

CRITICIDAD	SITUACIÓN	ACCIONES	OBJETIVO
 CRÍTICO	Impacto alto + riesgo alto Consecuencias críticas para la organización.	• Relevo inmediato • Mentoring y shadowing • Documentación urgente • Transferencia estructurada	 EVITAR la pérdida
 MEDIO (ALTO IMPACTO)	Impacto alto + riesgo medio Impacta resultados, pero existen alternativas.	• Plan de transferencia • Documentación progresiva • Formación de respaldo	 REDUCIR vulnerabilidad
 MEDIO (ALTO RIESGO)	Impacto bajo + riesgo alto Impacto limitado, pero alta dependencia.	• Documentación prioritaria • Estandarizar procesos • Transferencia básica	 MINIMIZAR dependencia
 BAJO	Impacto bajo + riesgo bajo Conocimiento distribuido y recuperable.	• Seguimiento periódico • Actualizar documentación	 MANTENER estabilidad

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta orientaciones de actuación según el nivel de criticidad del conocimiento organizacional, combinando el impacto y el riesgo de pérdida para priorizar acciones de transferencia, documentación y continuidad operativa.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Aunque la plantilla y la matriz permiten realizar un diagnóstico detallado, en algunos contextos puede resultar útil disponer de una herramienta más rápida para identificar riesgos y prioridades de actuación. El siguiente *checklist* ofrece una alternativa sencilla para realizar una primera valoración del conocimiento crítico de la organización.

Checklist: Puntos clave para la acción

El *checklist* se basa en cuatro variables clave, impacto, riesgo, cobertura y acción, que permiten capturar de forma integral el problema de la pérdida de conocimiento. Estas dimensiones no solo identifican qué conocimiento es crítico, sino también qué probabilidad existe de perderlo, qué nivel de preparación tiene la organización para evitarlo y qué acciones se están llevando a cabo. Limitar el análisis a estas cuatro variables permite mantener el equilibrio entre rigor y aplicabilidad, facilitando un diagnóstico ágil y orientado a la toma de decisiones.

Figura 15.

Checklist para evaluar la criticidad y el riesgo del conocimiento organizacional

VARIABLES	ITEMS	CHECKLIST
 IMPACTO	1 Si se pierde, ¿se interrumpe la operación?	☐
	2 ¿Afecta directamente a clientes/pacientes?	☐
	3 ¿Tiene impacto económico o estratégico relevante?	☐
	4 ¿Requiere más de 3 meses para sustituirse?	☐
 RIESGO	5 ¿Está concentrado en una sola persona?	☐
	6 ¿Existe riesgo de salida en ≤ 2 años?	☐
	7 ¿No está documentado?	☐
	8 ¿No se ha transferido?	☐
 COBERTURA	9 ¿No se ha transferido?	☐
	10 ¿No hay plan de relevo definido?	☐
	11 ¿No está integrado en procesos/formación?	☐
 ACCIÓN	12 ¿No está integrado en procesos/formación?	☐
	13 ¿No se ha iniciado ninguna acción?	☐

 **INTERPRETACIÓN**

Cada indicador = 1 punto

- 0–3 puntos → Riesgo bajo (monitorizado)
- 4–7 puntos → Riesgo medio (planificar acciones)
- ≥ 8 puntos → Riesgo alto (intervención inmediata)

PUNTUACIÓN TOTAL
/13

Nota. Elaboración propia. La figura presenta una lista de verificación para identificar conocimiento crítico en función de su impacto, riesgo, cobertura y nivel de acción implementada, facilitando la priorización de intervenciones y la planificación de medidas de transferencia y continuidad organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Esta herramienta no pretende ofrecer un diagnóstico exhaustivo, sino facilitar una primera lectura estructurada del riesgo de pérdida de conocimiento. Su valor reside en hacer visible, de forma rápida y objetiva, dónde se concentran las principales vulnerabilidades de la organización. Utilizado de manera periódica, permite pasar de una gestión reactiva a una gestión anticipativa, orientando la toma de decisiones hacia aquellos conocimientos que requieren una intervención prioritaria.

En última instancia, la pregunta es si una organización es capaz de identificarlo y protegerlo a tiempo. Las herramientas presentadas en este capítulo permiten dar ese primer paso: diagnosticar, priorizar y actuar. A partir de aquí, el reto deja de ser comprender el problema y pasa a ser implementar soluciones que aseguren la transferencia y preservación del conocimiento en el tiempo.

Una vez identificado qué conocimiento es crítico y dónde se concentran los riesgos, el siguiente paso consiste en seleccionar los mecanismos más adecuados para transferirlo. Ese será precisamente el objetivo del próximo capítulo.

Capítulo 5

Hoja de ruta para diseñar una buena estrategia de transferencia

El verdadero reto comienza cuando la organización debe decidir cómo transferir el conocimiento de forma efectiva.

Este capítulo propone una hoja de ruta práctica para diseñar e implementar una estrategia de transferencia de conocimiento alineada con las necesidades reales de la organización. Su objetivo no es volver a definir qué es la transferencia, sino ayudar a decidir cómo, cuándo y con qué herramientas convertir el conocimiento en una capacidad organizativa sostenible.

El siguiente mapa visual resume la lógica del capítulo y presenta la hoja de ruta propuesta para diseñar una estrategia de transferencia de conocimiento alineada con las necesidades reales de la organización. A lo largo del capítulo se abordarán los principales pasos, decisiones y principios que permiten convertir la transferencia en una capacidad organizativa sostenible.



5.1. La solidaridad intergeneracional (SI) como eje de la estrategia de transferencia

Antes de definir objetivos, actores o metodologías, la organización debe asumir una condición previa: la transferencia de conocimiento funciona mejor cuando se concibe como un proceso bidireccional entre generaciones. En este libro, esa lógica se expresa mediante la idea de solidaridad intergeneracional: una forma de entender el intercambio de conocimiento como aprendizaje mutuo, reconocimiento recíproco y continuidad organizativa.

La SI no debe quedarse en un principio abstracto. Debe traducirse en decisiones concretas sobre quién participa, cómo se transfiere el conocimiento y qué tipo de aprendizaje se quiere activar. Esto exige superar la visión tradicional de la transferencia como un proceso unidireccional, en el que las personas con más experiencia enseñan y las más jóvenes solo reciben, para avanzar hacia un modelo de intercambio recíproco.

Frente a estructuras jerárquicas donde el conocimiento se filtra o se concentra, este enfoque favorece entornos más abiertos, donde el intercambio es más fluido, diverso y menos condicionado por la posición o la antigüedad. No incorporar este enfoque conlleva riesgos organizativos relevantes:

1. Pérdida de conocimiento crítico.
2. Fragmentación cultural.
3. Decisiones desequilibradas.

Esto puede deberse a un exceso de innovación sin contexto o por dependencia excesiva de prácticas obsoletas.

Por ello, promover la solidaridad intergeneracional no es una iniciativa aislada, es una condición transversal que condiciona todas las decisiones posteriores. Desde la identificación de actores clave, hasta la elección de metodologías como mentoring, reverse mentoring, shadowing o comunidades de práctica. Cuando se integra de forma efectiva, la transferencia de conocimiento deja de ser un proceso técnico y pasa a convertirse en una palanca estratégica de aprendizaje organizativo, cohesión interna y sostenibilidad a largo plazo.

5.2. Hoja de ruta para diseñar una estrategia de transferencia de conocimiento

Una vez establecido el principio de solidaridad intergeneracional como eje transversal, el siguiente paso es traducir este enfoque en decisiones concretas. Esta hoja de ruta no es una secuencia teórica, sino un sistema de decisiones interdependientes: lo que se define en cada paso condiciona directamente la eficacia del siguiente.



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Paso 1. Definir objetivos: ¿qué queremos conseguir?

Toda estrategia de transferencia debe partir de una pregunta irrenunciable:

¿para qué transferimos este conocimiento?

Esta no es una pregunta retórica ni un trámite formal: es la decisión que determina si todo lo que viene después tiene sentido o no. Quien no sabe adónde va, no puede elegir el camino correcto.

Definir el objetivo no es opcional. Sin él, los equipos invierten tiempo y energía en transferir conocimiento que nadie necesita, en el formato equivocado, para personas que no lo van a usar. El resultado es esfuerzo desperdiciado y una organización que cree que está gestionando su conocimiento cuando en realidad solo está generando ruido.

No todos los conocimientos requieren el mismo nivel de intervención, y reconocerlo es ya una decisión estratégica. En algunos casos, el objetivo será preservar conocimiento crítico ante una salida inminente; en otros, mejorar la eficiencia operativa o estimular la innovación. Cada objetivo exige una respuesta distinta, y confundirlos tiene un coste real.

Definir objetivos claros cumple una triple función que ninguna organización puede ignorar:

1. Permitir priorizar esfuerzos allí donde realmente importa.
2. Eliminar intervenciones innecesarias que consumen recursos sin generar valor.
3. Alinear la transferencia con la estrategia de la organización.

Sin este punto de partida, todo lo demás, las herramientas, los procesos, los programas que diseñemos, se convierte en una actividad táctica desconectada de los resultados que la organización necesita alcanzar.

El coste de no definir bien la estrategia de transferencia

No diseñar adecuadamente una estrategia de transferencia de conocimiento no solo afecta al aprendizaje organizativo. También genera riesgos directos sobre el negocio, las operaciones y el talento.

En el plano operativo, la pérdida de conocimiento crítico puede traducirse en errores, interrupciones, dependencia excesiva de determinadas personas y disminución de la capacidad de respuesta ante situaciones complejas. Cuando el conocimiento no se transfiere a tiempo, las organizaciones pierden agilidad, aumentan los tiempos de adaptación y repiten errores ya resueltos en el pasado. En términos de negocio, una transferencia deficiente puede afectar a la continuidad de procesos estratégicos, la calidad del servicio, la innovación y la capacidad competitiva. Muchas organizaciones descubren el valor del conocimiento únicamente cuando desaparece y el impacto ya es visible en los resultados.

El impacto también alcanza al talento y a la cultura organizativa. La ausencia de transferencia genera sobrecarga en perfiles clave, dificulta el relevo generacional y debilita el aprendizaje colectivo. Además, cuando las personas perciben que su conocimiento no se reconoce ni se comparte, aumenta el riesgo de desmotivación, desconexión y pérdida de compromiso. Por ello, diseñar una estrategia de transferencia no es únicamente una decisión técnica. Es una decisión estratégica vinculada a la sostenibilidad, la continuidad y la capacidad futura de la organización.

Paso 2. Analizar actores clave: ¿quién tiene y quién necesita el conocimiento?

Definir el objetivo es el punto de partida, pero sin saber quién está implicado, cualquier estrategia de transferencia opera en el vacío. El segundo paso es tan crítico como el primero: si no se identifican correctamente las personas, todo lo que se construya después estará edificado sobre una base equivocada.

Este análisis exige ir más allá de los organigramas y los roles formales. Las organizaciones cometen con frecuencia el error de asumir que quien tiene el título tiene el conocimiento. La realidad es más compleja, ya que el conocimiento crítico rara vez está donde el organigrama dice que debería estar.

El análisis debe responder tres preguntas sin ambigüedad:

1. ¿Quién posee el conocimiento crítico?

Pueden ser los expertos reconocidos, pero también aquellos cuyo valor es invisible hasta que se van.

2. ¿Quién lo necesita?

Sucesores directos, equipos que dependen de ese conocimiento para operar, o la organización en su conjunto.

3. ¿Qué tipo de relación existe entre unos y otros?

Porque la calidad del vínculo entre emisor y receptor determina en gran medida si la transferencia ocurrirá de verdad o solo sobre el papel.

Desde una lógica de solidaridad intergeneracional, este análisis adquiere una dimensión adicional que no se puede ignorar. No se trata únicamente de identificar quién enseña y quién aprende, ya que esa lógica unidireccional empobrece el proceso desde el inicio. Se trata de reconocer que en las relaciones generacionales existen oportunidades de aprendizaje en ambas direcciones: el senior transfiere experiencia, juicio y memoria institucional; el junior aporta nuevas perspectivas, capacidades digitales y formas de entender un entorno que ha cambiado.

La transferencia de conocimiento es, ante todo, un proceso relacional. Los métodos, las herramientas y los formatos importan, pero son secundarios. Si las personas no están bien identificadas, si los vínculos entre ellas no están contruidos sobre confianza y propósito compartido, ningún sistema funcionará. Mapear bien a los actores es la condición mínima para que todo lo demás tenga alguna posibilidad de éxito.

Paso 3. Elegir la metodología adecuada: ¿cómo se va a transferir el conocimiento?

Llegar a este paso con los objetivos claros y los actores identificados es condición necesaria, pero no suficiente. Ahora viene una decisión que muchas organizaciones toman a la ligera y que compromete todo el trabajo anterior: elegir cómo se va a transferir el conocimiento.

La metodología marca la diferencia entre una transferencia que ocurre de verdad y una que solo existe en el plan.

La primera verdad que hay que asumir es incómoda: no existe una metodología universal.

Quien busque una solución única para todos los casos no está gestionando el conocimiento, está evitando la complejidad que implica gestionarlo bien. Cada metodología existe para resolver un problema específico y debe elegirse en función de ese problema, no por familiaridad ni por tendencia.

Elegir bien implica también reconocer los errores más frecuentes y evitarlos deliberadamente. Así, es necesario mencionar los errores más frecuentes:

- **Aplicar la misma metodología a todo.** Es el síntoma de una organización que prioriza la comodidad sobre la efectividad.
- **Elegir herramientas por moda,** adoptar lo que está de tendencia sin preguntarse si responde al problema concreto que se quiere resolver.
- **Ignorar el tipo de conocimiento que se quiere transferir.** Es decir, documentar lo que debería transmitirse en conversación, o intentar capturar en una sesión de shadowing lo que requiere meses de mentoring estructurado.

La regla es simple y no admite excepciones: la metodología sirve al objetivo, no al revés.

Antes de decidir cómo se va a transferir el conocimiento, hay que tener muy claro qué tipo de conocimiento es, quién lo necesita y en qué contexto lo va a aplicar. Solo desde ahí tiene sentido elegir la herramienta. Todo lo demás es improvisación con buenas intenciones.

Paso 4. Planificación del proceso: ¿cuándo y cómo se va a implementar?

Tener claros los objetivos, los actores y la metodología es trabajo bien hecho, pero insuficiente si no va acompañado de un plan concreto de implementación. Una estrategia de transferencia sin planificación no es una estrategia, es una intención. Y las intenciones, por bien formuladas que estén, no transfieren conocimiento.

Planificar implica concretar sin ambigüedad tres dimensiones que no pueden dejarse abiertas.

1. **El tiempo.** Cuando empieza el proceso, cuánto dura, cuáles son los hitos intermedios que permiten verificar que se está avanzando y cuál es la fecha límite no negociable.
Un proceso sin fechas concretas es un proceso que siempre puede esperar, y lo que siempre puede esperar generalmente no ocurre.
2. **La secuencia de actividades.** En qué orden se desarrollan, qué depende de qué, y cómo se construye progresivamente sobre lo aprendido en cada etapa.
3. **Los espacios de interacción y seguimiento.** Momentos estructurados (no improvisados) en los que los actores se encuentran, avanzan y revisan conjuntamente el estado del proceso.

Los riesgos de una planificación deficiente son predecibles y evitables, lo que los hace especialmente costosos cuando ocurren. Algunos de los mayores riesgos son los siguientes:

- **La improvisación.** Cuando no hay un plan, cada sesión se diseña sobre la marcha, sin continuidad ni acumulación de aprendizaje.
- **Falta de continuidad.** Los procesos que se interrumpen y reanudan pierden momentum y contexto, obligando a los participantes a reconstruir lo que ya habían construido.
- **Las sesiones aisladas sin impacto.** Reuniones o encuentros que se perciben como actividad pero que no forman parte de ninguna secuencia con sentido, y que por tanto no generan transferencia real.

La transferencia de conocimiento no ocurre de manera espontánea. Nunca lo ha hecho y no hay razón para esperar que lo haga. Requiere estructura, requiere tiempo reservado en las agendas, requiere responsables que rindan cuentas y requiere un seguimiento que permita corregir el rumbo antes de que los desvíos se conviertan en fracasos. Planificar bien no garantiza el éxito, pero no planificar garantiza, casi con certeza, que el proceso se diluya antes de completarse.

*La conclusión es clara: si no está en el calendario, no existe.
Si no tiene responsable, no avanza.
Si no tiene hitos, no se puede saber si está funcionando.
Planificar es la parte que decide si todo lo demás sirve para algo.*

Cuando la transferencia falla, el problema no es únicamente que el conocimiento no circule. El verdadero riesgo es que la organización pierde capacidad para operar, innovar, adaptarse y sostener su desempeño en el tiempo.

Paso 5. Recursos necesarios: ¿qué necesitamos para que funcione?

Una estrategia de transferencia puede estar perfectamente diseñada, con objetivos claros, actores identificados, metodología adecuada y planificación detallada, y aun así fracasar. La causa más frecuente no es un error de diseño. Es la falta de recursos para sostenerla.

Esta es una de las verdades más incómodas de la gestión del conocimiento, porque obliga a las organizaciones a tomar decisiones concretas sobre dónde ponen su tiempo, su dinero y su atención. Y muchas prefieren no tomarlas, confiando en que la buena voluntad de los participantes compensará la ausencia de condiciones reales. No lo hace. Nunca lo hace de forma sostenida.

Los recursos necesarios para una transferencia efectiva son de naturaleza distinta y todos son imprescindibles. El tiempo es el más crítico y el más frecuentemente subestimado. Transferir conocimiento requiere tiempo real en las agendas de personas que ya tienen sus agendas llenas. Si ese tiempo no se reserva de forma explícita y protegida, la transferencia compite con todo lo demás y pierde sistemáticamente.

Las herramientas y el soporte tecnológico son otro recurso necesario. Destacan las plataformas de documentación, sistemas de gestión del conocimiento o los espacios de colaboración digital. Sin infraestructura adecuada, el conocimiento transferido no se consolida ni se hace accesible para quienes lo necesitarán en el futuro.

La formación en metodologías de transferencia es otro recurso que las organizaciones suelen ignorar: se espera que las personas sepan enseñar, mentorizar o documentar de forma efectiva sin haberles dado nunca las herramientas para hacerlo. Esa expectativa es injusta e ineficiente.

Finalmente, el apoyo organizativo y el liderazgo visible no son un recurso blando ni accesorio, son la señal que determina si el resto de la organización toma el proceso en serio o no. Cuando los líderes participan, protegen el tiempo y rinden cuentas sobre el avance, la transferencia se convierte en prioridad real. Cuando delegan y se desentienden, se convierte en una actividad periférica condenada a extinguirse.

La asignación de recursos es un acto de compromiso.

Cuando una organización decide invertir tiempo, herramientas, formación y liderazgo en la transferencia del conocimiento, está tomando una decisión estratégica sobre su propia continuidad.

Cuando no lo hace, también está tomando una decisión, solo que en dirección contraria.

La transferencia de conocimiento no es una acción puntual, sino una capacidad organizativa. Esta hoja de ruta no garantiza el éxito por sí misma, pero permite evitar el error más frecuente: actuar sin un criterio claro sobre qué transferir, cómo hacerlo y con qué propósito.

En conjunto, esta hoja de ruta permite pasar de una visión abstracta de la transferencia de conocimiento a un enfoque estructurado y accionable. Sin embargo, su eficacia depende de integrar estos elementos de manera coherente y adaptada al contexto organizativo.

Cuando estos elementos se alinean, la transferencia deja de ser una respuesta puntual ante una salida y se convierte en una capacidad organizativa sostenida en el tiempo.

Para diseñar una estrategia de transferencia eficaz, es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Definir el objetivo.
- Identificar actores.
- Elegir metodología.
- Planificar.
- Asegurar recursos.

La siguiente tabla puede servir de guía para diseñar una estrategia de transferencia de conocimiento:

Tabla 19.

Plantilla para el diseño de estrategias de transferencia de conocimiento

DISEÑO DE ESTRATEGIA DE TRANSFERENCIA															
PASO 1: OBJETIVO	1. ¿Qué queremos conseguir con esta transferencia? ☐ Evitar pérdida de conocimiento ☐ Mejorar desempeño ☐ Facilitar relevo ☐ Otro: _____ 2. Objetivo específicos:														
PASO 2: ACTORES	<table border="1"> <thead> <tr> <th>ROL</th> <th>PERSONA/PERFIL</th> <th>FUNCIÓN</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Emisor</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Receptor</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	ROL	PERSONA/PERFIL	FUNCIÓN	Emisor			Receptor			Otros			¿Existe aprendizaje bidireccional? ☐ Sí ☐ No	
ROL	PERSONA/PERFIL	FUNCIÓN													
Emisor															
Receptor															
Otros															
PASO 3: MÉTODOS	1. Selecciona: ☐ Mentoring ☐ Reverse mentoring ☐ Shadowing ☐ Documentación ☐ Comunidad de práctica ☐ Rotación 2. Justificación: ¿Por qué esta metodología?														
PASO 4: PLANIFICACIÓN	• Inicio: • Duración: • Frecuencia: • Hitos clave: • •														
PASO 5: RECURSOS	• Tiempo dedicado: • Herramientas: • Apoyo organizativo:														

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta una guía estructurada para diseñar estrategias de transferencia de conocimiento, definiendo objetivos, actores implicados, métodos de transferencia, planificación y recursos necesarios para asegurar la continuidad y aplicación efectiva del conocimiento en la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Diseñar una estrategia de transferencia de conocimiento no consiste en seleccionar una herramienta o implantar una práctica aislada. Consiste en tomar decisiones coherentes sobre qué conocimiento debe preservarse, quién debe compartirlo, cómo se va a transferir y qué condiciones son necesarias para que ese aprendizaje genere valor para la organización. Cuando estos elementos se integran de forma coordinada, la transferencia deja de ser una respuesta puntual ante una salida y se convierte en una capacidad organizativa capaz de sostener la continuidad, el aprendizaje y la adaptación en el tiempo.

Capítulo 6

Puesta en marcha

Diseñar una estrategia de transferencia de conocimiento es relativamente sencillo. Hacer que funcione en la práctica es donde la mayoría de las organizaciones fracasa.

Tras identificar el conocimiento crítico y seleccionar las estrategias más adecuadas para gestionarlo y transferirlo, el siguiente desafío consiste en llevar esas decisiones a la práctica. Una estrategia bien diseñada solo genera valor cuando se convierte en comportamientos, rutinas y dinámicas que forman parte del trabajo diario de la organización.

Este capítulo aborda precisamente ese punto crítico: cómo traducir el diseño en acción y convertir la transferencia en una práctica real integrada en el día a día organizativo.

Diseñar una estrategia de transferencia es solo el punto de partida. El verdadero desafío aparece cuando esa estrategia debe traducirse en interacciones reales entre personas, sesiones concretas y dinámicas capaces de convertir el conocimiento en capacidad operativa.

Por ello, este capítulo se estructura en dos bloques complementarios. En primer lugar, se abordarán los principales elementos necesarios para facilitar sesiones de transferencia eficaces: cómo estructurarlas, qué papel desempeña el facilitador, cómo gestionar el tiempo, las resistencias y la documentación del conocimiento.

En segundo lugar, se presentarán distintos mini casos y herramientas prácticas orientadas a mostrar cómo estas dinámicas pueden aplicarse en contextos organizativos reales, permitiendo transformar el diseño estratégico en una práctica sostenida.



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Antes de diseñar una sesión: preguntas clave

Antes de estructurar una sesión de transferencia, la organización debe detenerse a responder una serie de preguntas que condicionarán todo el proceso posterior. Diseñar una sesión sin haber definido previamente estas cuestiones suele conducir a encuentros genéricos, poco aplicables y con escaso impacto real.

Algunas preguntas clave son:

- ¿Qué necesita saber realmente el equipo?
- ¿Qué riesgo existe si ese conocimiento no se comparte?
- ¿Qué parte del conocimiento es verdaderamente crítica?
- ¿Qué debe ser capaz de hacer la persona después de la sesión?
- ¿Qué situaciones reales tendrá que resolver utilizando ese conocimiento?
- ¿Qué errores o decisiones críticas deben evitarse?

Estas preguntas permiten pasar de una lógica centrada en «explicar información» a una lógica orientada a desarrollar capacidad de actuación y autonomía.

6.1. Cómo facilitar sesiones de transferencia

La mayoría de las sesiones de transferencia fracasan antes de empezar, no por falta de conocimiento, sino porque nunca se definió con claridad qué debía aprenderse, qué riesgo organizativo existía y qué resultado se esperaba obtener.

Una sesión de transferencia de conocimiento no es una reunión informativa ni una explicación técnica. Es un espacio donde el conocimiento se convierte en competencia aplicada. Su propósito es generar autonomía. Si al finalizar la sesión el receptor no puede actuar de forma más independiente que antes, no ha habido transferencia. Ha habido exposición, que no es lo mismo.

El formato determina el resultado. Una sesión pasiva produce receptores pasivos, y un receptor pasivo no desarrolla el juicio necesario para aplicar lo aprendido en contextos nuevos. Por eso, toda sesión eficaz debe ser intencional (con un objetivo concreto y verificable), con una temática general, participativa (implicando activamente al receptor mediante preguntas, casos reales y decisiones simuladas) y aplicada, conectando el conocimiento con situaciones que el receptor va a tener que resolver de verdad.

Toda sesión debe cerrar con alguna forma de verificación. Sin comprobar que la transferencia ha ocurrido, nadie puede saber si el tiempo invertido sirvió para algo. Este es el momento donde toda la estrategia anterior demuestra si era suficiente, o si había que haberla diseñado mejor.

Cómo estructurar una sesión (inicio – desarrollo – cierre)

La calidad de la transferencia depende en gran medida de cómo se diseña la sesión. Una estructura simple, pero clara, aumenta significativamente su efectividad.

1. Inicio: dar contexto y foco

El objetivo del inicio es alinear expectativas y activar la atención.

- Definir qué conocimiento se va a transferir y por qué es relevante.
- Explicar en qué situaciones se utiliza.
- Conectar con la experiencia previa del receptor.

Evita empezar *«explicando directamente»*. Sin contexto, el conocimiento no se integra.

2. Desarrollo: hacer visible el conocimiento

Es el núcleo de la sesión y donde ocurre realmente la transferencia.

- Explicar el *«cómo»* y el *«por qué»*, no solo el *«qué»*.
- Utilizar ejemplos reales, casos o situaciones críticas.

- Incorporar preguntas constantes como «¿qué harías en este caso?».
- Favorecer la observación directa (shadowing) cuando sea posible.

El valor del experto no está en lo que hace, sino en cómo decide.

3. Cierre: asegurar la transferencia

Muchas sesiones fallan en este punto.

- Pedir al receptor que explique lo aprendido con sus propias palabras.
- Aplicar el conocimiento a un caso práctico.
- Identificar dudas o puntos críticos.
- Definir siguientes pasos (práctica, seguimiento, nuevas sesiones).

Si no se comprueba la comprensión, la sesión ha sido informativa, no formativa.

El rol del facilitador

El experto sabe. Eso no está en duda. Pero saber y saber transferir son dos competencias distintas, y confundirlas es uno de los errores más habituales en los procesos de transferencia. Asumir que quien domina un conocimiento es automáticamente capaz de transmitirlo es una suposición costosa que las organizaciones repiten con demasiada frecuencia.

Aquí es donde entra el facilitador. Su función no es ser el más experto en la materia, es crear las condiciones para que el conocimiento del experto se convierta en capacidad real en el receptor. Traduce, estructura, formula las preguntas que el receptor no sabe hacer todavía, detecta cuándo la comprensión es aparente y cuándo es genuina, y mantiene el proceso orientado al objetivo cuando la conversación se dispersa.

Un buen facilitador no es prescindible. Es la diferencia entre una sesión que genera aprendizaje y una sesión que genera la sensación de aprendizaje. Y esa diferencia, a lo largo de un proceso completo de transferencia, es enorme.

Es necesario destacar cuáles son las funciones del facilitador:

- Traducir conocimiento experto.
- Guiar la conversación.
- Hacer explícito lo implícito.
- Evitar explicaciones descontextualizadas.

En muchos casos, la persona experta no es automáticamente un buen transmisor de conocimiento. Por ello, el rol del facilitador, ya sea el propio experto o una tercera persona, es clave para estructurar la sesión y asegurar su impacto.

Errores frecuentes

La mayoría de las sesiones de transferencia no fallan por falta de conocimiento. Fallan por falta de estructura, y eso es precisamente lo que las hace evitables.

Los cuatro errores más habituales son:

1. Convertir la sesión en teoría sin aplicación práctica.
2. No concretar qué conocimiento concreto se quiere transferir.
3. No implicar activamente al receptor en el proceso.
4. No comprobar al final si el aprendizaje realmente ha ocurrido.

Cuatro errores distintos, una misma causa: no haber diseñado la sesión con el rigor suficiente antes de ejecutarla.

El conocimiento está. La intención también. Lo que falta, casi siempre, es estructura. Facilitar sesiones eficaces es una condición necesaria, pero no suficiente. La transferencia de conocimiento también depende de que la organización sea capaz de sostener esos procesos en el tiempo, integrarlos en el día a día y gestionar las barreras que aparecen durante su implementación.

Micro-caso: De la experiencia individual a la capacidad colectiva

Una organización sanitaria detecta que la gestión de incidencias críticas depende de un profesional próximo a jubilarse. En lugar de limitarse a documentar su trabajo, se organizan sesiones de transferencia estructuradas donde el experto comparte cómo prioriza, qué señales observa y cómo toma decisiones en situaciones ambiguas, trabajando además sobre casos reales.

En estas sesiones, el profesional que recibe el conocimiento aplica lo aprendido y contrasta sus decisiones con el experto. Tras varias interacciones, el conocimiento deja de estar concentrado en una persona y pasa a formar parte de la capacidad del equipo.

Este tipo de enfoque transforma el conocimiento individual en capacidad organizativa.

Guión de sesión de transferencia de conocimiento

El Anexo 2 incluye una plantilla para estructurar sesiones de transferencia de conocimiento de manera eficaz, asegurando que el conocimiento se comparta, se comprenda, se aplique y se consolide.

6.2. Gestión del tiempo y de las resistencias

La mayoría de las iniciativas de transferencia de conocimiento no fracasan por falta de diseño. Fracasan porque chocan contra dos barreras que ningún plan, por bien construido que esté, supera por sí solo: el tiempo y las resistencias.

El tiempo es la primera y más predecible de las dos. En la práctica, la transferencia compite directamente con el trabajo diario, y en esa competencia casi siempre pierde. No porque nadie la considere importante, todo el mundo dice que lo es, sino porque lo urgente desplaza sistemáticamente a lo importante cuando no existen mecanismos explícitos que lo impidan. Lo que no tiene espacio reservado y protegido en la agenda no ocurre. Se pospone, se reduce, se cancela. Y cada vez que se pospone, se envía un mensaje involuntario pero inequívoco a toda la organización: esto puede esperar.

Gestionar el tiempo no es una cuestión de disciplina individual. Es una decisión organizativa que debe tomarse antes de que empiece el proceso, no cuando ya se ha perdido el ritmo.

Además del tiempo, las resistencias organizativas representan uno de los principales factores que condicionan el éxito de los procesos de transferencia de conocimiento. Estas resistencias no siempre responden a una oposición explícita al cambio, sino a la percepción de que las nuevas prácticas dificultan, ralentizan o complican la gestión diaria. En muchos casos, cuanto mayor es la percepción de utilidad práctica de la transferencia para resolver problemas reales del trabajo cotidiano, menores son las resistencias asociadas.

En este contexto, los mandos intermedios desempeñan un papel especialmente relevante. Son quienes traducen la estrategia en aplicación práctica y quienes pueden legitimar, facilitar o bloquear la implantación de los mecanismos de transferencia dentro de los equipos. Por ello, la construcción de alianzas internas y el compromiso de agentes clave resulta fundamental para consolidar una cultura donde compartir conocimiento forme parte del funcionamiento habitual de la organización y no de iniciativas puntuales o dependientes de la voluntad individual.

Gestionar el tiempo: de actividad extra a prioridad

El primer cambio es conceptual y no es negociable: la transferencia de conocimiento no compite con el trabajo, es parte del trabajo. Mientras se perciba como una tarea adicional que se hace cuando sobra tiempo, el resultado será siempre el mismo: no se hace.

Convertir esa idea en práctica requiere decisiones concretas. Algunas acciones que son necesarias tenerlas en cuenta:

- ***Integrar las sesiones en la agenda de forma fija y protegida.*** No programarlas de forma improvisada cuando la semana lo permite. Una sesión que no está agendada con antelación es una sesión que no existe.

- **Asignar tiempo explícito tanto al experto como al receptor.** Es necesario reconocer formalmente que durante ese tiempo no están disponibles para otras demandas. Sin esa protección, la primera urgencia del día cancelará la sesión.
- **Priorizar el conocimiento crítico y renunciar a transferirlo todo a la vez.** Intentar abarcarlo todo es la forma más eficaz de no avanzar en nada.
- **Trabajar en ciclos cortos.** Las sesiones de entre 60 y 90 minutos permiten mantener el foco, sostener la energía y generar progreso acumulativo sin saturar a los participantes.

*La regla es simple: lo que no está en la agenda no existe.
Y lo que existe en la agenda, pero no está protegido, tampoco.*

Gestionar resistencias: entender antes que imponer

Las resistencias no suelen ser explícitas, pero aparecen de múltiples formas:

- «No tengo tiempo».
- «Esto ya está documentado».
- «No sé por dónde empezar».
- «Siempre se ha hecho así».

Hay resistencias legítimas que, si no se identifican correctamente, ninguna estrategia de transferencia puede superar. En este apartado se mencionarán las más importantes a atender por las organizaciones:

1. **La resistencia identitaria es la más delicada.** Se da cuando el conocimiento se percibe como fuente de valor personal o de poder dentro de la organización y compartirlo se siente como una amenaza. El experto que lleva años siendo la referencia indispensable en un área no siempre ve la transferencia como un legado, a veces la ve como el inicio de su propia prescindibilidad. Esta resistencia raramente se verbaliza, pero se manifiesta en sesiones incompletas, en explicaciones deliberadamente complejas o en una disponibilidad que nunca termina de materializarse.
2. **La resistencia operativa es la más comprensible.** Cuando alguien tiene una carga de trabajo real que ya supera su capacidad, pedirle que además transfiera conocimiento no es una prioridad, es una presión adicional. Ignorar esta realidad y exigir participación sin aliviar la carga es una forma segura de generar resentimiento y obtener una transferencia de mala calidad.

3. **La resistencia cultural, la más estructural.** En organizaciones donde compartir conocimiento no está reconocido, valorado ni recompensado, el comportamiento racional es no compartirlo. La cultura premia lo que premia, y si el sistema de incentivos no incluye la transferencia, no se puede esperar que ocurra de forma sostenida por pura vocación.

Cada tipo de resistencia requiere una respuesta distinta. Tratarlas a todas igual, con más insistencia o más argumentos, es no haberlas entendido.

¿Cómo abordarlas?:

Cada resistencia necesita una respuesta distinta, pero todas comparten una misma lógica: se superan creando unas condiciones específicas.

Analicemos como se debería de actuar con cada resistencia:

1. **Con la resistencia identitaria,** el primer paso es reconocer el valor del experto de forma explícita. Quien transfiere no pierde relevancia; la consolida.
2. **Con la resistencia operativa,** la respuesta es facilitar el proceso con herramientas simples, sesiones guiadas y una carga realista que no añada presión sobre quien ya está al límite.
3. **Con la resistencia cultural,** hacen falta resultados visibles y rápidos, pequeños logros que demuestren que el esfuerzo de compartir conocimiento genera valor real, no solo buenas intenciones.

En todos los casos, el propósito debe estar claro. Las personas se comprometen con lo que tiene sentido, no con lo que se les exige.

La transferencia de conocimiento no se impone. Se facilita diseñando condiciones organizativas donde compartir sea posible, reconocido y valioso.

6.3. Rol del responsable de personas

Uno de los errores más habituales es asumir que la transferencia de conocimiento es responsabilidad de todos. En la práctica, esto equivale a que no es responsabilidad de nadie.

Aunque la responsabilidad formal puede recaer en el Departamento de Personas, Recursos Humanos (RRHH), en los managers o en una figura específica del proceso, siempre debe existir un rol claramente identificado que impulse, facilite y supervise la transferencia.

Este rol se articula en tres funciones complementarias que deben operar de forma simultánea, no secuencial.

Tabla 20.

Roles clave en la implementación de procesos de transferencia de conocimiento

 IMPULSOR	 FACILITADOR	 SEGUIMIENTO
Alinea la iniciativa con la estrategia y genera el compromiso necesario para que el proceso sea tomado en serio.	Proporciona herramientas, apoya a los expertos en estructurar sus sesiones y reduce fricciones	Proporciona herramientas, apoya a los expertos en estructurar sus sesiones y reduce fricciones

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta algunos de los principales roles implicados en los procesos de transferencia de conocimiento, destacando sus funciones en la activación, facilitación y seguimiento de las iniciativas de aprendizaje y continuidad organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Las organizaciones fallan aquí de formas predecibles, ya que nadie lidera porque el rol no está asignado con claridad, la responsabilidad se diluye por exceso de delegación, o el proceso se abandona por falta de seguimiento.

*La transferencia de conocimiento no falla por falta de intención.
Falla porque nadie tiene la responsabilidad concreta de asegurar que ocurra.*

6.4. Cómo documentar sin burocracia

Documentarlo mal es uno de los mayores frenos a la transferencia, y la diferencia entre ambas cosas no está en el volumen, está en el criterio.

El problema no es la documentación en sí. Es la tendencia a documentar por inercia: capturar todo lo que existe con la esperanza de que alguien, en algún momento, encuentre lo que necesita. Esa esperanza raramente se cumple. El resultado es repositorios llenos de información que nadie consulta, documentos extensos que nadie lee hasta el final y una sensación de orden que esconde, en realidad, un caos bien archivado.

Los errores más habituales son siempre los mismos:

1. **Documentar todo, sin distinguir lo crítico de lo accesorio.** Genera ruido que entierra el conocimiento realmente valioso.
2. **Crear repositorios sin diseñar su uso.** Produce cementerios digitales donde la información existe, pero no circula.
3. **Generar documentos extensos y poco aplicables.** Asegura que quien los necesita en un momento de presión no los usará, porque no tiene tiempo de buscar lo relevante dentro de lo irrelevante.

La pregunta correcta es la siguiente: ¿alguien puede usar esto para actuar mejor?

Si la respuesta es no, el documento no es un activo, es un archivo.

Documentar mejor significa:

Documentar menos, con más criterio y pensando siempre en quien lo va a necesitar.

Documentar mejor también implica mantener el conocimiento actualizado. En entornos donde los procesos, tecnologías y normativas cambian rápidamente, la información puede quedar obsoleta en poco tiempo. Cuando los documentos no se revisan ni actualizan de forma periódica, pierden utilidad práctica y pueden afectar a la fiabilidad del sistema, generando errores, inconsistencias o problemas en procesos críticos y auditorías.

La acumulación de información desactualizada no solo dificulta encontrar conocimiento relevante, sino que reduce la credibilidad de los sistemas de gestión del conocimiento. Si las personas perciben que la documentación no refleja la realidad operativa, dejan de utilizarla y vuelven a depender exclusivamente del conocimiento informal o de personas concretas.

Precisamente por ello, documentar de forma eficaz no consiste en generar más documentos, sino en diseñar sistemas simples, útiles y actualizados que faciliten el acceso y la aplicación del conocimiento en el trabajo diario. La Figura 16 resume algunos principios prácticos para documentar conocimiento sin convertir el sistema en una carga burocrática.

Figura 16.

Principios para documentar conocimiento sin generar burocracia



Nota. Elaboración propia. La figura presenta recomendaciones prácticas para documentar conocimiento de forma ágil y útil, definiendo qué documentar, cómo hacerlo, cuándo integrarlo en el trabajo y qué herramientas utilizar para facilitar la transferencia y reutilización del conocimiento en la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

La transferencia de conocimiento se ejecuta en el día a día. El tiempo, las personas y la forma de documentar determinan si la estrategia se convierte en práctica real o en intención.

Una vez definidas las principales condiciones para activar, sostener y documentar la transferencia de conocimiento, resulta necesario comprobar si estas están realmente presentes en la práctica. Para ello, se propone el siguiente *checklist* de implementación.

Checklist para una implementación exitosa

Este *checklist* permite evaluar de forma rápida si la estrategia de transferencia se está ejecutando en la práctica. No mide intención, sino condiciones reales de funcionamiento.

Tabla 21.

Checklist para evaluar la implementación de procesos de transferencia de conocimiento

 Checklist de implementación: ¿está funcionando realmente la transferencia?	
 Activación del proceso	☐ ¿Se han planificado sesiones de transferencia con fecha y duración definidas? ☐ ¿Se ha priorizado el conocimiento crítico a transferir? ☐ ¿Las sesiones tienen un objetivo claro y definido?
 Gestión del tiempo y compromiso	☐ ¿El tiempo dedicado a la transferencia está explícitamente integrado en la agenda? ☐ ¿Las personas implicadas disponen de espacio real para participar? ☐ ¿La transferencia se percibe como parte del trabajo y no como una tarea adicional?
 Implicación de las personas	☐ ¿Están claramente identificados los expertos y los receptores del conocimiento? ☐ ¿Existe participación activa durante las sesiones (preguntas, casos, interacción)? ☐ ¿Se promueve el aprendizaje bidireccional entre generaciones?
 Rol y responsabilidad	☐ ¿Existe un responsable claro del proceso de transferencia? ☐ ¿Se diferencian las funciones de impulso, facilitación y seguimiento? ☐ ¿Se realiza seguimiento de las sesiones y del progreso?
 Metodología y ejecución	☐ ¿Las sesiones siguen una estructura clara (inicio–desarrollo–cierre)? ☐ ¿Se trabajan casos reales o situaciones prácticas? ☐ ¿Se comprueba la comprensión del conocimiento transferido?
 Documentación útil	☐ ¿Se documenta el conocimiento crítico de forma estructurada? ☐ ¿La documentación es breve, clara y aplicable? ☐ ¿El conocimiento documentado es accesible y reutilizable?
 Sostenibilidad del proceso	☐ ¿Existen siguientes pasos definidos tras cada sesión? ☐ ¿Se está reduciendo la dependencia de personas clave? ☐ ¿La transferencia se mantiene en el tiempo y no como acción puntual?

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta una lista de verificación para evaluar si los procesos de transferencia de conocimiento están funcionando de manera efectiva, considerando aspectos relacionados con la planificación, participación, metodología, documentación y sostenibilidad del proceso.

Interpretación de resultados

Cada respuesta afirmativa indica que la condición está presente.

- **Alta implementación (15-21 puntos):** la transferencia está integrada.
- **Implementación parcial (8-14 puntos):** existe avance, pero con riesgos.
- **Baja implementación (1-7 puntos):** la transferencia no está funcionando.

La implementación efectiva de la transferencia de conocimiento no depende únicamente de la intención o del diseño inicial, sino de la presencia de condiciones concretas en el día a día organizativo. El valor del checklist no se centra en la puntuación, sino en las decisiones que permite tomar. Este checklist permite hacer visibles esas condiciones y orientar la toma de decisiones hacia aquellos aspectos que requieren una intervención inmediata.

Caso práctico: Cuando documentar no es suficiente

Una organización del sector industrial identifica un riesgo creciente: varios técnicos senior, responsables de procesos críticos, se jubilarán en los próximos dos años. Aunque parte del conocimiento está documentado, gran parte de la toma de decisiones depende de la experiencia acumulada de estas personas.

Inicialmente, la organización plantea como solución la elaboración de manuales y procedimientos. Sin embargo, esta aproximación pronto muestra sus limitaciones: la documentación no captura los criterios, las excepciones ni las decisiones en situaciones ambiguas.

Activación del proceso

A partir de este diagnóstico, se redefine el enfoque. En lugar de centrarse únicamente en documentar, se diseñan sesiones de transferencia estructuradas entre expertos y técnicos más jóvenes.

Cada sesión se organiza siguiendo una lógica clara: identificación de situaciones críticas, explicación de los criterios de decisión en esos contextos y trabajo sobre casos reales, finalizando con la aplicación por parte del receptor.

Barreras y ajustes

Durante las primeras semanas, surgen dificultades habituales, principalmente relacionadas con la falta de tiempo en la operativa diaria y la resistencia de algunos expertos a detener su actividad para transferir conocimiento.

Para abordarlas, la organización introduce tres cambios clave: integrar las sesiones en agenda como parte del trabajo, reconocer el rol de los expertos como elemento crítico para la continuidad y utilizar guiones de sesión que faciliten la estructuración del proceso.

Rol y seguimiento

Se asigna un responsable del proceso desde el área de personas, encargado de impulsar la iniciativa, facilitar herramientas y asegurar el seguimiento del avance.

Este rol evita que la transferencia dependa exclusivamente de la voluntad individual.

Documentación útil

En paralelo, se redefine la forma de documentar, priorizando decisiones, criterios y casos reales mediante formatos breves y estructurados generados a partir de las propias sesiones.

De este modo, la documentación deja de ser un fin en sí mismo y pasa a ser un soporte del proceso.

Resultados

Tras varios meses, la organización observa una reducción de la dependencia de personas clave, una mayor autonomía de los perfiles más junior y una mejora en la calidad de la toma de decisiones, junto con una mayor colaboración entre generaciones.

Verificación de la implementación

Al aplicar el checklist, la organización confirma que las sesiones están integradas en la agenda, los roles están claramente definidos, existe seguimiento del proceso y la documentación se utiliza de forma activa.

Este caso muestra que la transferencia efectiva no depende de documentar más, sino de diseñar mejor el proceso.

La transferencia de conocimiento no ocurre por definición, sino por ejecución. Las organizaciones que logran integrarla en su día a día son las que consiguen activar a las personas, gestionar el tiempo y simplificar los procesos.

Cuando estas condiciones se cumplen, la transferencia deja de ser una respuesta puntual y se convierte en una capacidad organizativa sostenida.

La transferencia de conocimiento no se consolida mediante documentos, sesiones aisladas o buenas intenciones. Se consolida cuando la organización crea las condiciones para que compartir conocimiento forme parte natural del trabajo diario. En ese momento, la transferencia deja de depender de personas concretas y empieza a convertirse en una verdadera capacidad organizativa sostenible.

Capítulo 7

Cómo medir y evaluar el impacto

Implementar una estrategia de transferencia de conocimiento no garantiza, por sí sola, que se estén generando cambios reales en la organización. El verdadero valor aparece cuando el conocimiento se aplica, mejora la forma de trabajar y reduce la dependencia de personas concretas. Por ello, este capítulo aborda cómo medir y evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento, pasando de una lógica centrada en la actividad a una orientada a la transformación y la mejora continua.

Medir el impacto también permite justificar si el tiempo y los recursos dedicados a la transferencia de conocimiento generan realmente valor organizativo. Este aspecto resulta especialmente importante en entornos con alta rotación o pérdida de talento crítico, donde demostrar la eficacia del aprendizaje se convierte en una necesidad estratégica.

El siguiente mapa visual resume la estructura del capítulo y presenta los principales niveles de análisis que permiten evaluar la transferencia de conocimiento: dinámicas relacionales, capacidad operativa derivada del conocimiento e impacto organizativo. A lo largo del capítulo se abordarán los indicadores, criterios y principios que ayudan a interpretar los datos y orientar la toma de decisiones.



7.1. Medir impacto: más allá de la actividad

El verdadero valor aparece cuando la organización es capaz de responder a una pregunta fundamental: ¿está generando un impacto real?

*Medir actividad indica que algo se ha hecho.
Medir impacto indica que algo ha cambiado.*

Medir la transferencia de conocimiento implica analizar si las personas actúan de forma diferente, si el aprendizaje se aplica en la práctica y si la organización reduce su dependencia de individuos concretos. Medir es entender qué cambia como consecuencia de lo que se hace.

La mayoría de organizaciones mide la transferencia en términos de actividad. Este planteamiento propone medirla en términos de transformación.

Este capítulo propone un enfoque estructurado para evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento en tres niveles:

1. Las dinámicas relacionales que la hacen posible.
2. La transferencia efectiva del conocimiento.
3. Su impacto en los resultados organizativos.

Este enfoque se alinea con modelos consolidados en la literatura de gestión del conocimiento, como el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi, que subraya la importancia de transferir el conocimiento, de integrarlo y aplicarlo en la organización. A partir de esta lógica, se presentan indicadores y criterios que permiten orientar la toma de decisiones y la mejora continua del proceso.

7.2. Nivel 1: Dinámicas relacionales: ¿está ocurriendo la transferencia?

Antes de medir resultados, es necesario comprobar si existen las condiciones para que la transferencia ocurra.

Este nivel se alinea con la evidencia procedente de la literatura en Gestión del Conocimiento y señala que la transferencia de conocimiento depende, en primer lugar, de la calidad de las relaciones entre las personas. En particular, la estructura de interacción y la densidad de las relaciones que condicionan la fluidez y profundidad con la que el conocimiento circula en la organización.

Sin interacción, confianza y cohesión, la transferencia no ocurre, independientemente de las herramientas utilizadas. En la práctica, estas dinámicas pueden observarse en la frecuencia con la que las personas hacen preguntas, comparten experiencias, solicitan ayuda o colaboran fuera de los canales formales.

Este primer nivel de análisis permite responder a una pregunta fundamental:

¿se están dando las condiciones para que el conocimiento fluya?

Para evaluar este nivel de forma rigurosa, es necesario traducir estas dinámicas relacionales en indicadores observables y medibles. La medición no debe limitarse a percepciones generales, de lo contrario, debe apoyarse en evidencias que permitan identificar si las condiciones relacionales favorecen realmente la transferencia.

Confianza intergeneracional

La confianza es el punto de partida de cualquier proceso de transferencia. En contextos intergeneracionales, esta confianza no siempre es automática ya que, puede verse afectada por diferencias en experiencia, estilos de trabajo o percepciones mutuas.

Tabla 22.
Relación entre niveles de confianza y efectividad de la transferencia de conocimiento

NIVEL DE CONFIANZA	COMPORTAMIENTOS CLAVE ¿Qué hacen las personas?	DINÁMICA DE TRANSFERENCIA ¿Cómo fluye el conocimiento?	INDICADORES OBSERVABLES ¿Cómo se puede observar?
ALTA CONFIANZA	Comparte conocimiento sin temor	Intercambio abierto y bidireccional	Alta apertura para preguntar
	Colabora y aprende con otros	Ciclo de aprendizaje continuo	Expertos accesibles y conversaciones frecuentes
	Genera impacto positivo en equipo y resultados	Conocimiento fluido, visible y útil	Interacciones profundas y de calidad
	Se reconocen y usan indicadores clave	Mejora continua y sostenible	Participación activa en iniciativas de conocimiento
BAJA CONFIANZA	Retiene conocimiento por poder o protección	Intercambio limitado y unidireccional	Baja sensación de seguridad para preguntar
	Evita compartir o colabora poco	Conocimiento fragmentado y poco accesible	Escasa iniciativa de los expertos
	Comunicación mínima o solo formal	Conocimiento oculto o difícil de encontrar	Interacciones superficiales o esporádicas
	Indicadores reflejan problemas recurrentes	Riesgo de pérdida de conocimiento crítico	Falta de coordinación y trabajo en silos

Nota. Elaboración propia. La tabla muestra cómo los distintos niveles de confianza influyen en los comportamientos, dinámicas de intercambio e indicadores observables asociados a la transferencia de conocimiento, destacando su impacto en la calidad, profundidad y sostenibilidad del aprendizaje organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

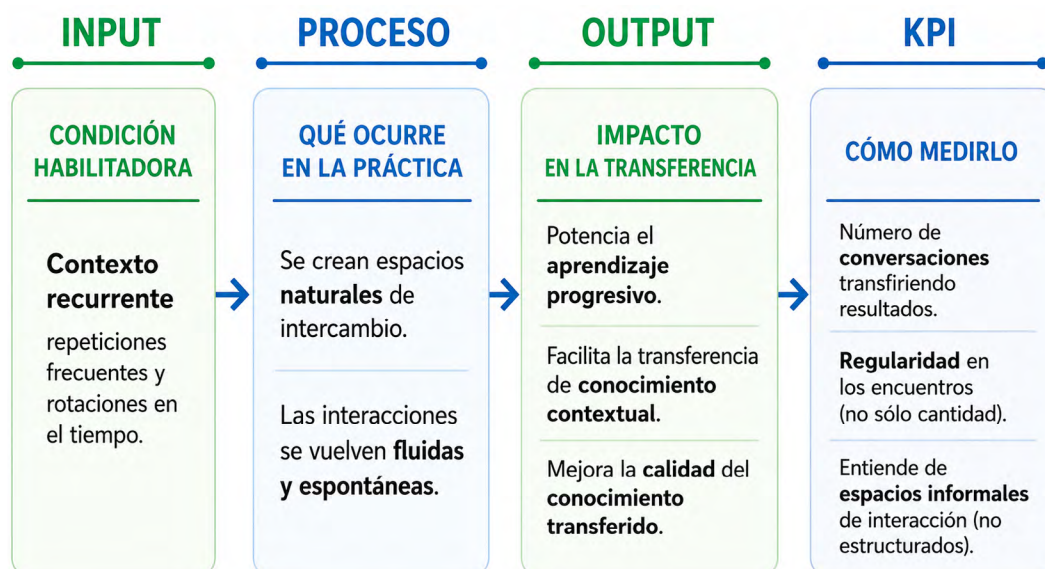
Sin dinámicas relacionales, la transferencia falla por falta de condiciones.

Frecuencia de interacciones

La transferencia de conocimiento es un proceso continuo. Por ello, la frecuencia y regularidad de las interacciones es un indicador clave.

Figura 17.

Impacto del contacto recurrente en la transferencia de conocimiento



Nota. Elaboración propia. La figura muestra cómo la recurrencia en las interacciones facilita espacios naturales de intercambio, mejora la transferencia de conocimiento contextual y fortalece el aprendizaje progresivo, así como algunos indicadores prácticos para evaluar su efectividad.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Cohesión y cooperación

La transferencia de conocimiento es más efectiva cuando se produce en entornos donde existe un sentido de equipo. La cohesión favorece que el conocimiento se perciba como un recurso compartido y no como un activo individual.

Tabla 23.**Influencia de la cohesión del equipo en la transferencia de conocimiento**

DIMENSIONES	EQUIPOS COHESIONADOS Cultura de colaboración y confianza	ENTORNOS FRAGMENTADOS Cultura de aislamiento y desconfianza
1. PERCEPCIÓN DEL CONOCIMIENTO	Recurso compartido Se comparte para generar valor conjunto.	Activo individual Se protege como poder personal.
2. COMPORTAMIENTOS	• Cooperación proactiva • Aprendizaje colectivo • Comunicación abierta	• Competición interna • Aprendizaje aislado • Comunicación limitada
3. IMPACTO DE LA TRANSFERENCIA	Fluida, continua y equilibrada El conocimiento fluye entre personas y equipos.	Limitada, desigual o reactiva El conocimiento se transmite solo ante necesidades puntuales.
4. INDICADORES CLAVE	• Alta participación • Resolución conjunta de problemas • Sentido de pertenencia	• Baja participación • Resolución individual de problemas • Silos y falta de coordinación

Nota. Elaboración propia. La tabla compara cómo la cohesión o fragmentación de los equipos influye en la percepción del conocimiento, los comportamientos de intercambio, la dinámica de transferencia y los indicadores observables asociados al aprendizaje y la colaboración organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Sin dinámicas relacionales adecuadas, la transferencia de conocimiento no puede sostenerse en el tiempo. Antes de preguntarse si el conocimiento se está transfiriendo o si está generando impacto, las organizaciones deben validar si existe un entorno relacional que lo haga posible. Sin estas condiciones, cualquier iniciativa de transferencia será, en el mejor de los casos, superficial y, en el peor, ineficaz.

7.3. Nivel 2: Transferencia efectiva: ¿se está aprendiendo?

Superadas las condiciones relacionales, la siguiente cuestión es determinar si la transferencia está produciendo aprendizaje real. Es decir, si el conocimiento se comprende, se aplica y se retiene en el tiempo. Para evaluar este nivel de forma rigurosa, es necesario definir indicadores que permitan evidenciar cambios observables en el comportamiento y desempeño de las personas. La medición debe centrarse en resultados de aprendizaje aplicados, no en la mera participación en actividades formativas.

Este nivel conecta con el concepto de transferencia del aprendizaje y con la capacidad de absorción del conocimiento, que explica cómo cuando las personas reciben información la

comprenden, la integran y la aplican en contextos reales. La transferencia efectiva se mide por la capacidad de actuar con autonomía y criterio de la empresa.

En entornos donde el conocimiento evoluciona rápidamente, como los tecnológicos o altamente digitalizados, la transferencia efectiva no depende únicamente de adquirir conocimiento, sino también de mantenerlo actualizado y aplicable en el tiempo. En estos contextos, uno de los principales desafíos consiste en detectar cuándo determinados conocimientos, prácticas o competencias comienzan a quedar obsoletos.

Por ello, la evaluación de la transferencia debe incorporar indicadores relacionados con la actualización continua, la capacidad de adaptación y la velocidad con la que las personas integran nuevos conocimientos o modifican prácticas previas. La verdadera transferencia efectiva no consiste solo en aprender, sino en sostener la capacidad de aprendizaje en contextos de cambio continuo.

En este nivel, la medición debe desplazarse desde la actividad hacia la evidencia de cambio en las personas. El criterio principal es si los receptores pueden actuar de forma autónoma en situaciones reales.

Este nivel se articula en tres dimensiones complementarias: Dimensiones de transferencia, aprendizaje y retención.

Transferencia: de la actividad a la aplicación

Los indicadores de transferencia deben capturar el paso de la exposición al conocimiento a su uso efectivo. En lugar de centrarse en indicadores de actividad, como el número de sesiones o participantes, es necesario priorizar métricas que reflejen la capacidad de acción.

En la práctica, esto implica analizar hasta qué punto el conocimiento crítico ha sido cubierto, si existen sucesores preparados para roles clave y, sobre todo, si las personas son capaces de ejecutar tareas sin supervisión. Indicadores como el tiempo necesario para alcanzar autonomía o la reducción de la dependencia de expertos permiten evaluar si la transferencia está generando capacidad operativa.

Uno de los errores más frecuentes en este punto es medir únicamente inputs y no outputs, lo que puede dar una falsa sensación de avance sin impacto real.

Aprendizaje: evidencia de comprensión y criterio

El aprendizaje efectivo va más allá de reproducir procedimientos. Implica comprender el porqué de las decisiones, identificar señales relevantes y actuar con criterio en contextos variables.

Para evidenciar este aprendizaje, resulta más útil trabajar con situaciones reales que con evaluaciones teóricas. La resolución de casos prácticos, la observación en el puesto de trabajo o la capacidad del receptor para explicar cómo actuaría en determinadas situaciones permiten identificar si el conocimiento ha sido realmente interiorizado.

En este sentido, la calidad de las decisiones en escenarios ambiguos o la capacidad de justificar una acción son indicadores más fiables que la mera asistencia a una sesión. De hecho, uno de los errores más habituales es asumir que participar equivale a aprender.

Retención: aprendizaje que se mantiene en el tiempo

La transferencia de conocimiento solo es efectiva cuando el aprendizaje se consolida y se mantiene en el tiempo.

Sin mecanismos de refuerzo, el conocimiento tiende a degradarse rápidamente.

Este desafío adquiere especial relevancia en contextos actuales caracterizados por la sobrecarga informacional, la multitarea y la disminución sostenida de la atención. La exposición constante a estímulos y contenidos fragmentados dificulta la consolidación del aprendizaje y obliga a las organizaciones a replantear sus estrategias formativas, incorporando formatos más dinámicos, visuales, prácticos y distribuidos en el tiempo.

En este escenario, la retención del conocimiento no depende únicamente de transmitir información, sino de generar experiencias de aprendizaje capaces de mantener la atención, facilitar la aplicación práctica y reforzar el recuerdo a lo largo del tiempo.

Por ello, es necesario evaluar la permanencia del aprendizaje mediante:

1. La consistencia en la ejecución.
2. La reducción de errores recurrentes.
3. El uso continuado del conocimiento en el día a día.

Las evaluaciones diferidas, realizadas semanas después de la transferencia, ofrecen una visión más precisa del nivel de retención y ayudan a identificar posibles necesidades de refuerzo.

Así, la transferencia de conocimiento solo puede considerarse efectiva cuando se traduce en autonomía.

Para facilitar la aplicación de estas tres dimensiones, la Tabla 24 sintetiza los principales indicadores asociados a cada dimensión de la transferencia efectiva.

Tabla 24.
Indicadores para evaluar la efectividad de la transferencia y retención del conocimiento

DIMENSIÓN	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	MÉTRICA	FUENTE	FRECUENCIA
Transferencia	Conocimiento transferido (%)	% de conocimiento crítico transferido al receptor.	% del total identificado.	Mapa de conocimiento	Trimestral
Aprendizaje	Resolución de casos	Aplicación del conocimiento en situaciones reales.	Escala 1-5 Promedio en evaluaciones prácticas.	Evaluación del responsable	Mensual
Retención	Constancia de ejecución	Mantenimiento del conocimiento a lo largo del tiempo.	% % respecto al estándar.	Evaluación diferida	Trimestral

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta indicadores orientados a evaluar la transferencia, aplicación y retención del conocimiento en la organización, incluyendo métricas, fuentes de información y frecuencias recomendadas para su seguimiento.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

7.4. Nivel 3: Impacto organizativo: ¿esto mejora algo?

El objetivo final de la transferencia de conocimiento es mejorar el funcionamiento de la organización. Este tercer nivel permite evaluar si la transferencia se traduce en resultados tangibles.

Este nivel conecta la transferencia de conocimiento con los resultados del negocio, integrándose con la lógica de la gestión estratégica y la medición del desempeño organizativo. La transferencia solo genera valor cuando se traduce en mejoras tangibles en la eficiencia, la calidad, la resiliencia y la generación de resultados sostenibles.

A diferencia de los niveles anteriores, aquí el foco está en el sistema:

¿ha cambiado la forma en que la organización opera, decide y responde?

Para evaluar este nivel, es necesario vincular la transferencia de conocimiento con indicadores operativos y resultados organizativos. La medición debe centrarse en evidencias objetivas que permitan identificar mejoras en el desempeño, la productividad y la continuidad del sistema.

Este impacto puede analizarse a través de tres dimensiones: desempeño, productividad y continuidad operativa.

1. ***Desempeño: mejor calidad en la toma de decisiones***

Uno de los primeros efectos de una transferencia efectiva es la mejora en la calidad del desempeño, especialmente en contextos complejos o inciertos. Cuando el conocimiento se transfiere adecuadamente, las decisiones se toman con mayor criterio, se reducen errores asociados a la falta de experiencia y aumenta la capacidad de respuesta ante situaciones no estandarizadas. En definitiva, el desempeño mejora cuando el conocimiento deja de depender de la experiencia individual y pasa a estar distribuido en el equipo.

2. ***Productividad: eficiencia en la ejecución***

La transferencia de conocimiento también impacta directamente en la productividad al reducir los tiempos de aprendizaje y mejorar la eficiencia operativa. Cuando el conocimiento deja de estar concentrado en unas pocas personas, se acortan las curvas de aprendizaje, disminuye la dependencia de expertos y se optimiza el uso del tiempo en tareas clave.

En términos operativos, esto se traduce en una reducción del tiempo necesario para alcanzar autonomía en un rol, en una mayor rapidez en la ejecución de procesos y en una disminución de consultas recurrentes al experto. Un error frecuente en este punto es no vincular la transferencia de conocimiento con métricas operativas concretas, lo que dificulta evidenciar su impacto real.

3. ***Continuidad operativa: reducción del riesgo organizativo***

La continuidad operativa es, en muchos casos, el impacto más crítico y, al mismo tiempo, el menos visible. La transferencia de conocimiento permite asegurar que la organización puede seguir funcionando sin depender de personas concretas, reduciendo así su vulnerabilidad ante cambios o salidas.

Cuando este nivel se alcanza, se garantiza la continuidad de procesos clave, se reduce la existencia de puntos únicos de dependencia y se fortalece la resiliencia organizativa. Esto puede medirse a través del número de roles críticos con sucesión cubierta, la capacidad de respuesta ante ausencias imprevistas o el tiempo necesario para recuperar la normalidad tras cambios en el equipo.

4. ***Impacto financiero: generación de valor***

La transferencia de conocimiento también debe evaluarse en términos de impacto económico. Cuando el conocimiento se distribuye y se aplica de forma efectiva, la organización reduce costes, mejora la eficiencia y genera valor adicional.

Por tanto, es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

1. Reducción de errores operativo.
2. Incremento de productividad.
3. Menor dependencia de expertos críticos.

Para cuantificar este impacto, se utilizan dos métricas directas: el ahorro anual y el porcentaje de mejora de productividad. Su seguimiento sistemático permite conectar cada iniciativa de transferencia con resultados tangibles en la cuenta de resultados. Cuando la transferencia impacta en el desempeño, la productividad y la continuidad operativa, deja de percibirse como una iniciativa de personas y pasa a convertirse en una capacidad estratégica del negocio.

Tabla 25.

Indicadores para evaluar el impacto organizacional de la transferencia de conocimiento

DIMENSIÓN	INDICADOR	DESCRIPCIÓN	MÉTRICA	FUENTE	FRECUENCIA
Desempeño	Reducción de errores	Menos errores gracias al conocimiento transferido.	% % reducción de errores.	KPIs de calidad	Trimestral
Productividad	Reducción de tiempos	Menor tiempo de ejecución gracias al conocimiento transferido.	% / DÍAS % o días ahorrados.	ERP / CRM / Operaciones	Mensual
Continuidad	Sucesión cubierta	Roles críticos con sucesor preparado.	% % de roles con sucesor preparado.	RR. HH. y sucesión	Trimestral
Impacto financiero	Ahorro de costes	Ahorro por mayor productividad y eficiencia.	€ / % € ahorrados o % productividad.	Finanzas y KPIs	Semestral

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta indicadores orientados a evaluar el impacto de la transferencia de conocimiento en dimensiones clave de la organización, como el desempeño, la productividad, la continuidad operativa y los resultados financieros, incluyendo métricas, fuentes de información y frecuencias recomendadas de seguimiento.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

La transferencia de conocimiento genera valor cuando deja de depender de las personas y pasa a integrarse en el sistema. Es en ese momento cuando el conocimiento se convierte en una capacidad organizativa que mejora de forma sostenida el desempeño, la eficiencia y la resiliencia.

7.5. De medir a decidir

Medir no es el objetivo. Decidir mejor, lo es. Los indicadores solo tienen valor si permiten actuar. De lo contrario, se convierten en información sin impacto. El reto consiste en interpretar los datos y utilizarlos para ajustar el proceso.

Sin un marco de interpretación, los indicadores se convierten en información descriptiva sin capacidad de transformación.

Este apartado propone un enfoque práctico para cerrar el ciclo entre medición y acción, respondiendo a tres preguntas clave:

1. Cómo usar los datos
2. Qué decisiones tomar
3. Qué ajustar

Ciclo de decisión basado en datos:

Figura 18.

Ciclo de decisión basado en datos para la transferencia de conocimiento



Nota. Elaboración propia. La figura representa un ciclo continuo de toma de decisiones para gestionar la transferencia de conocimiento, integrando fases de diagnóstico, priorización, intervención, evaluación y ajuste orientadas a mejorar la continuidad, innovación y productividad organizacional.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Cómo usar los datos

Los datos deben leerse de forma integrada, no de manera aislada. Analizar únicamente un tipo de indicador (por ejemplo: número de sesiones o resultados) puede conducir a conclusiones parciales o erróneas.

La clave está en interpretar la relación entre los tres niveles evaluados. Las dinámicas relacionales permiten verificar si existen las condiciones para que la transferencia ocurra, la transferencia efectiva indica si ese intercambio se traduce en aprendizaje, y el impacto organizativo muestra si dicho aprendizaje está generando mejoras reales en el desempeño.

La lectura conjunta de estos niveles permite identificar con precisión dónde se encuentra el problema. Si existen buenas dinámicas relacionales, pero no hay aprendizaje, la limitación está en la metodología.

Si hay aprendizaje, pero no se traduce en impacto, el problema está en la aplicación o en el contexto. Y cuando las dinámicas relacionales son débiles, la transferencia difícilmente ocurrirá, independientemente de las herramientas utilizadas.

Figura 19.

Proceso de generación de impacto a través de la transferencia de conocimiento



Nota. Elaboración propia. La figura representa la secuencia mediante la cual el conocimiento es aprendido, transferido y aplicado en el trabajo, generando posteriormente impacto en el desempeño, la continuidad y los resultados organizacionales.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

En este sentido, el principio es claro: los datos sirven para decidir dónde actuar. Analizados como un sistema, permiten pasar de la medición a la intervención.

Qué decisiones tomar

La medición solo aporta valor cuando se traduce en decisiones concretas. En el contexto de la transferencia de conocimiento, estas decisiones suelen concentrarse en cuatro ámbitos clave:

1. ***Foco de intervención***

Identificando qué conocimiento debe priorizarse y dónde se concentran los mayores riesgos o menores avances. No todo el conocimiento requiere el mismo nivel de atención, por lo que la priorización resulta esencial.

2. ***Actores implicados***

Permiten tomar decisiones sobre las personas implicadas en el proceso. Esto implica identificar quién necesita mayor apoyo en el aprendizaje y qué expertos requieren acompañamiento para transferir conocimiento de forma más efectiva.

3. ***Metodología***

Evaluar si las sesiones están funcionando o si es necesario rediseñarlas, por ejemplo, incorporando otras formas de transferencia como mentoring o shadowing, es clave para asegurar la efectividad del proceso.

4. ***Recursos***

En muchos casos, los datos revelan que la limitación no está en el conocimiento, sino en el tiempo asignado, las herramientas disponibles o el nivel de soporte organizativo.

Qué ajustar

Una estrategia de transferencia de conocimiento requiere ajustes continuos en función de la información disponible. Estos ajustes suelen producirse en tres niveles:

- ***Nivel 1: Implementación:*** Orientan a mejorar la ejecución del proceso. Esto puede implicar reorganizar las sesiones, mejorar su facilitación o incrementar la frecuencia de interacción entre las personas implicadas.
- ***Nivel 2: Personas:*** Se centra en redefinir roles, incorporar nuevos participantes o reforzar la implicación tanto de expertos como de receptores. La transferencia depende de quién participa y cómo lo hace.
- ***Nivel 3: Sistematización:*** Buscan eliminar fricciones organizativas. Simplificar la documentación, mejorar el acceso al conocimiento o integrar la transferencia en procesos formales son acciones clave para asegurar su sostenibilidad.

7.6. El objetivo es adaptarse a la realidad organizativa

*Medir permite entender qué ocurre.
Decidir permite transformarlo.
La transferencia de conocimiento se completa cuando cambia
la forma de actuar de la organización.*

La siguiente figura sintetiza el modelo de evaluación de la transferencia de conocimiento, integrando los distintos niveles de análisis y su conexión con la toma de decisiones. Este enfoque permite medir lo que ocurre y orientar a la organización con la mejora continua del proceso.

Figura 20.

Modelo de evaluación de la transferencia de conocimiento



Nota. Elaboración propia. La figura presenta un modelo cíclico para evaluar la transferencia de conocimiento, integrando dinámicas relacionales, evidencia de aprendizaje, impacto organizativo y toma de decisiones orientadas a la mejora continua de las estrategias de conocimiento.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

A partir de esta lógica de evaluación multinivel, se propone el Modelo TRI-K, un marco integrador diseñado para medir la transferencia de conocimiento desde las condiciones relacionales hasta su impacto organizativo.

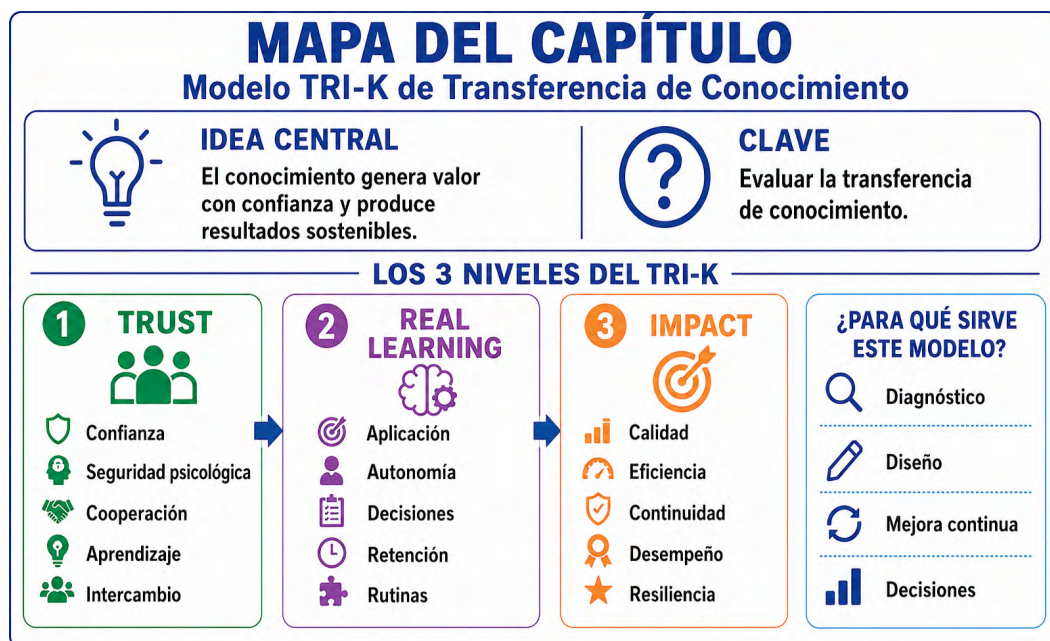
Capítulo 8

Modelo TRI-K de Transferencia de Conocimiento

Medir la transferencia de conocimiento sigue siendo uno de los grandes desafíos de las organizaciones. Con frecuencia, los procesos de transferencia se evalúan a partir de la actividad realizada en formaciones, reuniones o documentación generada, pero no necesariamente desde el impacto real que producen sobre las personas y la organización.

En este contexto, el Modelo TRI-K surge como una propuesta orientada a comprender y evaluar la transferencia de conocimiento desde una perspectiva integral, conectando las condiciones relacionales que facilitan el intercambio, la capacidad operativa derivada del conocimiento transferido y el impacto organizativo que genera valor sostenible.

A lo largo de este capítulo se presenta la lógica, estructura y aportación diferencial del modelo, así como una propuesta para evaluar la transferencia de conocimiento más allá de la actividad y centrarse en aquello que realmente transforma la organización.



8.1. El reto de medir la transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento se ha convertido en una prioridad estratégica para muchas organizaciones, especialmente en contextos marcados por el envejecimiento de la plantilla, la rotación del talento y la necesidad de adaptación continua. Sin embargo, sigue existiendo una dificultad importante a la hora de evaluar si el conocimiento realmente se está transfiriendo de forma efectiva.

Parte de esta dificultad se explica porque muchos enfoques tradicionales han abordado la transferencia desde perspectivas parciales o excesivamente técnicas, priorizando la documentación o la actividad formativa, pero dejando en un segundo plano factores clave como la confianza, la interacción social, la capacidad operativa derivada del conocimiento o el impacto organizativo. Sin embargo, la transferencia de conocimiento constituye un fenómeno mucho más complejo, en el que intervienen factores relacionales, conductuales y organizativos que interactúan entre sí. En consecuencia, evaluar únicamente la actividad desarrollada o el volumen de información compartida ofrece una visión limitada del fenómeno.

En este contexto, surge la necesidad de modelos capaces de evaluar no solo si el conocimiento circula, sino también si se transforma en capacidad operativa y genera resultados sostenibles en la organización.

8.2. Origen y propósito del Modelo TRI-K

El Modelo TRI-K (Trust, Real Learning, Impact of Knowledge) surge como una propuesta orientada a comprender y evaluar la transferencia de conocimiento desde una perspectiva integral y aplicada. El modelo plantea que la transferencia de conocimiento solo genera valor cuando existe un contexto relacional adecuado, el conocimiento se transforma en capacidad de actuación y esta se traduce en resultados sostenibles para la organización.

Para ello, el modelo se estructura en torno a tres dimensiones interdependientes:

- **Trust (Confianza relacional):** vinculada a las condiciones relacionales que facilitan el intercambio de conocimiento.
- **Real Learning (Capacidad operativa derivada del conocimiento):** grado en que el conocimiento transferido se utiliza, se mantiene en el tiempo, guía la toma de decisiones y se integra en las rutinas habituales de trabajo.
- **Impact (Resultados organizativos):** orientada a evaluar los efectos organizativos derivados de la transferencia de conocimiento.

Desde esta perspectiva, el modelo permite evaluar la transferencia de conocimiento de forma sistémica, conectando dimensiones habitualmente separadas en la práctica organizativa. Su utilidad no se limita únicamente al diagnóstico, sino que también facilita la evaluación de procesos de transferencia, el diseño de intervenciones organizativas, la mejora continua y la toma de decisiones estratégicas relacionadas con la gestión del conocimiento.

El Modelo TRI-K adopta, además, una lógica multinivel. En primer lugar, incorpora un nivel relacional, asociado a la confianza, la interacción y la seguridad psicológica. En segundo lugar, integra un nivel conductual, centrado en la capacidad operativa derivada del conocimiento y en la capacidad de utilizar el conocimiento en la práctica. Finalmente, contempla un nivel organizativo, vinculado al impacto que la transferencia genera sobre el desempeño, la continuidad operativa y los resultados organizacionales.

El modelo parte de la idea de que el conocimiento solo genera valor cuando fluye, se convierte en capacidad y produce impacto.

8.3. Estructura del modelo

El Modelo TRI-K se estructura en torno a tres niveles interdependientes que explican cómo el conocimiento genera valor en las organizaciones. Cada nivel representa una fase clave dentro del proceso de transferencia de conocimiento y actúa como condición para el siguiente.

Nivel 1: Trust (Confianza relacional)

La base de cualquier proceso de transferencia de conocimiento son las condiciones relacionales. Sin un entorno de confianza, el conocimiento tiende a bloquearse, independientemente de las herramientas o procesos disponibles.

Este nivel hace referencia a factores como la confianza interpersonal, la seguridad psicológica, la cooperación, la apertura al aprendizaje y la cultura de intercambio. Estos elementos influyen directamente en la disposición a compartir conocimiento, hacer preguntas, reconocer errores y pedir ayuda cuando es necesario.

En consecuencia, *Trust* representa las condiciones que permiten que el conocimiento circule dentro de la organización.

Nivel 2: Real Learning (Capacidad operativa derivada del conocimiento)

La transferencia de conocimiento solo genera valor cuando el conocimiento compartido se transforma en capacidad operativa y puede aplicarse de forma autónoma en el trabajo. No basta con acceder a la información; el conocimiento debe incorporarse, comprenderse y utilizarse en la práctica.

Este nivel se relaciona con la transferencia efectiva del conocimiento, el desarrollo de autonomía, la capacidad de ejecución y la retención del aprendizaje. Es el momento en el que el conocimiento deja de ser información y se convierte en capacidad de actuación.

Real Learning, o capacidad operativa derivada del conocimiento, se refiere al grado en que el conocimiento transferido se utiliza, se mantiene en el tiempo, guía la toma de decisiones y se integra en las rutinas habituales de trabajo.

Nivel 3: Impact (Resultados organizativos)

El último nivel evalúa si la capacidad operativa generada a través de la transferencia de conocimiento produce efectos reales en la organización. El conocimiento solo adquiere valor cuando contribuye a mejorar el funcionamiento del sistema organizativo.

Este impacto puede reflejarse en la reducción de errores, la mejora de la eficiencia, la continuidad operativa, la calidad de los resultados y la capacidad del equipo para responder ante cambios o imprevistos.

Desde esta perspectiva, *Impact* representa la capacidad de la transferencia de conocimiento para generar resultados sostenibles y aportar valor a la organización.

Estos tres niveles funcionan como un sistema interdependiente. El impacto organizativo es el resultado de un aprendizaje efectivo y este, a su vez, solo es posible cuando existen condiciones relacionales adecuadas.

8.4. La lógica causal del Modelo TRI-K

El Modelo TRI-K se basa en una lógica secuencial que explica cómo el conocimiento genera valor en las organizaciones.

No basta con que el conocimiento exista. Para que genere impacto, debe fluir entre las personas, convertirse en capacidad operativa y traducirse en resultados sostenibles.

Desde esta perspectiva, el modelo articula tres niveles encadenados:

- La confianza relacional (*Trust*) facilita que el conocimiento circule.
- La capacidad operativa derivada del conocimiento (*Real Learning*) transforma ese conocimiento en actuación efectiva.
- El impacto organizativo (*Impact*) convierte esa capacidad en resultados para la organización.

Estos niveles funcionan como una cadena de valor interdependiente. Cuando uno de ellos falla, el proceso de transferencia se debilita y su impacto se reduce.

Por ejemplo, puede existir formación sin aplicación práctica, programas de mentoring donde no se genera suficiente confianza, sistemas documentales que almacenan información, pero no favorecen su aplicación en el trabajo, o procesos de aprendizaje que no llegan a producir mejoras reales en la organización. En todos estos casos, la transferencia se interrumpe en alguno de sus niveles.

El modelo plantea, además, que cada dimensión potencia la siguiente. Cuanto mayores son las condiciones de confianza e interacción, mayor es la probabilidad de aprendizaje

efectivo. Del mismo modo, cuanto más se consolida la capacidad operativa derivada del conocimiento, mayor es la capacidad de generar resultados sostenibles.

En consecuencia, el Modelo TRI-K no evalúa variables aisladas, sino la cadena completa de transformación del conocimiento: desde las condiciones que facilitan el intercambio hasta el impacto final que este produce en la organización.

8.5. Principios del modelo

El Modelo TRI-K se sustenta en un conjunto de principios que orientan su aplicación práctica y su interpretación organizativa. Estos principios permiten comprender cómo funciona la transferencia de conocimiento y qué condiciones son necesarias para que genere valor real en las organizaciones.

1. **Primacía relacional.** La transferencia de conocimiento es, ante todo, un fenómeno social. Sin confianza, interacción y seguridad psicológica, el conocimiento difícilmente circula entre las personas.
2. **Centralidad de la acción.** El aprendizaje solo adquiere valor cuando se traduce en capacidad de actuación. No basta con acceder al conocimiento; es necesario incorporarlo y aplicarlo en la práctica.
3. **Orientación a resultados.** El conocimiento se justifica por su capacidad para mejorar el desempeño organizativo y generar resultados sostenibles para la organización.
4. **Medición multinivel.** Evaluar únicamente un nivel de la transferencia conduce a diagnósticos incompletos. La efectividad del proceso depende de la interacción entre factores relacionales, capacidad operativa derivada del conocimiento e impacto organizativo.
5. **Cierre del ciclo decisional.** La medición solo tiene sentido cuando permite intervenir. El objetivo del modelo no es únicamente diagnosticar, sino facilitar la toma de decisiones y la mejora continua de los procesos de transferencia de conocimiento.

8.6. Aportación diferencial

La mayoría de enfoques tradicionales de gestión del conocimiento se han centrado principalmente en la actividad desarrollada (formación, reuniones o documentación) o en la acumulación de información dentro de la organización. Sin embargo, estos enfoques no siempre permiten comprender si el conocimiento realmente se incorpora, se aplica y genera valor organizativo.

Frente a ello, el Modelo TRI-K propone un cambio de enfoque. El modelo no se limita a analizar si el conocimiento se comparte, sino que evalúa cómo fluye entre las personas, cómo se transforma en capacidad operativa y cómo impacta en la organización.

Su principal aportación radica en integrar, dentro de un mismo sistema, dimensiones relacionales, conductuales y organizativas que tradicionalmente han sido analizadas de forma

separada. Además, desplaza la evaluación desde la actividad realizada hacia el impacto real de la transferencia de conocimiento, permitiendo conectar estos procesos con indicadores estratégicos y organizativos.

Desde esta perspectiva, el Modelo TRI-K entiende que el conocimiento no tiene valor por acumularse, sino por su capacidad para mejorar el funcionamiento, la adaptación y la sostenibilidad de la organización.

8.7. Representación del modelo

Con el objetivo de sintetizar de forma visual la lógica y estructura del Modelo TRI-K, a continuación, se presenta una representación gráfica de sus principales dimensiones y de la relación existente entre ellas. Esta representación permite comprender cómo las condiciones relacionales, la capacidad operativa derivada del conocimiento y el impacto organizativo se conectan de manera progresiva dentro del proceso de transferencia de conocimiento.

Figura 21.

Modelo TRI-K de transferencia de conocimiento



Los tres niveles son interdependientes y se retroalimentan continuamente.

Nota. Elaboración propia. La figura presenta el modelo TRI-K, un modelo multinivel para evaluar la efectividad de la transferencia de conocimiento a partir de tres dimensiones interdependientes: condiciones relacionales, capacidad operativa derivada del conocimiento e impacto organizativo.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

La transferencia de conocimiento no genera valor cuando se comparte, sino cuando se convierte en capacidad operativa y produce resultados sostenibles para la organización.

8.8. Escala TRI-K

Con el fin de trasladar el modelo a un plano práctico y facilitar su evaluación dentro de las organizaciones, se desarrolló la Escala TRI-K, un instrumento orientado a medir las principales dimensiones del modelo de manera integrada.

La Figura 22 presenta la Escala TRI-K, un instrumento diseñado para evaluar de forma operativa cada una de las dimensiones del modelo. La escala permite analizar si existen condiciones relacionales para transferir conocimiento, si el conocimiento transferido se transforma en capacidad operativa derivada del conocimiento y si genera resultados sostenibles en la organización.

Figura 22.
Escala TRI-K para evaluar la transferencia de conocimiento



Nota. Elaboración propia. La figura presenta la Escala TRI-K (Igoa-Iraola & Díez, 2026), un instrumento diseñado para evaluar de forma integrada las condiciones relacionales (Trust), la capacidad operativa derivada del conocimiento transferido (Real Learning) y los resultados organizativos (Impact).

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

8.9. Del diagnóstico a la acción: aplicación práctica de la Escala TRI-K

La utilidad de cualquier herramienta de evaluación depende de su capacidad para facilitar la toma de decisiones. En este sentido, la Escala TRI-K permite construir un diagnóstico integral del sistema de transferencia existente en la organización.

A partir de las puntuaciones obtenidas en Trust, Real Learning e Impact, es posible identificar fortalezas, detectar cuellos de botella y establecer prioridades de actuación orientadas a mejorar la efectividad de la transferencia de conocimiento.

Con este propósito, se propone el Diagnóstico TRI-K, un procedimiento práctico estructurado en cinco pasos que permite transformar los resultados de la escala en información útil para la gestión organizativa. Este procedimiento facilita la interpretación de las puntuaciones obtenidas, la identificación del perfil de transferencia de conocimiento de la organización y la definición de acciones de mejora alineadas con las necesidades detectadas.

Las Figuras 23, 24 y 25 presentan el proceso completo de diagnóstico y lectura de resultados del Modelo TRI-K.

En primer lugar, se calculan las puntuaciones medias obtenidas en cada dimensión. Posteriormente, se construye el perfil específico de la organización y, finalmente, se determina el nivel global de madurez de la transferencia de conocimiento.

Figura 23.

Diagnóstico TRI-K (I): cálculo de puntuaciones, perfil y nivel de madurez



Nota. Elaboración propia. La figura presenta los tres primeros pasos del diagnóstico TRI-K: cálculo de las puntuaciones medias por dimensión, construcción del perfil de transferencia de conocimiento y determinación del nivel global de madurez organizativa.

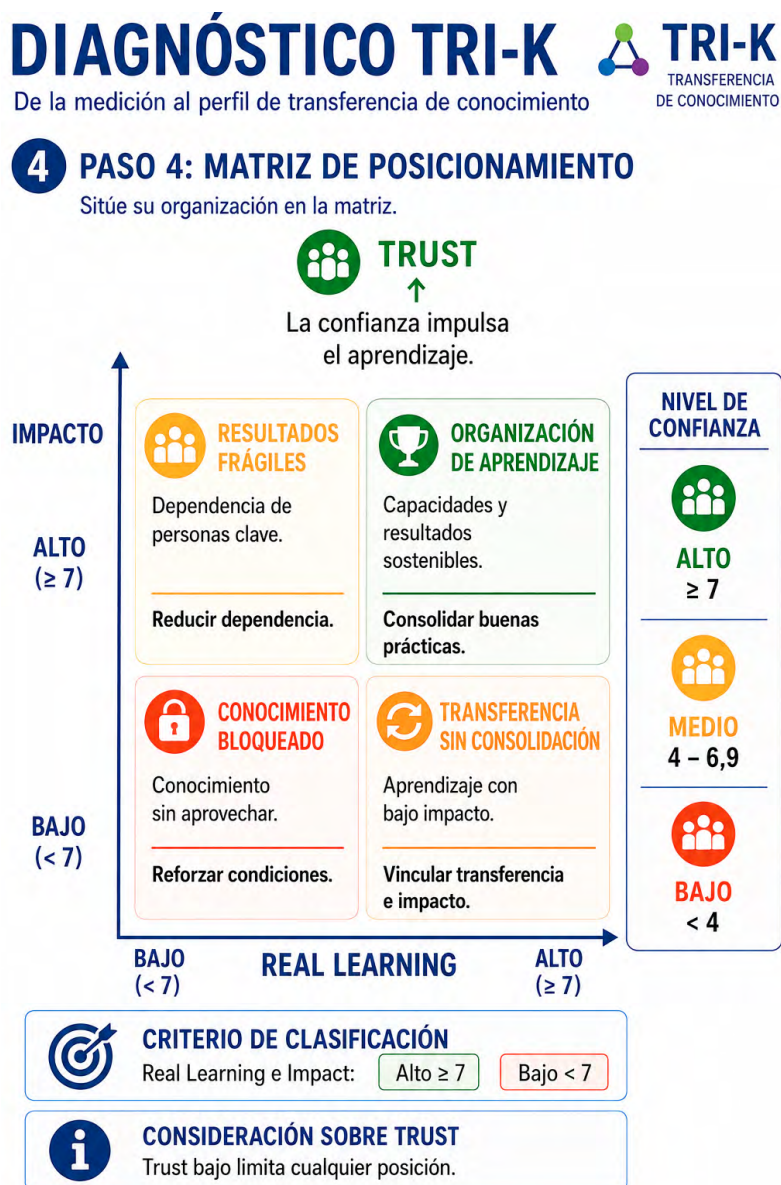
© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Una vez identificado el perfil de puntuaciones, el siguiente paso consiste en localizar a la organización dentro de la matriz de posicionamiento TRI-K. Esta matriz permite visualizar la relación entre la capacidad operativa derivada del conocimiento (Real Learning) y los re-

sultados organizativos generados (Impact), incorporando Trust como condición transversal que favorece la sostenibilidad de los resultados obtenidos.

Figura 24.

Diagnóstico TRI-K (II): matriz de posicionamiento



Nota. Elaboración propia. La figura presenta la matriz de posicionamiento TRI-K, una herramienta que permite localizar a la organización en función de los resultados obtenidos en Real Learning e Impact, incorporando Trust como condición transversal que favorece la sostenibilidad de la transferencia de conocimiento.

Finalmente, la Figura 25 presenta el Índice de Coherencia TRI-K, una herramienta complementaria orientada a interpretar conjuntamente los resultados obtenidos en las tres dimensiones del modelo. Este índice permite identificar patrones de alineación o desequilibrio entre Trust, Real Learning e Impact, facilitando la definición de prioridades de actuación y la toma de decisiones orientadas a la mejora continua.

Figura 25.

Diagnóstico TRI-K (III): índice de coherencia y perfiles de transferencia



Nota. Elaboración propia. La figura presenta el Índice de Coherencia TRI-K y los principales perfiles de transferencia de conocimiento, permitiendo identificar riesgos, fortalezas y prioridades de actuación a partir de la combinación de las dimensiones Trust, Real Learning e Impact.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

La transferencia de conocimiento constituye uno de los principales retos de sostenibilidad organizativa. Sin embargo, su gestión resulta especialmente compleja cuando las organizaciones carecen de herramientas que permitan comprender si el conocimiento realmente se comparte, se transforma en capacidad operativa y genera resultados sostenibles. El Modelo TRI-K y la Escala TRI-K surgen precisamente para dar respuesta a esta necesidad.

En última instancia, conviene remarcar que el conocimiento no genera valor por el simple hecho de existir o almacenarse. Su verdadero valor emerge cuando circula entre las personas, se convierte en capacidad de actuación y contribuye a mejorar el desempeño, la adaptación y la sostenibilidad de la organización. El Modelo TRI-K ofrece una herramienta práctica para comprender, evaluar y fortalecer ese proceso.

Capítulo 9

Aplicaciones sectoriales

La transferencia de conocimiento no es una práctica uniforme ni puede aplicarse de la misma manera en todas las organizaciones. Aunque los principios que la sustentan son comunes, su implementación depende en gran medida del contexto en el que se desarrolla. Cada sector presenta características propias que condicionan qué conocimiento es crítico, cómo se genera, qué riesgos existen en su pérdida y qué mecanismos resultan más eficaces para transferirlo.

Por ello, más que replicar soluciones estandarizadas, resulta necesario adaptar la estrategia de transferencia de conocimiento a la realidad específica de cada contexto organizativo. Este capítulo analiza cómo varían los enfoques de gestión y transferencia del conocimiento en tres grandes ámbitos: empresas públicas, empresas industriales o de servicios y organizaciones del Tercer Sector.

El objetivo es proporcionar un marco de referencia que permita a las organizaciones reconocer sus particularidades y tomar decisiones más informadas sobre cómo preservar, compartir y activar su conocimiento.

El siguiente mapa visual resume la lógica del capítulo y presenta cómo la transferencia de conocimiento adopta formas distintas según el contexto organizativo. A lo largo del capítulo se analizarán los principales riesgos, tipos de conocimiento crítico y estrategias más eficaces en empresas públicas, empresas industriales o de servicios y organizaciones del Tercer Sector.



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

El análisis sectorial que se presenta en este capítulo se estructura a partir del Modelo TRI-K de transferencia de conocimiento (Igoa-Iraola & Díez, 2026), permitiendo interpretar cómo las condiciones relacionales (*Trust*), la capacidad operativa derivada del conocimiento (*Real Learning*) y el impacto organizativo (*Impact*) se manifiestan de forma distinta según el contexto.

Esta lectura sectorial no pretende ofrecer recetas cerradas, sino ayudar a identificar qué tipo de conocimiento está en riesgo, qué dimensión del Modelo TRI-K resulta más crítica y qué intervención tiene mayor probabilidad de generar impacto.

9.1. Por qué importa el contexto sectorial

Adaptar la estrategia al sector es una condición de eficacia y eficiencia.

Es necesario ir más allá de las diferencias superficiales entre organizaciones para identificar las variables que realmente determinan cómo se crea, se pierde y se puede recuperar el conocimiento en cada contexto.

La primera variable es la naturaleza del conocimiento crítico. En algunos sectores, lo que no puede perderse es eminentemente técnico (procedimientos, sistemas, especificaciones) en otros, el valor reside en el conocimiento relacional (quién confía en quién, cómo se construyó esa confianza...) y en otros, lo crítico es el juicio institucional acumulado (la capacidad de interpretar situaciones complejas a partir de experiencias que no están escritas en ningún sitio).

La segunda variable es la velocidad a la que el conocimiento se vuelve obsoleto. En entornos de alta rotación o rápida transformación tecnológica el reto es hacerlo antes de que deje de ser relevante. En entornos más estables, el problema es el opuesto, el conocimiento envejece despacio, se da por garantizado y nadie activa su transferencia hasta que la pérdida ya es irreversible.

La tercera variable es la cultura organizativa frente al conocimiento. Hay organizaciones donde compartir se percibe como generosidad; en otras, como una amenaza al propio valor. Hay sectores donde la informalidad es una fortaleza y donde introducir procesos estructurados puede percibirse como una imposición.

Comprender estas tres variables es el punto de partida para diseñar intervenciones que tengan alguna posibilidad real de funcionar.

Para facilitar la comparación entre sectores, cada apartado se organiza en torno a tres preguntas:

- ¿Qué conocimiento resulta más crítico?
- ¿Qué riesgo domina en ese contexto?
- ¿Qué mecanismos permiten transferirlo de forma más eficaz?

Esta estructura permite observar que la transferencia de conocimiento no depende únicamente de la herramienta utilizada, sino de la naturaleza del conocimiento, del contexto relacional y del tipo de impacto que se espera generar.

9.2. Empresas públicas

El sector público suele perder conocimiento de forma silenciosa. Desde la lógica TRI-K, el reto principal del sector público se sitúa en convertir conocimiento acumulado en capacidad transferible antes de que las salidas previstas lo hagan desaparecer.

El sector público opera bajo una paradoja: la estabilidad que le permite acumular conocimiento durante décadas es también la condición que hace más grave su pérdida. Plantillas longevas, baja movilidad y puestos altamente especializados favorecen que el conocimiento se concentre en personas concretas. El problema aparece cuando esa experiencia no se distribuye ni se transfiere antes de una salida prevista. En este contexto, las jubilaciones son un calendario de riesgo que debe gestionarse con anticipación.

Conocimiento crítico más frecuente

Aunque el conocimiento suele clasificarse como explícito o tácito, en el sector público existen determinadas manifestaciones de conocimiento crítico que concentran un elevado riesgo de pérdida. La siguiente tabla presenta algunos ejemplos habituales y las consecuencias organizativas asociadas a su desaparición.

Tabla 26.

Manifestaciones frecuentes del conocimiento crítico en el sector público

MANIFESTACIÓN DEL CONOCIMIENTO CRÍTICO	QUÉ INCLUYE	RIESGO SI SE PIERDE
 Criterio Institucional	• Criterios de interpretación, excepciones, casos límite	 Decisiones más lentas o inconsistentes
 Procedimental informal	• Cómo funcionan realmente los procesos, bloqueos, atajos y contactos clave	 Pérdida de agilidad y aumento de errores
 Relacional institucional	• Redes, confianza, interlocutores y dinámicas entre organismos	 Debilitamiento de coordinación y continuidad

Nota. Elaboración propia. La tabla muestra ejemplos frecuentes de conocimiento crítico en organizaciones del sector público y algunos de los riesgos asociados a su pérdida. No constituye una clasificación exhaustiva de tipos de conocimiento, sino una herramienta orientativa para facilitar su identificación.

En los tres casos, el valor reside en el criterio acumulado para interpretar, decidir y actuar en situaciones reales. Precisamente por ello, la pérdida de este conocimiento puede generar consecuencias relevantes para la continuidad, la agilidad y la calidad de las decisiones organizativas.

Riesgos principales

1. ***Jubilaciones no gestionadas.***

Cuando una persona abandona la organización sin un relevo estructurado, su sucesor hereda el puesto, pero no necesariamente el criterio. La curva de aprendizaje se alarga, aumentan los errores evitables y la calidad del servicio puede resentirse.

2. ***La burocratización de la respuesta.***

Ante la amenaza de pérdida de conocimiento, la reacción habitual es generar más documentación: manuales, protocolos o repositorios que capturan el qué, pero no siempre el cómo ni el porqué. Documentar sin transferencia persona a persona puede crear una falsa sensación de seguridad.

3. ***La resistencia cultural.***

En entornos donde la antigüedad otorga estatus y el conocimiento acumulado representa valor profesional, compartirlo puede percibirse como una pérdida. Sin reconocimiento, tiempo y propósito claro, la colaboración tiende a ser superficial.

Estrategias recomendadas

La transferencia del conocimiento en el sector público requiere combinar diferentes estrategias, ya que gran parte del conocimiento crítico no se encuentra formalizado y se construye a través de la experiencia, la interpretación y las relaciones institucionales. En este contexto, tres estrategias resultan especialmente relevantes.

1. ***Mentoring.*** Entre el profesional saliente y su sucesor es la herramienta más eficaz, siempre que se active con suficiente antelación. Idealmente entre doce y veinticuatro meses antes de la salida. Responde principalmente al riesgo de jubilaciones no gestionadas, ya que permite transferir experiencia, criterio institucional y conocimiento contextual antes de que la persona abandone la organización.
2. ***Shadowing.*** Permite al receptor observar el conocimiento en acción antes de tener que aplicarlo de forma autónoma. Así, puede dar respuesta al riesgo de burocratización de la respuesta, porque facilita la transmisión del razonamiento práctico y de los criterios de decisión que difícilmente pueden capturarse mediante manuales o procedimientos escritos.
3. ***Comunidades de práctica intergeneracionales.*** Distribuyen el conocimiento entre varios profesionales, reduciendo la dependencia de una sola persona como fuente y como riesgo. Esta estrategia ayuda a prevenir el riesgo de resistencia cultural, al generar espa-

cios de confianza, reconocimiento mutuo e intercambio continuo entre generaciones, favoreciendo que compartir conocimiento forme parte de la cultura organizativa.

Aunque cada estrategia contribuye a reducir distintos riesgos, su mayor efectividad se alcanza cuando se aplican de forma complementaria. Sin embargo, su implementación no garantiza por sí sola resultados. Por ello, resulta necesario disponer de indicadores que permitan evaluar si el conocimiento se está transfiriendo realmente y si las acciones emprendidas están generando el impacto esperado.

Indicadores clave

La transferencia de conocimiento en el sector público debe medirse por resultados. Los indicadores más relevantes son los siguientes:

Tabla 27.
Indicadores para evaluar la efectividad de la transferencia de conocimiento

DIMENSIONES		INDICADORES SUGERIDOS
 Cobertura del relevo		% de puestos críticos con plan de relevo activo
 Autonomía del sucesor		Tiempo medio hasta adaptación autónoma
 Documentación útil		Nº de procesos críticos con documentación actualizada y aplicable
 Continuidad del servicio		Reducción de incidencias tras cambios de titularidad

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta algunos indicadores clave para evaluar la efectividad de los procesos de transferencia de conocimiento, considerando dimensiones relacionadas con la cobertura del relevo, la autonomía del sucesor, la documentación útil y la continuidad operativa del servicio.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

En el sector público, el riesgo se centra en perder criterio institucional. Por eso, la prioridad es transferir mejor aquello que permite decidir, coordinar y sostener la calidad del servicio.

Desde el Modelo TRI-K, el principal desafío del sector público se sitúa en el nivel de *Real Learning* (capacidad operativa derivada del conocimiento). El conocimiento existe, se acumula durante años y, en muchos casos, es altamente valioso, pero no siempre se convierte en capacidad operativa derivada del conocimiento. La organización conserva información y

experiencia, pero no necesariamente asegura que las personas puedan actuar con el mismo criterio en ausencia de quienes lo generaron.

En el nivel de *Trust* (condiciones relacionales), el sector público presenta una situación ambivalente. Por un lado, la estabilidad y la permanencia favorecen relaciones duraderas y entornos de confianza. Por otro, pueden existir barreras culturales asociadas al estatus, la antigüedad o la especialización que limitan la apertura en el intercambio de conocimiento. En estos contextos, compartir no siempre se percibe como un comportamiento natural, sino como una cesión de valor.

El impacto (*Impact*) de la transferencia se manifiesta principalmente en la continuidad del servicio y en la calidad de la toma de decisiones. A diferencia de otros sectores, donde el impacto es inmediato y cuantificable, en el ámbito público se refleja en la capacidad de la organización para mantener su funcionamiento con consistencia, reducir errores evitables y sostener el criterio institucional a lo largo del tiempo.

El principal riesgo se produce cuando el conocimiento permanece concentrado en personas concretas y no se transfiere antes de su salida. En estos casos, la organización no pierde solo información, sino capacidad de interpretación y de actuación en situaciones complejas.

Por ello, la clave de la intervención en el sector público consiste en activar mecanismos que permitan transformar el conocimiento acumulado en aprendizaje transferible. Esto implica combinar procesos estructurados con espacios relacionales que faciliten la transmisión del criterio, asegurando que el conocimiento se preserve y siga operando en el sistema.

9.3. Empresas industriales o de servicios

En las empresas industriales y de servicios, el conocimiento es un factor de rendimiento diario. La productividad, la eficiencia operativa y la continuidad del servicio no son objetivos estratégicos abstractos, son métricas que se miden cada día y que condicionan cada decisión. Estas métricas se gestionan porque su pérdida tiene un impacto directo y cuantificable. Esta inmediatez hace que la transferencia sea urgente, pero difícil de priorizar.

A esto se añade una dependencia de expertos clave que muchas organizaciones han normalizado sin ser conscientes del riesgo que representa. Cuando el funcionamiento de un proceso crítico depende de una sola persona, la organización tiene una vulnerabilidad.

Conocimiento crítico más frecuente

En las empresas industriales y de servicios, el conocimiento crítico se concentra en tres áreas que, si no se gestionan deliberadamente, permanecen invisibles hasta que su ausencia genera un problema.

Tabla 28.

Tipos de conocimiento crítico y consecuencias de su pérdida en las organizaciones

TIPO DE CONOCIMIENTO	QUÉ INCLUYE	RIESGO SI SE PIERDE
 Técnico operativo	Procesos, maquinaria, diagnóstico, optimización	 Paradas, errores, baja eficiencia
 Comercial/cliente	Relación, interlocutores, historial	 Pérdida progresiva de clientes
 Proceso informal	Atajos, soluciones no documentadas	 Caída de productividad

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta distintos tipos de conocimiento crítico (técnico-operativo, comercial y de procesos informales) junto con ejemplos de su contenido y los posibles riesgos organizacionales derivados de su pérdida.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

En los tres casos, el valor está en la capacidad de actuar con criterio en situaciones reales. Cuando este conocimiento desaparece o queda concentrado en un número reducido de personas, la organización se vuelve más vulnerable. Comprender estos riesgos es el primer paso para diseñar estrategias de transferencia eficaces.

Riesgos principales

1. *Dependencia de expertos sin plan de contingencia.*

Muchas organizaciones industriales conviven con este riesgo de forma crónica, sin gestionarlo, hasta que el problema se materializa.

2. *Pérdida de conocimiento técnico por rotación no gestionada.*

En sectores con alta movilidad laboral, el conocimiento abandona la organización a un ritmo que el onboarding estándar no puede compensar. Cada salida sin transferencia estructurada es una regresión en la curva de aprendizaje colectivo de la organización.

3. *Erosión del conocimiento comercial.*

Sin transferencia del conocimiento relacional, la cuenta no se pierde de golpe, se deteriora gradualmente, y cuando la organización lo detecta, la confianza ya es difícil de recuperar.

Perder a un comercial senior, es perder años de relación construida con clientes que, en muchos casos, compraban a la persona antes que a la empresa.

En estos entornos, la prioridad no es solo preservar conocimiento, sino reducir puntos únicos de fallo que afectan directamente al rendimiento diario.

Estrategias recomendadas

En entornos industriales y de servicios, las estrategias de transferencia más eficaces son las que se integran en la actividad diaria sin generar fricción adicional. La transferencia que requiere detener la actividad rara vez se sostiene.

No todos los mecanismos aportan el mismo valor en cualquier situación. Algunos ejemplos de prácticas que se podrían aplicar son las siguientes:

1. **Rotación de puestos.** Es la respuesta más directa al riesgo de dependencia de experto. Cuando varios profesionales dominan un mismo proceso crítico, la organización deja de tener puntos únicos de fallo. Su eficacia, sin embargo, depende de que sea planificada. La pregunta que debe responder es «¿qué conocimiento necesitamos distribuir y por qué?»
2. **RIC (Revisión de Incidentes Críticos).** Especialmente valioso en entornos donde los problemas se resuelven con rapidez, pero raramente se analizan. En la mayoría de las organizaciones la presión operativa premia la velocidad de resolución, pero esa velocidad puede terminar en la repetición de errores. Es por eso que, esta estrategia convierte cada incidencia o cierre de ciclo en una fuente de aprendizaje colectivo. No requiere grandes recursos.
3. **Documentación ligera.** Se trata de fichas de proceso, guías de resolución de problemas frecuentes, registros de decisiones clave etc. Aporta valor cuando el conocimiento necesita ser reutilizado de forma operativa por personas distintas en momentos distintos. Estos documentos deberían de responder a la siguiente pregunta: ¿puede alguien actuar mejor gracias a este documento?

Indicadores clave

Los indicadores deben estar conectados con el funcionamiento diario de la organización. En este tipo de organizaciones, conviene observar especialmente el tiempo, la autonomía, el número de personas capaces de ejecutar procesos críticos, la reducción de incidencias repetidas y la retención de clientes tras cambios de equipo. Más que analizar estos indicadores de forma aislada, lo relevante es observar su evolución conjunta.

En términos prácticos, los principales riesgos pueden resumirse en tres situaciones recurrentes:

Tabla 29.
Riesgos organizacionales asociados a la pérdida de conocimiento y acciones de mitigación

RIESGO	QUÉ PASA	QUÉ HACER
 Dependencia de experto	• Paradas o bloqueos operativos	• Shadowing, rotación
 Rotación no gestionada	• Pérdida de conocimiento técnico	• RIC, documentación ligera
 Pérdida de vínculo comercial	• Deterioro de la relación con clientes	• Transferencia relacional, documentación ligera

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta algunos riesgos frecuentes relacionados con la pérdida de conocimiento organizacional, sus posibles consecuencias operativas y ejemplos de acciones orientadas a facilitar la transferencia y continuidad del conocimiento crítico.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Desde el Modelo TRI-K, el principal desafío en las empresas industriales y de servicios se sitúa en el nivel de impacto (*Impact*), ya que la transferencia de conocimiento está directamente vinculada al rendimiento de la práctica diaria. La presión por la eficiencia, la continuidad del servicio y la resolución inmediata de problemas hace que el conocimiento tenga valor en la medida en que mejora resultados concretos.

Desde esta lógica, el riesgo más relevante se encuentra en el nivel de condiciones relacionales (*Trust*). La orientación a resultados, los ritmos exigentes y la presión del día a día pueden limitar los espacios de intercambio, reduciendo la disposición a compartir conocimiento de forma abierta. Cuando el conocimiento se percibe como ventaja individual o recurso crítico en entornos competitivos, la transferencia tiende a ser limitada o reactiva.

La clave de la intervención se sitúa en el nivel de capacidad operativa derivada del conocimiento (*Real Learning*). Estas organizaciones requieren mecanismos que permitan convertir rápidamente el conocimiento en capacidad de actuación: haciendo, aplicar de forma inmediata y consolidar el aprendizaje en ciclos cortos. La transferencia efectiva depende de integrarse en el día a día, permitiendo reducir la dependencia de expertos y mejorar la autonomía del equipo.

En este tipo de entornos, la transferencia de conocimiento solo genera valor cuando se traduce en una mejora tangible del desempeño.

9.4. Organizaciones del Tercer Sector

En el Tercer Sector, en parte, el conocimiento se pierde cuando se rompe una relación.

Estas organizaciones operan bajo una lógica que las distingue de cualquier otro contexto: su razón de ser es el impacto social. Esta orientación a la misión condiciona la cultura, las motivaciones, la toma de decisiones y, de forma determinante, cómo se genera y circula el conocimiento.

En este entorno, el conocimiento no es principalmente técnico ni procedimental. Es relacional, contextual y profundamente humano. Se construye en la comprensión acumulada de las comunidades, en la confianza generada con beneficiarios e instituciones, y en la experiencia de lo que ha funcionado, y de lo que no, en contextos que rara vez se repiten de la misma manera.

A esta realidad se suma un factor estructural que incrementa el riesgo: el bajo nivel de formalización. Los procesos suelen estar poco documentados, los roles son flexibles y la continuidad depende en gran medida de personas veteranas. Cuando estas salen, por jubilación, desgaste o cambio de proyecto, la organización pierde su conocimiento, parte de su memoria y de sus redes.

A diferencia de otros sectores, donde la pérdida de un experto tiene un impacto inmediato y visible, en el Tercer Sector el deterioro suele ser progresivo e invisible. Y cuando se hace evidente, el daño, en términos de confianza, coherencia y capacidad de actuación, ya es difícil de revertir.

Conocimiento crítico más frecuente

El conocimiento más valioso en las organizaciones del Tercer Sector es también el más difícil de capturar, vive en las personas y en sus relaciones.

- **Conocimiento relacional y comunitario.** Comprensión profunda de las comunidades, sus dinámicas, liderazgos y códigos culturales. Se construye con años de presencia y confianza, y se transfiere con acompañamiento y contacto directo.
- **Conocimiento institucional y de redes.** Quién es quién en el ecosistema, qué relaciones existen y qué dinámicas condicionan el acceso a recursos. Permite activar colaboraciones, conseguir financiación y gestionar conflictos, y desaparece cuando se va quien lo sostiene.
- **Memoria institucional.** Decisiones pasadas, aprendizajes y evolución de la misión. En entornos poco documentados, vive en las personas veteranas; cuando se van, la organización pierde historia y capacidad para no repetir errores.

En este sector, el valor del conocimiento suele seguir una cadena relacional:



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Riesgos principales

El riesgo más crítico es identitario: la pérdida de memoria institucional. Cuando las personas fundadoras o veteranas se van, la organización pierde historia, criterio y coherencia estratégica. Sigue funcionando, pero puede dejar de saber por qué hace lo que hace.

Otro riesgo es la ruptura de redes de confianza construidas durante años. La confianza acumulada con comunidades, instituciones o financiadores no pertenece a la organización, sino a las personas que la han construido. Cuando estas se van, la relación no se transfiere automáticamente: se debilita, se redefine o, en algunos casos, desaparece.

La informalidad también podría ser otro riesgo a destacar ya que, la flexibilidad facilita la adaptación, pero dificulta la transferencia. Cuando todo depende del compromiso individual, la ausencia de estructura no protege la misión, la expone.

Tabla 30.
Riesgos asociados a la pérdida de conocimiento institucional y relacional

RIESGO	QUÉ SE PIERDE	IMPACTO REAL
 Memoria institucional	• Historia, criterio	• Decisiones incoherentes
 Redes de confianza	• Relaciones	• Pérdida de legitimidad
 Informalidad	• Estructura	• Dificultad para sostener la misión

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta distintos riesgos derivados de la pérdida de conocimiento organizacional, mostrando qué elementos intangibles se ven afectados (como la memoria institucional, las redes de confianza o las dinámicas informales) y su impacto real en la continuidad y coherencia de la organización.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

En este sector, transferir conocimiento implica transferir también relaciones, memoria y sentido de misión. Por ello, las estrategias deben combinar espacios de acompañamiento, narración estructurada y mecanismos ligeros de documentación.

Estrategias recomendadas

En este tipo de organizaciones, no todas las estrategias contribuyen de la misma manera a la transferencia del conocimiento crítico. Algunas actúan sobre el núcleo del conocimiento que se desea preservar, mientras que otras facilitan, estructuran o refuerzan ese proceso. Por ello, se distinguen dos niveles de intervención:

Estrategias clave: permiten transferir directamente el conocimiento más difícil de capturar:

- ***Aprendizaje intergeneracional.*** Consiste en crear espacios formales donde profesionales veteranos y nuevos trabajen juntos en proyectos reales permite transferir formas de estar, de relacionarse y de entender la misión.
- ***Entrevistas de legado.*** Son entrevistas en profundidad, historias de proyecto, registros de decisiones estratégicas. Requiere tiempo, un buen facilitador y la voluntad de la organización de reconocer que su historia tiene valor estratégico.

Estrategias de apoyo, complementan la transferencia facilitando la identificación, organización y difusión del conocimiento dentro de la organización:

- ***Mapas de conocimiento.*** Documentan las redes de contactos clave. Facilitan información como quién es quién, qué tipo de relación existe, qué historial hay detrás etc., y permiten que el conocimiento relacional no desaparezca con la persona que lo construyó.
- ***Comunidades de práctica.*** Entre organizaciones del mismo sector generan aprendizaje colectivo que ninguna organización puede producir de forma aislada.

Indicadores clave

En el Tercer Sector, medir la transferencia no consiste solo en comprobar si existe documentación, sino si la organización mantiene sus relaciones, su memoria y su coherencia de actuación cuando cambian las personas.

Tabla 31.**Indicadores para evaluar la continuidad del conocimiento institucional y relacional**

DIMENSIONES	INDICADORES SUGERIDOS
 Redes	% de relaciones clave con más de un interlocutor activo
 Memoria	Documentación de historia institucional y decisiones estratégicas
 Integración	Tiempo hasta autonomía en proyectos comunitarios
 Continuidad	Continuidad de relaciones tras cambios de equipo
 Relevo	Planes activos para posiciones fundadoras o críticas

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta algunos indicadores orientados a evaluar la sostenibilidad del conocimiento institucional y relacional en la organización, considerando dimensiones como redes, memoria organizacional, integración, continuidad y relevo de posiciones clave.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Cuando alguien se va, ¿la misión continúa con la misma intensidad?

Desde el Modelo TRI-K, el Tercer Sector presenta una configuración singular en la que el nivel dominante es la condición relacional (*Trust*). La transferencia de conocimiento se basa fundamentalmente en relaciones de confianza, tanto internas como externas, que permiten construir, sostener y activar el conocimiento en contextos complejos y cambiantes. Sin estas relaciones, el conocimiento pierde su principal canal de transmisión.

Sin embargo, el nivel más débil suele ser la capacidad operativa derivada del conocimiento (*Real Learning*) estructurado. La baja formalización de procesos, la flexibilidad organizativa y la dependencia de la experiencia individual dificultan que el conocimiento se convierta en capacidad operativa sistemática. El aprendizaje existe, pero no siempre se consolida, se documenta o se transfiere de forma replicable.

El principal riesgo se sitúa en el nivel de impacto (*Impact*), que en este contexto tiende a ser invisible o difícil de medir. La pérdida de conocimiento no se traduce inmediatamente en indicadores operativos, sino en un deterioro progresivo de la calidad de las relaciones, la coherencia institucional y la capacidad de intervención. Cuando este impacto se hace evidente, el daño suele ser ya significativo.

En este entorno, la transferencia de conocimiento requiere equilibrar la fortaleza relacional con mecanismos que permitan estructurar el aprendizaje sin perder su carácter contextual y humano. La clave es hacer el conocimiento visible, compartible y sostenible en la misión.

9.5. Síntesis sectorial

A lo largo del capítulo se ha mostrado que la naturaleza del conocimiento en sectores diferentes, los riesgos asociados a su pérdida y las estrategias de transferencia más útiles para cada contexto. Aunque todas las organizaciones necesitan preservar conocimiento, no todas pierden el mismo tipo de conocimiento ni lo hacen por las mismas razones. Algunas pierden criterio institucional, otra capacidad técnica y otras relaciones o memoria organizativa. Comprender estas diferencias resulta esencial para diseñar intervenciones ajustadas a cada realidad, ya que aplicar la misma solución en todos los contextos puede generar actuaciones aparentemente correctas, pero poco eficaces en la práctica.

La siguiente tabla sintetiza los principales hallazgos del análisis sectorial. Para cada contexto organizativo se presentan el conocimiento crítico predominante, los riesgos asociados a su pérdida, el nivel del modelo TRI-K más sensible, las estrategias prioritarias de transferencia y los resultados esperados. Su objetivo es facilitar una visión comparativa que ayude a identificar qué enfoque de intervención resulta más adecuado en función de las características y necesidades de cada organización.

Tabla 32.
Estrategias de transferencia de conocimiento según el sector organizacional y el modelo TRI-K

SECTOR	CONOCIMIENTO	RIESGO	NIVEL TRI-K	ESTRATEGIA CLAVE	INTERVENCIÓN	IMPACTO
 Sector público	 Criterio institucional	 Salida sin transferencia.	 Real Learning	 Mentoring + shadowing	• Relevos • Mentor-aprendiz • Captura de criterio • Comunidades	 Continuidad institucional.
 Industrial / servicios	 Técnico-operativo	 Dependencia de expertos.	 Impact	 Rotación + RIC	• Rotación • RIC • Lecciones aprendidas • Integración diaria	 Mayor eficiencia operativa.
 Tercer sector	 Relacional	 Pérdida de redes y conocimiento.	 Trust	 Entrevistas de legado	• Acompañamiento • Entrevistas • Espacios de intercambio • Memoria colectiva	 Mayor impacto social.

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta ejemplos de riesgos, estrategias y enfoques de intervención para la transferencia de conocimiento en distintos sectores organizacionales, vinculándolos con los niveles críticos del modelo TRI-K (Trust, Real Learning e Impact) y los resultados esperados en términos de continuidad, desempeño y sostenibilidad organizacional.

La principal conclusión es que la efectividad de una estrategia de transferencia depende menos de la herramienta utilizada que de su adecuación al tipo de conocimiento, al riesgo existente y al contexto organizativo en el que se aplica.

La transferencia de conocimiento no fracasa porque las organizaciones no tengan herramientas, sino porque aplican las mismas soluciones a contextos completamente distintos.

Capítulo 10

El ecosistema futuro de la transferencia de conocimiento

La transferencia de conocimiento está dejando de ser una práctica orientada a preservar el pasado para convertirse en una capacidad clave para construir el futuro. En entornos donde el cambio es constante, la ventaja reside en la capacidad para movilizar ese conocimiento, compartirlo y renovarlo de forma continua.

Durante años, muchas organizaciones han abordado la transferencia de conocimiento de manera reactiva: cuando una persona se iba, cuando surgía un problema o cuando se detectaba una pérdida. Hoy ese enfoque resulta insuficiente. La velocidad de los cambios tecnológicos, la transformación de los modelos de trabajo y la creciente complejidad de los entornos organizativos exigen un planteamiento distinto donde anticipar, diseñar y activar la transferencia debe ser parte del funcionamiento habitual de la organización.

En este contexto, fenómenos como la inteligencia artificial están transformando de forma estructural cómo las organizaciones crean, comparten, interpretan y utilizan el conocimiento. Al mismo tiempo, el papel de las organizaciones, y especialmente de las áreas de personas, evoluciona desde la gestión de recursos hacia la construcción de capacidades colectivas.

Este capítulo no pretende desarrollar de forma exhaustiva cada una de las grandes transformaciones que afectan a la transferencia de conocimiento, ya que cada una de ellas podría constituir un capítulo propio. Su objetivo es mostrar cómo la inteligencia artificial, los modelos híbridos de trabajo, el liderazgo intergeneracional y el nuevo rol de RRHH configuran un mismo ecosistema de futuro. La clave no está en analizarlos como tendencias aisladas, sino en comprender cómo interactúan entre sí para transformar la forma en que el conocimiento se crea, circula, se aplica y se renueva dentro de las organizaciones.

El siguiente mapa visual sintetiza los principales elementos que configuran el ecosistema futuro de la transferencia de conocimiento y cómo interactúan entre sí para generar aprendizaje, adaptación e impacto organizativo.



© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

A partir de esta lógica integrada, el capítulo analiza cómo cada uno de estos elementos transforma la manera en que las organizaciones gestionan, comparten y activan el conocimiento.

10.1. El futuro de la transferencia como ecosistema

La transferencia de conocimiento ya no depende únicamente de personas, herramientas o procesos aislados. En los entornos actuales, emerge como un ecosistema donde tecnología, liderazgo, cultura organizativa y diseño del trabajo interactúan de forma constante.

La inteligencia artificial transforma cómo el conocimiento se captura y distribuye. Los modelos híbridos cambian cómo las personas interactúan y aprenden. El liderazgo intergeneracional se vuelve clave para activar el aprendizaje colectivo en entornos menos presenciales. Y, en este contexto, el área de RRHH evoluciona hacia un rol orientado a diseñar las condiciones que permiten que todo el sistema funcione de manera integrada.

Comprender el futuro de la transferencia implica entender cómo estos elementos se conectan entre sí. El reto ya no es únicamente transferir conocimiento, sino construir organizaciones capaces de aprender, adaptarse y renovar continuamente ese conocimiento en entornos cada vez más digitales, distribuidos y cambiantes.

10.2. Inteligencia Artificial y automatización del conocimiento

La inteligencia artificial no solo transforma las herramientas de gestión del conocimiento, sino también la forma en que las organizaciones aprenden, decide y activan su experiencia colectiva. No se trata solo de una evolución tecnológica, sino de un cambio profundo en la forma en que el conocimiento circula dentro de las organizaciones. El reto ya no consiste únicamente en gestionar conocimiento humano, sino en combinarlo con sistemas capaces de amplificarlo, hacerlo accesible y aplicarlo en tiempo real.

Hoy en día, la inteligencia artificial permite pasar de un modelo basado en la documentación a uno basado en la captura automática del conocimiento generado en la actividad diaria como correos electrónicos, decisiones, conversaciones o interacciones digitales.

La inteligencia artificial no debe entenderse únicamente como una herramienta de apoyo documental. En el futuro de la transferencia, puede actuar como un agente activo dentro del ecosistema de conocimiento: captura patrones, sintetiza información, recomienda contenidos, identifica brechas y apoya la toma de decisiones. Su valor reside en almacenar conocimiento, hacerlo accesible, contextualizado y accionable.

Del mismo modo, el acceso al conocimiento deja de depender de la búsqueda activa por parte del usuario. Los sistemas comienzan a recomendar información relevante en función del contexto, anticipando necesidades y reduciendo el esfuerzo de encontrar lo que se necesita en el momento adecuado.

Este cambio también transforma el papel del experto. El conocimiento deja de depender exclusivamente de personas concretas y se integra en sistemas que combinan información, experiencia y contexto para facilitar decisiones más ágiles, consistentes y sostenibles. Las

organizaciones evolucionan así hacia modelos de «*inteligencia aumentada*», donde las personas son potenciadas.

Oportunidades

Este nuevo escenario abre oportunidades relevantes para la transferencia de conocimiento. Una de las más importantes es la capacidad de capturar conocimiento implícito que hasta ahora quedaba fuera de los sistemas formales. Las decisiones cotidianas, las conversaciones o los intercambios informales pueden convertirse en fuentes estructuradas de aprendizaje organizativo.

Además, los asistentes basados en inteligencia artificial pueden actuar como guías en la toma de decisiones, sugiriendo alternativas, recordando experiencias previas o señalando riesgos en tiempo real. Esto reduce la dependencia exclusiva de expertos y facilita que perfiles menos experimentados puedan actuar con mayor autonomía.

Por último, la automatización del conocimiento permite acortar significativamente los tiempos de aprendizaje. El acceso inmediato a información contextualizada y relevante acelera la curva de incorporación y mejora la capacidad de respuesta ante situaciones complejas.

Riesgos

Sin embargo, este avance también introduce riesgos que deben gestionarse de forma consciente. El primero es la dependencia tecnológica. Cuando el conocimiento se delega en sistemas, existe el riesgo de que las personas dejen de desarrollar el criterio necesario para interpretar y aplicar ese conocimiento.

En segundo lugar, puede producirse una pérdida progresiva de juicio profesional. Si las decisiones se apoyan de manera excesiva en recomendaciones automatizadas, la organización puede volverse más eficiente, pero también más frágil ante situaciones no previstas.

Finalmente, aparece una ilusión de conocimiento especialmente peligrosa: asumir que, porque la información está disponible en un sistema, la organización sabe utilizarla. El acceso no garantiza la comprensión, ni la aplicación adecuada en contextos reales.

*El riesgo no es que la IA
sustituya el conocimiento,
sino dejar de desarrollar el criterio
para interpretarlo.*

Este nuevo papel de la inteligencia artificial transforma cómo se gestiona el conocimiento, cómo las personas interactúan, aprenden y colaboran dentro de organizaciones cada vez más digitales e híbridas. La inteligencia artificial amplifica el acceso al conocimiento, pero no sustituye las condiciones humanas necesarias para interpretarlo, contrastarlo y aplicarlo. Por ello, el siguiente reto es comprender cómo cambian esas condiciones en entornos híbridos y distribuidos.

10.3. Trabajo híbrido y teletrabajo

La consolidación de modelos híbridos ha transformado la manera en que el conocimiento se crea, se comparte y se aplica dentro de las organizaciones. Lo que antes ocurría de forma natural, la transferencia a través de la interacción cotidiana, ahora requiere ser diseñado de forma consciente.

En entornos híbridos, la reducción de la interacción espontánea limita uno de los principales canales de transferencia de conocimiento. Al mismo tiempo, el conocimiento tiende a fragmentarse. La información se distribuye en múltiples herramientas, plataformas y equipos, dificultando su acceso y su integración. Esta dispersión complica encontrar el conocimiento y entenderlo en su contexto.

Como consecuencia, se produce una pérdida progresiva de sentido. El conocimiento puede estar disponible, pero desconectado de las situaciones en las que debe aplicarse, lo que reduce su utilidad real.

Ante este escenario, la gestión del conocimiento requiere un enfoque integrado. No basta con invertir en tecnología ni con fomentar la interacción de manera aislada; es necesario combinar ambos elementos de forma coherente.

Por un lado, las herramientas tecnológicas (repositorios, plataformas colaborativas o sistemas basados en inteligencia artificial) permiten almacenar, estructurar y hacer accesible el conocimiento. Por otro, los espacios de interacción (reuniones de aprendizaje, sesiones de transferencia o comunidades de práctica) permiten contextualizarlo, interpretarlo y aplicarlo.

En este contexto, las organizaciones necesitan crear mecanismos explícitos que compensen la pérdida de aprendizaje informal propia de los entornos híbridos. Algunas prácticas comienzan a adquirir especial relevancia, como el mentoring virtual estructurado, el shadowing digital o las comunidades de práctica online, que permiten acompañar, observar y compartir conocimiento más allá de la presencialidad.

Del mismo modo, empiezan a consolidarse nuevos espacios de transferencia adaptados a entornos digitales, como reuniones centradas en el análisis de casos, sesiones breves de intercambio de aprendizajes o espacios virtuales informales que facilitan conversaciones espontáneas y mantienen la conexión entre equipos distribuidos.

Tabla 33.**Mecanismos clave para la transferencia de conocimiento en entornos híbridos**

MECANISMO	FUNCIÓN
 Mentoring virtual estructurado	Facilita la transferencia de experiencia, criterio y conocimiento tácito entre personas con distinto nivel de experiencia.
 Shadowing digital	Permite observar el conocimiento en acción a través de herramientas digitales, favoreciendo el aprendizaje contextual.
 Comunidades de práctica online	Promueven el intercambio continuo de conocimiento, la resolución colaborativa de problemas y la generación de buenas prácticas.
 Espacios virtuales informales	Favorecen conversaciones espontáneas y la conexión entre equipos, reforzando la confianza y el aprendizaje informal.
 Reuniones centradas en casos	Permiten aprender a partir de situaciones reales, analizando decisiones, resultados y alternativas en conjunto.

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta distintos mecanismos orientados a facilitar la transferencia de conocimiento en entornos de trabajo híbridos y digitales, destacando su función en el intercambio de experiencia, aprendizaje contextual y colaboración entre equipos.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Más que replicar dinámicas presenciales en formato digital, el reto consiste en diseñar nuevas formas de interacción que permitan que el conocimiento siga circulando de manera continua y contextualizada. La clave está en diseñar un ecosistema donde la tecnología facilite el acceso y la interacción genere comprensión.

El principal riesgo en este contexto es digitalizar sin transferir. Muchas organizaciones avanzan en la implantación de herramientas, pero no en la activación del conocimiento. El resultado es una acumulación de información que no se traduce en aprendizaje ni en mejora del desempeño.

No todo el conocimiento debe documentarse, pero sí debe poder circular. El principal reto de los entornos híbridos no es únicamente garantizar el acceso a la información, sino evitar que las personas trabajen conectadas digitalmente, pero aisladas cognitivamente.

10.4. Liderazgo intergeneracional en entornos digitales e híbridos

En entornos digitales e híbridos, la transferencia de conocimiento deja de depender de la proximidad y pasa a depender de la capacidad del liderazgo para crear conexiones deliberadas entre personas, experiencias y generaciones. Los entornos digitales e híbridos, la transferencia de conocimiento deja de apoyarse en la proximidad y pasa a depender, cada

vez más, de la intencionalidad. En este contexto, el liderazgo intergeneracional se convierte en una pieza clave para asegurar que el conocimiento circula.

La consolidación de equipos distribuidos ha reducido significativamente los espacios informales donde tradicionalmente ocurría gran parte del aprendizaje. Las conversaciones espontáneas, la observación directa o el acompañamiento cotidiano, formas habituales de transferencia, son hoy en día menos frecuentes.

Como consecuencia, el aprendizaje informal pierde peso. Las personas ya no aprenden simplemente por estar cerca de quienes saben más. El conocimiento sigue existiendo, pero su circulación se vuelve menos visible y, en muchos casos, más limitada.

En este nuevo entorno, la transferencia de conocimiento ya no ocurre de manera natural. No emerge de la convivencia diaria ni de la proximidad física. Requiere diseño. Esto supone pasar de confiar en que el conocimiento se compartirá de forma espontánea a crear mecanismos explícitos que lo faciliten. La transferencia deja de ser un subproducto del trabajo para convertirse en parte del propio trabajo.

Desde esta perspectiva, el papel del líder evoluciona de forma significativa. Ya no basta con coordinar tareas o supervisar resultados; es necesario crear las condiciones para que el conocimiento circule.

Esto implica, en primer lugar, generar espacios de intercambio que vayan más allá: reuniones centradas en decisiones, análisis de casos o revisión de aprendizajes. En segundo lugar, conectar generaciones, facilitando que la experiencia y la mirada fresca se encuentren y se complementen. Y, finalmente, legitimar el aprendizaje mutuo, reconociendo que todas las generaciones aportan valor y que el conocimiento fluye en ambas direcciones.

*Los equipos pueden colaborar
de forma efectiva sin que
necesariamente se produzca
aprendizaje colectivo.*

El principal riesgo en estos entornos es crear equipos que trabajan juntos, pero no aprenden juntos. La coordinación puede mantenerse, pero el aprendizaje colectivo se debilita, generando organizaciones que ejecutan, pero no evolucionan.

El liderazgo tiene que tener como objetivo activar el aprendizaje entre generaciones. Este cambio exige también una transformación en las áreas de personas, que dejan de gestionar únicamente formación para pasar a diseñar las condiciones que sostienen el aprendizaje organizativo.

10.5. Nuevo rol de RRHH

La transformación de la transferencia de conocimiento no puede sostenerse sin una evolución paralela del área de personas. En este nuevo contexto, RRHH deja de ser un área de soporte para convertirse en un actor clave en la construcción de la capacidad organizativa.

Tradicionalmente, el papel de RRHH en la gestión del conocimiento se ha centrado en la formación como diseñar programas, impartir contenidos y facilitar el desarrollo de competencias individuales.

Hoy ese enfoque resulta insuficiente. El reto real se centra en asegurar que el conocimiento fluya, se comparta y se aplique dentro de la organización. Esto implica un cambio de rol: de gestionar formación a diseñar sistemas de gestión y transferencia del conocimiento.

Este cambio de enfoque se traduce en nuevas responsabilidades. En primer lugar, identificar el conocimiento crítico, es decir, aquello que resulta clave para la continuidad, el desempeño y la toma de decisiones.

En segundo lugar, diseñar los procesos de transferencia, definiendo qué mecanismos utilizar, en qué momentos y con qué actores. La transferencia deja de depender de la iniciativa individual para convertirse en un proceso estructurado.

En tercer lugar, medir el impacto, no en términos de actividad, sino de resultados, tal y como se ha desarrollado en el capítulo anterior: autonomía, desempeño, continuidad y reducción de riesgos.

Finalmente, facilitar el relevo generacional, anticipando salidas, activando procesos de transferencia y asegurando que el conocimiento no se concentra en una única persona.

Por tanto, el principal riesgo es no evolucionar. Si el departamento de RRHH continúa operando como un área principalmente administrativa, centrada en procesos y no en capacidades, la transferencia de conocimiento queda fuera de su ámbito de actuación o se aborda de forma superficial. En ese escenario, las organizaciones pueden seguir funcionando, pero con una creciente dependencia de personas clave y una menor capacidad para adaptarse.

RRHH deja de gestionar personas para gestionar la capacidad de aprendizaje de la organización.

*El conocimiento no se pierde de un día para otro.
Se pierde cuando deja de transferirse.*

La siguiente tabla sintetiza cómo cada uno de los elementos analizados transforma una dimensión distinta del ecosistema de conocimiento y cuáles son los principales riesgos asociados cuando no se gestionan de forma integrada.

Tabla 34.
Elementos clave del ecosistema futuro de la transferencia de conocimiento

Elemento	Qué transforma	Riesgo	Oportunidad clave
 IA	Acceso y aplicación del conocimiento	 Dependencia tecnológica	 Conocimiento aumentado
 Trabajo híbrido	Formas de interacción y aprendizaje	 Aislamiento cognitivo	 Conexión intencional
 Liderazgo intergeneracional	Aprendizaje entre generaciones	 Equipos que no aprenden juntos	 Aprendizaje colectivo
 Nuevo rol de RRHH	Diseño del sistema que habilita el conocimiento	 Transferencia superficial	 Capacidades organizativas



Cada elemento transforma una dimensión crítica del ecosistema de conocimiento. La clave está en potenciar las **oportunidades** y gestionar los **riesgos** de cada uno.

Nota. Elaboración propia. La tabla presenta algunos de los principales elementos que están transformando el ecosistema de gestión y transferencia del conocimiento en las organizaciones. Para cada elemento se identifican las dimensiones que transforma, los riesgos asociados y las oportunidades estratégicas que pueden generarse cuando se integran de forma adecuada dentro del sistema organizativo.

© 2026 Igoa-Iraola & Díez. Todos los derechos reservados.

Las organizaciones no fallan por falta de información, sino por su incapacidad para hacer que ese conocimiento circule, se comprenda y se aplique en el momento adecuado. A lo largo de este manual se ha mostrado que la transferencia de conocimiento no es una práctica puntual, ni una iniciativa aislada, ni un proyecto que se activa cuando surge un problema. Es una capacidad organizativa.

Y, como toda capacidad, determina la sostenibilidad en el tiempo.

En entornos cada vez más cambiantes, donde las personas se mueven, los contextos evolucionan y el conocimiento se vuelve rápidamente obsoleto, la ventaja no está en lo que la organización sabe, sino en su capacidad para seguir aprendiendo. Para ello, no basta con almacenar información ni con formar a las personas. Es necesario diseñar sistemas, activar relaciones y generar las condiciones para que el conocimiento se comparta de forma continua.

La transferencia de conocimiento ha dejado de ser una ventaja competitiva opcional para convertirse en una condición de sostenibilidad organizativa.

El futuro de la transferencia de conocimiento no dependerá únicamente de incorporar nuevas tecnologías, sino de la capacidad de integrar personas, liderazgo, cultura y sistemas inteligentes en un mismo ecosistema de aprendizaje continuo.

Porque, en última instancia, las organizaciones no son únicamente lo que saben, sino lo que son capaces de compartir, aplicar y renovar colectivamente.

Cierre final

Retener el saber, asegurar el futuro

A lo largo de este manual hemos visto que el conocimiento constituye uno de los activos más valiosos de cualquier organización. Sin embargo, también hemos comprobado que es uno de los recursos más vulnerables. A diferencia de otros elementos organizativos, el conocimiento no permanece necesariamente donde se genera. Puede concentrarse en determinadas personas, perderse con el tiempo, quedar aislado en equipos concretos o desaparecer silenciosamente cuando no existen mecanismos adecuados para preservarlo y transferirlo.

Gestionar el conocimiento implica mucho más que almacenar información o documentar procedimientos. Supone identificar qué conocimientos son realmente críticos para la organización, comprender dónde residen, generar las condiciones necesarias para que circulen y asegurar que se transforman en capacidades colectivas capaces de sostener el desempeño, la adaptación y la continuidad organizativa.

A lo largo de los distintos capítulos se han presentado conceptos, herramientas, metodologías y modelos que permiten abordar este reto de manera estructurada. Sin embargo, ninguna herramienta sustituye la voluntad de actuar. La transferencia de conocimiento no ocurre de forma automática. Requiere intención, liderazgo, tiempo, confianza y compromiso organizativo.

En este contexto, la Solidaridad Intergeneracional adquiere una relevancia especial. Las organizaciones actuales reúnen generaciones con trayectorias, experiencias, competencias y perspectivas diferentes. Lejos de representar una barrera, esta diversidad constituye una oportunidad para enriquecer el aprendizaje colectivo y fortalecer la capacidad de adaptación de las organizaciones. La transferencia de conocimiento no debe entenderse como un proceso unidireccional donde unas personas enseñan y otras aprenden, sino como un

intercambio continuo donde todas las generaciones tienen algo que aportar y algo que aprender.

El reto es especialmente relevante en un escenario marcado por el envejecimiento demográfico, la transformación tecnológica, la movilidad laboral y la creciente complejidad organizativa. En este contexto, preservar el conocimiento crítico ya no es únicamente una cuestión de eficiencia. Es una cuestión de sostenibilidad.

Las organizaciones que logren identificar, transferir y preservar su conocimiento estarán mejor preparadas para afrontar los cambios, adaptarse a nuevos escenarios y construir ventajas competitivas difíciles de imitar. Por el contrario, aquellas que continúen dependiendo exclusivamente del conocimiento acumulado en personas concretas asumirán riesgos crecientes para su continuidad y desarrollo.

La transferencia de conocimiento no comienza cuando una persona anuncia su jubilación o comunica su salida. Comienza mucho antes: cuando la organización reconoce que el conocimiento constituye un patrimonio colectivo que debe cuidarse, compartirse y renovarse de manera continua.

Porque, en última instancia, las organizaciones no preservan su futuro reteniendo personas para siempre. Lo preservan asegurando que el conocimiento, la experiencia y el aprendizaje acumulado trascienden a las personas y permanecen al servicio de quienes continuarán construyendo la organización.

El conocimiento no se pierde cuando una persona se marcha.

Se pierde cuando la organización deja de transferirlo.

Referencias

- Alavi, M., Leidner, D., & Mousavi, R. (2024). A Knowledge Management Perspective of Generative Artificial Intelligence. *Journal of the Association for Information Systems*, 25 (1), 15. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4782875>
- AlShwayat, D., MacVaugh, J., & Akbar, H. (2021). A multi-level perspective on trust, collaboration and knowledge sharing cultures in a highly formalized organization. *Journal of Knowledge Management*, 25(9), 2220-2244. <https://doi.org/10.1108/jkm-05-2020-0354>
- Annosi, M., Marchegiani, L., & Vicentini, F. (2020). Knowledge translation in project portfolio decision-making: the role of organizational alignment and information support system in selecting innovative ideas. *Management Decision*, 58(9), 1929-1951. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2019-1532>
- Antunes, H. D. J. G., y Pinheiro, P. G. (2020). Linking knowledge management, organizational learning and memory. *Journal of innovation & knowledge*, 5(2), 140-149. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.04.002>
- Argote, L. (2024). Knowledge Transfer Within Organizations: Mechanisms, Motivation, and Consideration. *Annual review of psychology*, 75(1), 405-431. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-022123-105424>
- Argote, L., & Fahrenkopf, E. (2016). Knowledge transfer in organizations: The roles of members, tasks, tools, and networks. *Organizational behavior and human decision processes*, 136, 146-159. <http://dx.doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.08.003>
- Argote, L., Guo, J., Park, S., & Hahl, O. (2022). The Mechanisms and Components of Knowledge Transfer: The Virtual Special Issue on *Knowledge Transfer Within Organizations*. *Organization Science*, 33(3), 1232-1249. <https://doi.org/10.1287/orsc.2022.1590>
- Babnik, K., & Sirca, N. (2014). Knowledge creation, transfer and retention: the case of intergenerational cooperation. *International Journal of Innovation and Learning*, 15(4), 349-364. <https://doi.org/10.1504/IJIL.2014.062472>

- Barabaschi, B. (2015). Intergenerational solidarity in the workplace: can it solve Europe's labor market and social welfare crises?. *Sage Open*, 5(4), 2158244015621464. <https://doi.org/10.1177/2158244015621464>
- Binsaeed, R., Yousaf, Z., Grigorescu, A., Samoila, A., Chitescu, R., & Nassani, A. (2023). Knowledge Sharing Key Issue for Digital Technology and Artificial Intelligence Adoption. *Systems*, 11(7), 316. <https://doi.org/10.3390/systems11070316>
- Bjursell, C. (2015). Organizing for Intergenerational Learning and Knowledge Sharing. *Journal of Intergenerational Relationships*, 13(4), 285-301. <https://doi.org/10.1080/15350770.2015.1108952>
- Brčić, Ž., & Mihelič, K. (2015). Knowledge sharing between different generations of employees: an example from Slovenia. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28(1), 853-867. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2015.1092308>
- Burmeister, A., Wang, M., & Hirschi, A. (2019). Understanding the motivational benefits of knowledge transfer for older and younger workers in age-diverse coworker dyads: An actor-partner interdependence model. *The Journal of applied psychology* 105(7), 748. <https://doi.org/10.1037/apl0000466>
- Cairo, O. y Bork, D. (2017) Tacit to explicit knowledge conversion. *Cognitive processing*, 18, 461-477. <https://doi.org/10.1007/s10339-017-0825-6>
- Calo, T. (2008). Talent management in the era of the aging workforce: The critical role of knowledge transfer. *Public Personnel Management*, 37(4), 403-416. <https://doi.org/10.1177/009102600803700403>
- Chaudhary, H., Sajjada, M., Ahmed, S., Ali, S., & Abidi, A. (2025). Multi-Generational Workforce Management: Fostering Collaboration, Knowledge Transfer, and Employee Satisfaction across Generations. *Review Journal of Social Psychology & Social Works*, 3(2), 813-820. <https://doi.org/10.71145/rjsp.v3i2.238>
- Cheng, Q., Zhang, S., Wang, L., & Lu, Y. (2025). Inter-organizational knowledge sharing in the age of artificial intelligence: the mediating role of knowledge digitization and cross-language collaboration. *J. Knowl. Manag.*, 29(8), 2724-2744. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2024-1423>
- Díez, F., Igoa, E., Solabarrieta, J., y Martínez, P.C. (2022, 18 octubre). Cómo retener en la empresa a los empleados con talento. *The Conversation*. <https://doi.org/10.64628/AAO.6wyjk9496>
- Easterby-Smith, M., Lyles, M., & Tsang, E. (2008). Inter-Organizational Knowledge Transfer: Current Themes and Future Prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00773.x>
- Elkhidir, E., Mannakkara, S., Henning, T. F., y Wilkinson, S. (2022). Knowledge types and knowledge transfer mechanisms for effective resilience knowledge-sharing between cities –A case study of New Zealand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 70, 102790. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2022.102790>
- Farooq, R. (2024). A review of knowledge management research in the past three decades: A bibliometric analysis. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 54 (2), 339-378. <https://doi.org/10.1108/VJIKMS-08-2021-0169>
- Fasbender, U., & Gerpott, F. (2021). Knowledge Transfer Between Younger and Older Employees: A Temporal Social Comparison Model. *Work, Aging and Retirement*, 8(2), 146-162. <https://doi.org/10.1093/workar/waab017>

- Fasbender, U., Gerpott, F., & Unger, D. (2021). Give and take? Knowledge exchange between older and younger employees as a function of generativity and development striving. *Journal of Knowledge Management*, 25(10), 2420-2443. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2020-0856>
- Gamble, J. R. (2020). Tacit vs explicit knowledge as antecedents for organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(6), 1123-1141. <https://doi.org/10.1108/JOCM-04-2020-0121>
- Giarrusso, Giarrusso, R., Putney, N.M. (2021). Intergenerational Solidarity. In: Gu, D., Dupre, M.E. (eds) *Encyclopedia of Gerontology and Population Aging*. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-22009-9_901
- Gimenez-Jimenez, D., Edelman, L., Minola, T., Calabrò, A., & Cassia, L. (2021). An Intergeneration Solidarity Perspective on Succession Intentions in Family Firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 740-766. <https://doi.org/10.1177/1042258720956384>
- Goh, S. (2002). Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management* 6(1), 23-30. <https://doi.org/10.1108/13673270210417664>
- Goyette, S., Cassivi, L., Courchesne, M., & Elia, E. (2022). The ERP post-implementation stage: a knowledge transfer challenge. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 3(2), 5-19. <https://doi.org/10.12821/ijispm030201>
- Harvey, J. (2012). Managing organizational memory with intergenerational knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 16(3), 400-417. <https://doi.org/10.1108/13673271211238733>
- Hassan, N., Noor, M., & Hussin, N. (2017). Knowledge Transfer Practice in Organization. *The International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 7(8), 750-760. <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v7-i8/3291>
- Hu, X., Gao, H., Agafari, T., Zhang, M., & Cong, R. (2025). How and when artificial intelligence adoption promotes employee knowledge sharing? The role of paradoxical leadership and technophilia. *Frontiers in Psychology*, 16. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2025.1573587>
- Igoa-Iraola, E., Díez, F., & Quevedo, E. (2023). *The role of the mentoring in the knowledge transfer of generational handover in higher education institutions*. In La esfera universitaria hoy: retos, proyectos de investigación y transferencia de conocimiento (pp. 1223-1244). Dykinson.
- En T. Hidalgo, F. J. Herrero, & M. C. Rodríguez (Eds.), *La esfera universitaria hoy: Retos, proyectos de investigación y transferencia de conocimiento* (pp. 1183-1197). Dykinson, S.L. <https://www.dykinson.com/libros/la-esfera-universitaria-hoy-retos-proyectos-de-investigacion-y-transferencia-de-conocimiento/9788411703017/>
- Igoa-Iraola, E., & Díez, F. (2024). Procedures for transferring organizational knowledge during generational change: A systematic review. *Heliyon* 10(5). <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e27092>
- Igoa-Iraola, E., Díez, F., & Campos, J. A. (2025). An analysis of the generational succession procedures for retaining organizational knowledge in companies within the Basque Autonomous Community (Spain). *Administrative Sciences*, 15(2), 40. <https://doi.org/10.3390/admsci15020040>
- Igoa-Iraola, E., Díez, F., & Román, J. M. (2025). Relationships Between Generational Handover Protocols, Knowledge Transfer Behavior, and Key Organizational Outcomes. *Systems*, 13(7), 497. <https://doi.org/10.3390/systems13070497>

- Jarrahi, M., Askay, D., Eshraghi, A., & Smith, P. (2022). Artificial intelligence and knowledge management: A partnership between human and AI. *Business Horizons*, 66(1), 87-99. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.002>
- Kaczorowska-Spychalska, D., Kotula, N., Mazurek, G., & Sułkowski, Ł. (2024). Generative AI as source of change of knowledge management paradigm. *Human Technology*, 20 (1), 131-154. <https://doi.org/10.14254/1795-6889.2024.20-1.7>
- Kmieciak, R. (2020). Trust, knowledge sharing, and innovative work behavior: empirical evidence from Poland. *European Journal of Innovation Management*, 24 (5), 1832-1856. <https://doi.org/10.1108/ejim-04-2020-0134>
- Krylova, K., Vera, D., & Crossan, M. (2016). Knowledge transfer in knowledge-intensive organizations: the crucial role of improvisation in transferring and protecting knowledge. *Journal of Knowledge Management*, 20(5), 1045-1064. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2015-0385>
- Levine, SS., y Prietula, MJ. (2012). How knowledge transfer impacts performance: A multilevel model of benefits and liabilities. *Organization Science*, 23(6), 1748-1766. <https://doi.org/10.1287/orsc.1110.0697>
- Lu, J., Guo, S., Qu, J., Lin, W., y Lev, B. (2023). «Stay» or «Leave»: Influence of employee -oriented social responsibility on the turnover intention of new-generation employees. *Journal of Business Research*, 161, 113814. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113814>
- Lužar, M., Zoran, A., Markič, M., & Bukovec, B. (2023). Intergenerational Differences and Knowledge Transfer Among Slovenian Engineers. *Organizacija*, 56(1), 66-79. <https://doi.org/10.2478/orga-2023-0005>
- Mahura, A., & Birollo, G. (2020). Organizational practices that enable and disable knowledge transfer: The case of a public sector project-based organization. *International Journal of Project Management*, 39(3) 270-281. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2020.12.002>
- Milagres, R., & Burcharth, A. (2018). Knowledge transfer in interorganizational partnerships: what do we know?. *Business Process Management. Journal*, 25(1), 27-68. <https://doi.org/10.1108/bpmj-06-2017-0175>
- Mohajan, H. (2017). The Roles of Knowledge Management for the Development of Organizations. *Journal of Scientific Achievements*. 2(2) 1-27. <https://mpr.ub.uni-muenchen.de/83038/>
- Mohiya, M. (2023). Unleashing employees' tacit knowledge toward performance-driven culture in a Saudi Arabian organization. *Journal of Knowledge Management*, 27(6), 1583-1606. <https://doi.org/10.1108/JKM-04-2022-0263>
- Muraleedharan, N., & Velmurugan, V. (2025). A Review study on the influence and effect of knowledge management in small and medium enterprises. *Journal of Management World*, 1, 223-239. <https://doi.org/10.53935/jomw.v2024i4.642>
- Murphy, W. (2012). Reverse mentoring at work: Fostering cross-generational learning and developing millennial leaders. *Human Resource Management*, 51 (4), 549-573. <https://doi.org/10.1002/hrm.21489>
- Nonaka, I. (2009). The knowledge-creating company. In *The economic impact of knowledge* (pp. 175-187). Routledge.
- Nonaka, I., y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento: Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Oxford University Press.
- North, M. S., & Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological bulletin*, 138(5), 982-997. <https://doi.org/10.1037/a0027843>

- Olan, F., Arakpogun, E., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N., & Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 606-615. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.008>
- Organización Mundial de la Salud (OMS). (2021). Informe mundial sobre el edadismo. OMS. <https://doi.org/10.37774/9789275324455>
- Palmore, E. B. (1999). *Ageism: Negative and positive* (2nd ed.). Springer Publishing Company.
- Park, S., & Kim, E. (2018). Fostering organizational learning through leadership and knowledge sharing. *J. Knowl. Manag.*, 22 (6), 1408-1423. <https://doi.org/10.1108/jkm-10-2017-0467>
- Rowley, J. (2007). The wisdom hierarchy: representations of the DIKW hierarchy. *Journal of Information Science*, 33(2), 163-180. <https://doi.org/10.1177/0165551506070706>
- Rupčić, N. (2018). Intergenerational learning and knowledge transfer – challenges and opportunities. *The Learning Organization*, 25(2), 135-142. <https://doi.org/10.1108/tlo-11-2017-0117>
- Saini, M., Arif, M. y Kulonda, D.J. (2019). Critical factors for transferring and sharing tacit knowledge within lean and agile construction processes. *Construction Innovation*, 18(1), 64-89. <https://doi.org/10.1108/CI-06-2016-0036>
- Satterly, B., Cullen, J., & Dyson, D. (2018). The intergenerational mentoring model: an alternative to traditional and reverse models of mentoring. *Mentoring & Tutoring: Partnership in Learning*, 26(4), 441-454. <https://doi.org/10.1080/13611267.2018.1530172>
- Seo, H. (2021). 'Dual'labour market? Patterns of segmentation in European labour markets and the varieties of precariousness. *Transfer: European Review of Labour and Research*, 27(4), 485-503. <https://doi.org/10.1177/10242589211061070>
- Simonin, B. (2004). An Empirical Investigation of the Process of Knowledge Transfer in International Strategic Alliances. *Journal of International Business Studies*, 35(5), 407-427. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400091>
- Soto-Acosta, P., Popa, S. y Martinez-Conesa, I. (2018). Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. *Journal of Knowledge Management*, 22(4), 824-849. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2017-0448>
- Sprinkle, T., & Urick, M. (2017). Three generational issues in organizational learning: Knowledge management, perspectives on training and «low-stakes» development. *The Learning Organization*, 25(2), 102-112. <https://doi.org/10.1108/tlo-02-2017-0021>
- Stadler, C., Helfat, C., & Verona, G. (2021). Transferring Knowledge by Transferring Individuals: Innovative Technology Use and Organizational Performance in Multiunit Firms. *Organization Science*, 33 (1), 253-274. <https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1446>
- Stadler, R. y Fullagar, S. (2016). Appreciating formal and informal knowledge transfer practices within creative festival organizations. *Journal of Knowledge Management*, 20(1), 146-161. <https://doi.org/10.1108/JKM-11-2014-0484>
- Sugrue, C. (2015). Leadership: Succession, Recruitment, Retirement. In: Unmasking School Leadership. Studies in Educational Leadership, vol 20. Springer, Dordrecht. https://doi.org/10.1007/978-94-017-9433-6_11
- Sundaresan, S., & Zhang, Z. (2021). AI-enabled knowledge sharing and learning: redesigning roles and processes. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(4), 983-999. <https://doi.org/10.1108/ijoa-12-2020-2558>

- Sunnemark, F., Westin, W., Saad, T., & Assmo, P. (2023). Exploring barriers and facilitators to knowledge transfer and learning processes through a cross-departmental collaborative project in a municipal organization. *The Learning Organization*, 31(3), 358-374. <https://doi.org/10.1108/tlo-01-2023-0003>
- Taherdoost, H., & Madanchian, M. (2023). Artificial Intelligence and Knowledge Management: Impacts, Benefits, and Implementation. *Computers*, 12 (4), 72. <https://doi.org/10.3390/computers12040072>
- Tavasieva, Z., Pozmogov, A., Kreer, M., Kallagov, B., y Tedeyeva, Z. (2019). Knowledge Management as a Matter of Its Importance in Modern Organization. *Education Excellence and Innovation Management Through Vision 2020*. 4001-4007. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2021-20-19>
- Valacich, J. S., & Schneider, C. (2017). *Information systems today*. Pearson Education Limited.
- Wang, C., Zuo, M., & An, X. (2017). Differential influences of perceived organizational factors on younger employees' participation in offline and online intergenerational knowledge transfer. *Int. J. Inf. Manag.*, 37 (6), 650-663. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.06.003>
- Wang, W. T., y Hou, Y. P. (2015). Motivations of employees' knowledge sharing behaviors: A self-determination perspective. *Information and Organization*, 25(1), 1-26. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2014.11.001>
- Wei, Y., y Miraglia, S. (2017). Organizational culture and knowledge transfer in project-based organizations: Theoretical insights from a Chinese construction firm. *International journal of project management*, 35(4), 571-585. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2017.02.010>
- Woodfield, P., & Husted, K. (2017). Intergenerational knowledge sharing in family firms: Case-based evidence from the New Zealand wine industry. *Journal of Family Business Strategy*, 8(1), 57-69. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jfbs.2017.01.001>
- Zebardast, F., Mehrdad, H., y Jalili, R. (2020). Detecting factors effective in knowledge sharing model among educational staff. *Propósitos y representaciones*, 8(2), 32. <https://doi.org/10.20511/pyr2020.v8nSPE2.805>
- Zenk, L., Hynek, N., Edelmann, N., Virkar, S., Parycek, P., & Steiner, G. (2021). Exploring motivation to engage in intraorganizational knowledge sharing: a mixed-methods approach. *Kybernetes*, 51(13), 18-32. <https://doi.org/10.1108/k-12-2020-0868>

Anexos

Anexo 1

Este anexo presenta una recopilación de tecnologías y herramientas representativas utilizadas en la gestión del conocimiento. Su objetivo es complementar el contenido del capítulo ofreciendo una visión más operativa de las soluciones disponibles en el mercado.

Es importante señalar que estas herramientas no deben entenderse como soluciones aisladas, sino como componentes de un ecosistema digital que da soporte a los procesos de creación, almacenamiento, transferencia y aplicación del conocimiento.

Las herramientas presentadas en este anexo son orientativas y pueden quedar obsoletas o verse sustituidas rápidamente debido a la constante evolución tecnológica.

Tecnologías y herramientas en la gestión del conocimiento

TECNOLOGÍAS	ROL EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	HERRAMIENTAS REPRESENTATIVAS
 Plataformas colaborativas	Espacio digital de trabajo compartido donde el conocimiento se crea y circula de forma natural.	Microsoft 365, Google Workspace, Notion, Coda
 Sistemas LMS (Learning Management Systems)	Distribución sistemática de formación codificada a escala.	Moodle, Cornerstone, SAP SuccessFactors Learning
 Plataformas LXP (Learning Experience Platforms)	Experiencias de aprendizaje personalizadas, basadas en IA y aprendizaje entre pares.	Degreed, 360Learning, EdCast, Viva Learning
 Bases de conocimiento / wikis	Repositorios estructurados de conocimiento explícito organizacional.	Confluence, Notion, Guru, Tettra
 Inteligencia Artificial generativa	Extracción, síntesis, generación y recuperación semántica de conocimiento a escala.	Microsoft Copilot, ChatGPT Enterprise, Glean, Guru AI
 Análisis de redes organizativas (ONA)	Identificación de expertos, flujos informales y brechas de conocimiento.	Cognitiv Analytics, TrustSphere, Microsoft Viva Insights
 Chatbots de conocimiento	Acceso conversacional e inmediato al conocimiento organizacional.	ServiceNow, Moveworks, Leena AI, bots con LLMs
 Sistemas de gestión documental (DMS)	Control de versiones, permisos y ciclo de vida documental.	SharePoint, OpenText Documentum, Google Drive

Anexo 2

GUIÓN DE SESIÓN DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

0. DATOS BÁSICOS DE LA SESIÓN	
Conocimiento a transferir: _____	Fecha: _____
Área / Proceso: _____	Duración estimada: _____
Persona experta (emisor): _____	Modalidad (opcional): ☐ Presencial ☐ Virtual ☐ Híbrida
Personal(es) receptor(es): _____	Lugar / Plataforma: _____

1. OBJETIVOS DE LA SESIÓN	2. CONTEXTO (INICIO)
¿Qué se espera que la(s) persona(s) receptora(s) sea(n) capaz(es) de hacer al finalizar?	Objetivo: Explicar el "para qué" del conocimiento.
_____ _____ _____	¿En qué situaciones se utiliza este conocimiento?
	¿Por qué es crítico?

3. DESARROLLO (TRANSFERENCIA)		4. APLICACIÓN PRÁCTICA
 Objetivo	Hacer visible el conocimiento experto.	Objetivo: Comprobar la transferencia.
 Explicación clave (qué + cómo + por qué)		Caso práctico trabajado:
 Casos / ejemplos reales		¿Cómo lo resolvería el receptor?
 Decisiones críticas (qué tener en cuenta)		Feedback del experto:
 Preguntas al receptor (activar aprendizaje)	¿Qué harías en este caso? _____ ¿Qué dudas te surgen? _____ Notas: _____	¿Qué dudas te surgen?
		Notas: _____

5. CIERRE	6. SIGUIENTES PASOS
Objetivo: Asegurar que el conocimiento se ha transferido.	Objetivo: Continuidad de la transferencia.
¿Qué se ha entendido correctamente?	☐ Nueva sesión
_____	☐ Práctica supervisada
¿Qué dudas quedan?	☐ Documentación
_____	☐ Otro: _____
	Detalles: _____

7. VALORACIÓN DE LA SESIÓN	8. APRENDIZAJES CLAVE
Utilidad de la sesión:	(Para documentar conocimiento crítico)
☐ Baja ☐ Media ☐ Alta	_____
¿Se ha logrado el objetivo?	_____
☐ Sí ☐ Parcial ☐ No	_____
Comentarios: _____	



Elene Igoa Iraola

Elene Igoa Iraola es doctora en Educación por la Universidad de Deusto y cuenta con un Máster en Internacionalización de Organizaciones (MBA). Es profesora e investigadora en la Universidad de Deusto. Está especializada en Psicología Organizacional, concretamente en gestión y transferencia de conocimiento, comportamiento organizacional y estudios de liderazgo.

Su investigación se centra en el análisis de cómo el conocimiento se crea, comparte y preserva en las organizaciones, con especial atención a los procesos de relevo generacional, la retención del conocimiento crítico y el papel del liderazgo como palanca estratégica para la sostenibilidad y el desempeño organizacional.



Fernando Díez Ruiz

Fernando Díez Ruiz es doctor en Educación, Executive MBA y licenciado en Psicología y Pedagogía por la Universidad de Deusto. Es profesor en la Universidad de Deusto y en Advantere School of Management. Ha ocupado puestos de alta dirección durante más de 30 años. Su investigación se centra en el liderazgo, los recursos humanos, la educación y la transformación organizacional.

Ha sido director de la Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI) de la Universidad de Deusto durante 19 años y Director Adjunto de la Fundación Deusto (I+D+i) durante 20 años.

#EUSKADIBERRIA



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

ONGIZATE, GAZTERIA ETA
ERROŃKA DEMOGRAFIKOAREN SAILA

DEPARTAMENTO DE BIENESTAR,
JUVENTUD Y RETO DEMOGRÁFICO



zubiak

BELAUNALDIEN ARTEKO
ITUENAKO ESTRATEGIA
ESTRATEGIA PARA EL PACTO
ENTRE GENERACIONES