

**Título:** Gestión del Conocimiento en Palabras Simples

**Title:** Knowledge Management in Simple Words

**Autor:** Gabriel Valerio Ureña, Tecnológico de Monterrey, [gvalerio@itesm.mx](mailto:gvalerio@itesm.mx)

**Resumen:** A pesar de que la Gestión del Conocimiento no busca *descubrir el hilo negro*, una de las quejas más recurrentes de interesados en el tema es la dificultad para comprender el significado de muchos conceptos relacionados con ésta. En el presente artículo se busca aprovechar la sabiduría popular para exponer, en palabras comunes, lo que se entiende por Gestión de Conocimiento. Para ello, se intentará aprovechar un excelente método de transferencia de conocimiento que ha sido utilizado por mucho tiempo por nuestros antepasados: los dichos o refranes.

**Abstract:** Even though Knowledge Management is not something completely new, one of the most recurring complaints in people interested in this subject is the difficulty to understand the meaning of many of the concepts attached to it. In this article, we will try to take advantage of the popular knowledge to expose, in common words, what it is known as Knowledge Management. For this, we will use an excellent method of knowledge transfer that has been used for a very long time by our ancestors: the sayings.

**Palabras Clave:** Gestión del Conocimiento, Sistema de Capitales, Capital Humano, Capital Instrumental

**Keywords:** Knowledge Management, Capital Systems, Human Capital, Instrumental Capital

**Área de especialización:** Gestión del Conocimiento

**Fecha:** 18 de Septiembre de 2006

## **Gestión del Conocimiento en Palabras Simples**

### **Introducción**

En la llamada Nueva Economía, mientras se reconoce al conocimiento como el factor de producción más importante, se escucha acerca de empresas que gestionan el conocimiento, ciudades del conocimiento y economías basadas en conocimiento, todo parece girar hoy alrededor del conocimiento y su gestión. Escuchamos mucho con respecto de este tema, sin embargo no siempre parece tenerse claro qué implica eso de gestionar el conocimiento.

Según el Centro de Sistemas de Conocimiento (CSC) la Gestión del Conocimiento (GC) es una estrategia para identificar, sistematizar y desarrollar el universo de capitales de la organización (CSC, 2001). Es decir, es la estrategia a través de la cual se busca aprovechar al máximo los capitales tangibles

e intangibles de una entidad (persona, organización, ciudad, país, sociedad, etc.) para producir la mayor cantidad de valor posible. Basados en esta definición se puede decir que la humanidad desde siempre, y en todos los ámbitos de su vida, ha hecho gestión de conocimiento. Un cavernícola, gestionando su capital intelectual y sus herramientas, decidía qué animales cazar y cómo cazarlos; un agricultor de hoy, tanto como el de ayer, basado en su conocimiento, decide qué semillas sembrar y en qué momento. Lo mismo hace una madre de familia que gestiona su conocimiento para decidir qué ingredientes ponerle a la sopa. Independientemente que la Gestión del Conocimiento ha sido importante desde siempre, debido a la gran relevancia que hoy han adquirido la información y el conocimiento, es necesario tomar consciencia de la importancia de maximizar su aprovechamiento.

Resulta paradójico que a pesar de que la Gestión del Conocimiento no busca *descubrir el hilo negro* una de las quejas más recurrentes de interesados en el tema, es la dificultad para comprender el significado de muchos conceptos relacionados con ésta. En el presente artículo se busca aprovechar la sabiduría popular para exponer, en palabras comunes, lo que se entiende por Gestión de Conocimiento. Para ello, se intentará aprovechar un excelente método de transferencia de conocimiento que ha sido utilizado por mucho tiempo por nuestros antepasados: los dichos o refranes. Ricardo Espinosa (1999), en su libro “¿Cómo dijo?”, resalta la importancia de hablar bien sin hablar rebuscadamente y afirma que no es lo mismo escuchar “A equino que se entrega sin cargo alguno no debe observársele la pieza dental intermolar” que simplemente escuchar “*a caballo regalado no se le ve el colmillo*”. Esta reflexión resulta graciosa pero muy ilustrativa, esperemos que este artículo sea igualmente eficiente para lograr su propósito.

## Valor

Dado que la Gestión del Conocimiento se definió como una estrategia que busca maximizar la generación de valor, vale la pena empezar por explicar el concepto de *valor*. Según la Real Academia Española, valor es la importancia que le damos a algo. Por su parte el CSC (2002) define valor como la dimensión de la relación sujeto-objeto que determina la ubicación de ésta en una jerarquía de preferencias. En términos prácticos, cuando le decimos desechados a una dama: ni que fueras *la última coca cola del desierto*, se le está diciendo a la susodicha, “ni que fueras tan valiosa”. El concepto de valor resulta una cuestión individual, lo que para unos es valioso para otros no lo es tanto. Gracias a esto, por

muy poco agradecidos que resultemos para la mayoría, no falta quien piensa que eres un buen partido. Regularmente las empresas definen su misión, visión, objetivos, valores, es decir, definen su razón de ser. Esta razón de ser no tiene que ser igual entre ellas, dado que cada empresa puede tener valores distintos, es decir, puede darle mayor o menor grado de importancia a distintas cosas. En la práctica para muchas empresas estos valores suelen ser sólo un cuadro pegado en los pasillos, ya que *del dicho al hecho hay un buen trecho*, y aunque en la definición sus valores como empresa resulten muy atractivos para los empleados, clientes y demás, la realidad es que en algunas empresas ponen en evidencia que *detrás de la cruz está el diablo*. Por ejemplo, la gran mayoría resalta en sus valores la importancia que tiene el bienestar de su personal, pero algunas veces sólo parece importar la productividad inmediata.

### **Sistema de Capitales**

La propuesta de Gestión del Conocimiento, del Centro de Sistemas de Conocimiento, parte de la premisa de no perder de vista lo que es realmente importante, lo que es valioso para la entidad en cuestión. El Sistema de Capitales es el mecanismo a través del cual se busca mantener alineados esos elementos importantes para la empresa. Según Martínez (2001) este mecanismo tiene como objetivo explicar el peso de los activos intelectuales de la organización. El Sistema de Capitales funciona con la misma lógica del Principito de Antoine de Saint-Exupéry, preguntando siempre ¿Por qué o para qué hacemos esto, es acaso valioso para la empresa? El Sistema de Capitales representa todo lo que es importante, es una estructura en donde se coloca todo lo valioso para una entidad. Por esta razón el Sistema de Capitales es único para cada empresa, ya que finalmente *solamente el que carga el costal conoce lo que lleva adentro*, es decir, sólo la propia empresa sabe qué es lo que quiere ser y con lo que cuenta para serlo. En ocasiones la empresa *deja de un lado lo importante por atender lo urgente*, el Sistema de Capitales ayuda a mantener la alineación entre lo que se dice importante y lo que se hace en la empresa.

A pesar de que el Sistema de Capitales es distinto para cada empresa, existen varias propuestas de marcos referenciales para clasificar el conjunto de capitales. Carrillo (2002) propone una estructura cuyo eje central gira alrededor de los elementos de cualquier sistema productivo, es decir, una entrada, un proceso y una salida. Para Carrillo todo sistema productivo tiene, al menos, un Capital de Inversión como

entrada al sistema, un Capital Humano y un Capital Instrumental para ejecutar el proceso de transformación y un Capital Producto, como salida del sistema productivo.

El Capital de Inversión son los elementos de valor de otro sistema que se trae como insumo. Asimismo, el Capital Producto está representado por el inventario de valores generados por todos los otros elementos de valor los cuales no han sido convertidos en alguna otra forma de capital. Por su parte el Capital Humano son aquellas competencias generadoras de valor que tienen los individuos, grupos y organizaciones como un todo. Finalmente, el Capital Instrumental está representado por los medios de producción a través de los cuales los diversos capitales potencian su capacidad multiplicadora de valor (Carrillo, 2002).

Para ejemplificar pensemos en una carpintería a la que se le solicita hacer una silla de madera. El carpintero recibe de entrada madera (Capital de Inversión), luego con sus competencias para trabajarla (Capital Humano) y con ayuda de martillo, sierra y clavos (Capital Instrumental) produce una silla (Capital Producto).

Sin embargo la carpintería no sólo requiere de estos capitales, porque su negocio no termina con la elaboración de una silla, también requiere algunos otros capitales que complementan la propuesta de Carrillo. El carpintero necesita monitorear su medio para aprovechar la información existente en referentes, tanto internos como externos, para reconocer quiénes son sus competidores, quiénes son sus mejores clientes, qué nuevas tecnologías existen para hacer su trabajo, quién puede proveerle sus consumibles, etc. En otras palabras, la empresa debe estar *con un ojo al gato y otro al garabato* ya que *donde menos se piensa salta la liebre*. Debemos estar atentos a nuestro entorno, saber qué hacen nuestros competidores, qué quieren nuestros clientes, saber qué está pasando a nuestro alrededor, o de lo contrario quizás nos tocará *bailar con la más fea*, cosa que nadie quiere. A esta capacidad para aprovechar la información del medio para tomar decisiones de negocio, a tomar referentes de valor exógenos, se le denomina Capital Inteligencia (Carrillo, 2002). Además de esto, para la carpintería es muy importante que en cada cosa que haga respete sus principios, que reconozca que lo que está haciendo esté alineado a su misión, sus objetivos, su filosofía, es decir, que tenga un valor de referencia endógeno (Carrillo, 2002). A esta capacidad para alinearse con la forma de ser de la empresa, de *traer puesta la camiseta* se le denomina Capital Identidad. Este capital es la mezcla de conocimiento e historia usada para influir la percepción y actividades en otros participantes de la organización (Roos, Edvinson & Dragonetti, 1998).

La carpintería también requiere de capitales que le permitan interconectar todos los demás capitales. Para la carpintería es muy importante contar con un conjunto de relaciones a través de las cuales obtenga beneficios para su negocio, a este inventario de relaciones valiosas se le denomina Capital Relacional. Según Roos, Edvinson y Dragonetti (1998) los recursos más importantes del capital relacional son los clientes, proveedores, alianzas, accionistas y asociados. Hay relaciones que pueden servir de *palancas*, que pueden impulsar de alguna manera a la empresa a lograr lo que quiere. Por poner algunos ejemplos, las empresas pueden aprovechar sus relaciones para asegurarse el surtido de algún insumo en tiempo de escasez, para ganar la preferencia de los clientes, para cooperar con sus competidores ante algún producto sustituto. Las empresas deben identificar las relaciones valiosas, desarrollarlas y conservarlas, porque es verdad que no es posible hacer todo por nosotros mismos, pero al menos debemos tener a la mano el teléfono de quien sí lo puede hacer.

Por último, el Capital Financiero es tan valioso como siempre, y no hay mucho que explicar ya que se sabe que *poderoso caballero es don Dinero*, y en una economía basada en conocimiento no deja de serlo. Por mucho que se reconozca que todos los otros capitales mencionados (Capital de Inversión, Capital Humano, Capital Instrumental, Capital Producto, Capital Inteligencia, Capital Identidad, Capital Relacional) son importantes para cualquier negocio basado en conocimiento, el Capital Financiero sigue siendo parte fundamental si de negocios se está hablando. La figura 1 muestra el planteamiento general de la propuesta de Gestión de Conocimiento Basada en Valor. Lo que se busca es que al final del día, gracias a la gestión de los distintos capitales, tener un balance positivo de valor con respecto al inicio del día.

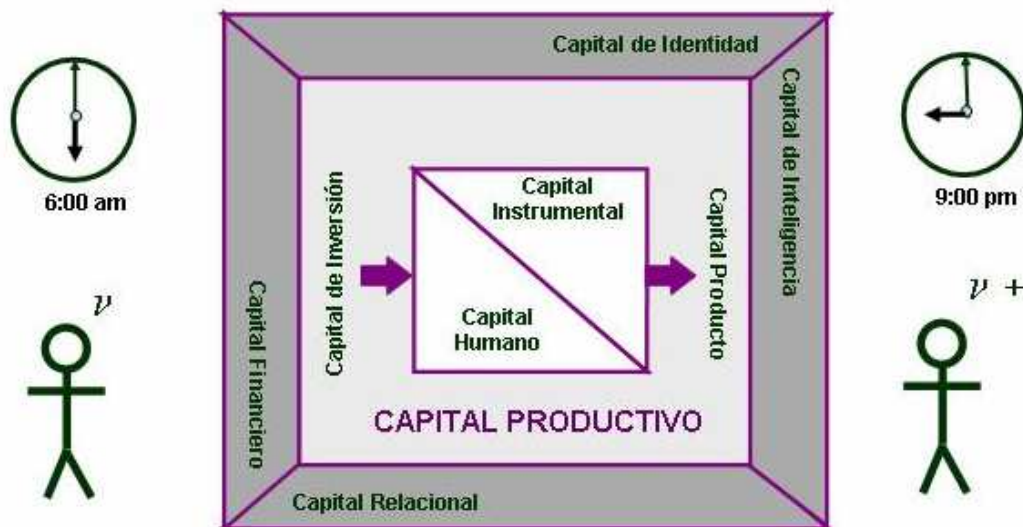


Figura 1. Propuesta de Gestión de Conocimiento Basada en Valor de Carrillo (2002)

De acuerdo con su rol en el sistema productivo, el desarrollo del Capital Humano y el desarrollo del Capital Instrumental representan el núcleo de la Estrategia de Gestión del Conocimiento Basada en Valor. Estos procesos permiten poner en práctica iniciativas que buscan el desarrollo de lo que se identificó como valioso en el Sistema de Capitales. Esto es importante ya que no sólo se trata de buenos deseos, sino de poner en práctica acciones que permitan alcanzar los objetivos que la empresa quiere lograr. En otras palabras, se trata de estar *a Dios rogando y con el mazo dando*. Por ello, a continuación se revisa en qué consiste cada uno de estos dos procesos.

### **Capital Humano**

Como se ejemplificó anteriormente, el Capital Humano se refiere al conjunto de competencias individuales, de grupo y organizacionales con que cuenta una organización y que le permiten ejecutar las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos. Según Bontis (1998) el Capital Humano es la base de la innovación y la efectividad estratégica. Para el CSC (2002) Capital Humano es el arreglo de competencias que maximiza la capacidad de generación de valor de la organización.

Una competencia se refiere entonces a esa capacidad para ejecutar tareas. Es importante recordar que una persona competente no es sólo aquella que sabe cómo hacer las cosas, incluso no es aquella que puede hacer las cosas, sino es la persona que sabe, puede y quiere hacer las cosas. Es decir, para que exista una competencia deben existir conocimientos (saber), habilidades (poder) y actitudes (querer). Todos conocemos personas que pueden y saben pero no quieren, entonces les decimos *más hace una hormiga andando que un buey echado*, pues aunque el buey podría tener más fuerza y destreza para mover algo pesado, no quiere, entonces quizás una hormiga logre más con todo y su relativa poca fuerza. También conocemos personas que tienen muy buena actitud, que tienen disposición para ayudar, pero que no saben o no pueden, y entonces les decimos que *mucho ayuda el que no estorba*. Lo que se busca es poner a la persona adecuada cubriendo un cierto rol o puesto, es decir, tener a una persona competente para las funciones que debe realizar. Es común escuchar “esta persona es una incompetente”, en realidad la persona no es necesariamente incompetente, sólo es incompetente para cumplir con esa tarea. Por desgracia, en algunas empresas se designan a personas a un puesto o rol cuando no tienen las competencias necesarias para dicho puesto, en ese caso *no tiene tanto la culpa el indio, sino el que lo*

*hace compadre*. El problema radica en que, en ocasiones, las empresas ni siquiera tienen claro cuáles son las funciones que tiene un rol, esto causa que mucho menos sepan qué competencias necesitan para cubrirlo. La gestión por competencias facilita, entre otras cosas, el proceso de asignar a la persona adecuada a un puesto dado.

Por otra parte, para las competencias de grupo, el desarrollo del Capital Humano también trata de aprovechar las Prácticas de Valor. Para el CSC (2002) una Práctica de Valor es un bloque de desempeño organizacional no codificado, ejecutado por grupos naturales que con frecuencia cruza varios procesos y unidades de negocios y que aportan un valor distinguible al Capital de Conocimiento. En términos simples una Práctica de Valor es la mejor manera de hacer algo, bajo un contexto dado. A diferencia de una mejor práctica, una práctica de valor hace énfasis en buscar un referente interno, es decir, en asegurarse que ese algo que se hace mejor genere valor. Hay mejores prácticas definidas por la industria que no necesariamente agregarán valor para una empresa, y por el contrario Prácticas de Valor que no necesariamente han sido reconocidas como una mejor práctica; de tal manera que una mejor práctica no es necesariamente una Práctica de Valor. Por ejemplo, una Práctica de Valor es la que tenía el vendedor estrella de boletos de lotería. Cuando el jefe de vendedores analizó qué era lo que hacía su vendedor estrella diferente al resto, se encontró que éste nunca llegaba directamente a ofrecer un boleto, sino primero invertía unos 5 o 10 minutos preguntando por la esposa, los hijos, el fútbol o las novelas (dependiendo del caso). Esta práctica resultó muy valiosa para la venta de boletos de lotería, aún cuando no necesariamente la industria lo haya definido así. Lo importante es que las empresas identifiquen esas prácticas naturales que generan valor, y busquen transferirlas al resto de la empresa, de tal manera que logren aprovecharlas al máximo.

Pensar que todos los empleados de una empresa van a cubrir al 100% la definición de un puesto, en términos de tener las competencias necesarias, resulta utópico. Las empresas necesitan facilitar que se dé el proceso de aprendizaje, tanto porque los empleados pueden no cubrir completamente un perfil, como porque los requerimientos de los negocios cambian, y en consecuencia, cambian también las necesidades de competencias. El administrar el aprendizaje de la empresa resulta entonces un proceso valioso dentro de la propuesta de Gestión del Conocimiento basada en Valor del CSC. Algunas empresas tienen importantes iniciativas de aprendizaje, tienen una cartera de capacitación anual y permanentemente capacitan a sus empleados, sin embargo, no es raro que envíen a capacitarse a alguien en un área que no

requiere, y en lo que verdaderamente necesita no lo capacitan. Gestionar el aprendizaje de la organización ayuda, entre otras cosas, a no tener *aprendices de mucho y maestros de nada*. El aprendizaje de la organización es un proceso que no termina, al menos no mientras los negocios sigan siendo dinámicos.

### **Capital Instrumental**

*Dame un punto de apoyo y moveré el mundo*, dijo Arquímedes, pero él presumía tal cosa porque contaba con una palanca. Una palanca como cualquier otra herramienta es creada para ayudar al hombre a facilitar sus tareas. Para el CSC (2002) el Capital Instrumental es el arreglo óptimo de herramientas conceptuales y tecnológicas necesarias para potenciar la generación de valor. Es el conjunto de herramientas metodológicas y tecnológicas que requieren los otros capitales para alcanzar los objetivos de la empresa. El Capital Instrumental son todas aquellas herramientas que facilitan la generación de valor para la empresa, lo que no significa necesariamente llenarse de herramientas, ni adquirir las más costosas.

El desarrollo del Capital Instrumental busca primero desarrollar la base de conocimiento, dicha base está formada por un conjunto de repositorios donde se almacena la información necesaria para generar conocimiento. Los repositorios pueden ser orgánicos o contruidos (Jonhson & Paper, 1993), es decir, la información puede estar almacenada en las personas o en medios contruidos para esa tarea (cintas, cuadernos, CD's, entre otros). En estos repositorios se guarda toda la información que resulta importante para la empresa, desde las mencionadas prácticas de valor, la definición de perfiles de puestos, las bases de datos del Capital Relacional hasta las lecciones aprendidas (ya que por mucho que tengamos sólo personas competentes, hasta *al mejor cazador se le va la liebre* y hay que saber por qué). Al conjunto de repositorios de información que permiten a las empresas "recordar", se le conoce como Memoria Organizacional (MO). Para Borghoff y Pareschi (1998), la MO es una representación explícita y persistente de la información de una organización, y su principal función es mejorar la competitividad de la misma. La Memoria Organizacional para poder recordar primero debe pasar por algunos procesos básicos: 1) seleccionar la información a guardar, 2) codificarla de manera que sea recuperable, 3) almacenarla en algún repositorio y bajo alguna clasificación, 4) y finalmente decodificarla y recuperarla. En la medida que esta memoria esté bien ordenada será posible recordar más rápido. Buscar información en una memoria desordenada es tanto como *buscar una aguja en un pajar*. Para evitar que se tenga que rezar el famoso:



*nadie sabe el bien que tiene hasta que lo ve perdido*, es vital respaldar la información importante en la Memoria Organizacional o base de conocimiento.

Además de buscar desarrollar la base de conocimiento, el Capital Instrumental se encarga de poner a disposición de la empresa aquellas herramientas metodológicas que permitan generar, seleccionar, codificar, almacenar y recuperar el conocimiento de la empresa. De esta forma, 1) para la generación de conocimiento se pueden utilizar técnicas para fomentar la creatividad como la lluvia de ideas y el análisis morfológico; 2) para la selección de conocimiento, se pueden utilizar las técnicas de mapeo de procesos como los diagramas de bloque y los diagramas de flujo; 3) para la codificación de conocimiento se pueden utilizar técnicas como el *storytelling* (contar historias) y la documentación de casos; 4) para hacer el almacenamiento se pueden utilizar métodos para el diseño de taxonomías que permitan, a través de un proceso de clasificación, ubicar la información en la taxonomía; y 5) para la recuperación se pueden utilizar técnicas de elicitación de conocimiento como las entrevistas enfocadas y estructuradas o la observación. Estos ejemplos son sólo por mostrar algunas de las herramientas metodológicas, pero hay muchas más, y dependiendo de algunos factores como la naturaleza del conocimiento que se está manejando y el medio en que se quiere almacenar, son las técnicas que se utilizan.

Finalmente, el Capital Instrumental también se encarga de poner a la disposición de la empresa el conjunto de herramientas tecnológicas. Debido a que la materia prima de los negocios basados en conocimiento es la información, muchas de estas herramientas son tecnologías de información. Algunas de las áreas que pueden ser soportadas por estas herramientas son el trabajo colaborativo, la innovación, el desarrollo del Capital Relacional, la gestión por competencias, el aprendizaje, la inteligencia de negocios y la gestión de la experiencia. Uno de los problemas que se ha identificado en este rubro es que muchas empresas implementan tecnologías de información sin hacer un buen análisis de requerimientos y compran lo último en tecnología simplemente porque está de moda, o porque alguien los convenció de que era una buena opción. Esto hace que muchas veces *salga peor el remedio que la enfermedad*, ya que la herramienta se convierte en una carga. Las empresas que adquieren herramientas simplemente porque *vieron burro y se les antojó viaje* terminan por tener más problemas que los que pretendían solucionar. Antes de adquirir una herramienta se debe hacer la selección de las herramientas con base en los requerimientos de la empresa, en otras palabras, *según el sapo es la pedrada*. Es importante entender que

en el Capital Instrumental no necesariamente por tener más se está mejor, pues *entre más grande el perro más pulgas tiene*, entre más tecnología implementamos más implicaciones tendrá.

## Resumen y Conclusión

En resumen, la propuesta de Gestión de Conocimiento Basada en Valor parte de la definición de todo lo que es importante para la empresa (Sistema de Capitales) y de identificar con lo que se cuenta, de eso que se dijo importante. Después, basado en los elementos fundamentales de todo proceso productivo, la propuesta continúa con el desarrollo del Capital Humano y el desarrollo del Capital Instrumental. En el desarrollo del Capital Humano se busca identificar y desarrollar el conjunto de competencias individuales, grupales y organizacionales que permiten que se lleven a cabo las tareas. Finalmente, en el desarrollo del Capital Instrumental se busca identificar, y poner a disposición de la organización, aquellas herramientas que representan el mejor arreglo para facilitar a los demás capitales la ejecución de las tareas.

La práctica de gestionar el conocimiento no es exclusiva de la sociedad actual, a la que se ha dado por llamar la sociedad basada en conocimiento. En realidad desde nuestros ancestros cavernícolas con sus pinturas rupestres pasando por la sabiduría popular que se ha transferido a través de los dichos o refranes, la humanidad ha hecho Gestión del Conocimiento. Los dichos y refranes, al igual que las parábolas que utilizan algunos libros religiosos, son una excelente muestra de técnicas que ha utilizado la humanidad para transferir el conocimiento de una generación a otra. Sin embargo, debido a la importancia que hoy ha tomado el conocimiento como factor de producción primordial, la idea de establecer una estrategia de negocio con una intención deliberada de aprovechar el conocimiento resulta prioritario. No por tal trascendencia tiene que *estar en chino*.

## Glosario de dichos o refranes y frases utilizadas (por orden de aparición)

1. *descubrir el hilo negro*. Se utiliza cuando algo es tan sencillo que es de conocimiento general (Wordreference, S.F).
2. *a caballo regalado no le mires el diente*: Da entender que las cosas que nada cuestan deben admitirse sin inconvenientes ni remilgos, aunque tengan algún defecto o falta (Doval, 1997)
3. *la última coca cola del desierto*. Se utiliza para denotar la importancia de algo.

4. *del dicho al hecho hay un buen trecho*. Enseña la distancia y diferencia que hay entre lo que se dice y lo que se ejecuta. Que no se debe confiar enteramente en las promesas, puede suele ser mucho menos lo que se cumple que lo que se ofrece (Doval, 1997).
5. *detrás de la cruz está el diablo*. Aplíquese a los hipócritas que con la apariencia de virtud intentan encubrir sus vicios y que compaginan su aparente piedad con su conducta, intentando siempre aparentar lo que no son (Doval, 1997).
6. *solamente el que carga el costal conoce lo que lleva adentro*. Sólo quien padece un dolor o desgracia conoce su magnitud (Dichos, dicharachos y refranes mexicanos, S.F.).
7. *deja de un lado lo importante por atender lo urgente*. Se refiere a situaciones donde por la urgencia de hacer las cosas, se dejan de lado cuestiones de mayor importancia.
8. *con un ojo al gato y otro al garabato*. Habla de la necesidad de estar alertas, vigilantes al medio que nos rodea (Academia Mexicana de la Lengua, S.F.).
9. *donde menos se piensa salta la liebre*. Refrán con que se da entender lo habitual que es que ocurra repentinamente las cosas, que menos se esperaba. Avisa pues de la conveniencia de prevenirse para no ser sorprendido (Doval, 1997).
10. *bailar con la más fea*. Hacer la tarea más ingrata, la misión que nadie quiere (Español sin Fronteras, S.F.).
11. *traer puesta la camiseta*. Se refiere a la afinidad que se tiene con un proyecto o idea.
12. *poderoso caballero es don Dinero*. Frase proverbial con que se encarece lo mucho que puede el dinero, porque todo lo consigue y por el hecho contrastado de que si posesión concede por sí sola derechos que ni la cuna ni la educación otorgan (Doval, 1997).
13. *a Dios rogando y con el mazo dando*. Refrán que aconseja que cada uno ponga de su parte cuanto sea posible para el logro de sus deseos, sin confiar en que Dios haga milagros, pues la bendición y la ayuda divina sólo llegan al que se esfuerza por sí mismo y no al que se limita a pedirla y se mantiene inactivo, sin poner en el asunto todo aquello que esté en su mano (Doval, 1997).
14. *más hace una hormiga andando que un buey echado*. Se aplica para censurar la indolencia, "un buey echado", y ponderar la diligencia, la tenacidad y el trabajo como actitud frente a la vida (Academia Mexicana de la Lengua, S.F.).

15. *mucho ayuda el que no estorba*. Explica que si no se tiene la capacidad para ayudar en la ejecución de una tarea, el dejar el camino libre es de gran ayuda.
16. *no tiene tanto la culpa el indio, sino el que lo hace compadre*. Refrán que empleamos para hacerle ver su imprudencia, su falta de juicio, a quien se queja de algún daño sufrido, de alguna desazón, por haber confiado o valiéndose de persona que no debía, y de la que forzosamente había de esperar o una tontería o una mala acción, por ser característico en ella el obrar de cualquiera de las dos maneras (Rubio, 1940).
17. *aprendices de mucho y maestros de nada*. Indica que quien intenta aprender muchas cosas, o muchos oficios, se expone a no descollar en nada e incluso a no llegar a conocer ninguno (Doval, 1997).
18. *Dame un punto de apoyo y moveré el mundo*. Frase atribuida a Arquímedes que se refiere a la posibilidad de hacer grandes cosas teniendo las condiciones adecuadas.
19. *al mejor cazador se le va la liebre*. El más diestro en un trabajo también puede cometer errores (Grass, 2002).
20. *buscar una aguja en un pajar*. Se utiliza para ilustrar una situación realmente complicada
21. *nadie sabe el bien que tiene hasta que lo ver perdido*. Que sólo cuando perdemos aquello que nos ha causado algún deleite, alguna felicidad, nos damos cuenta de su valor y de su importancia (Rubio, 1940).
22. *salga peor el remedio que la enfermedad*. Se refiere a ocasiones en que la solución tomada ante un problema, resulta peor aún que si no se hubiera hecho acción alguna para remediarla.
23. *vieron burro y se les antojó viaje*. Se refiere a que en ocasiones no se requiere algo, sin embargo, como vimos que alguien más lo tiene, entonces nos da por poseer eso.
24. *según el sapo es la pedrada*. Refrán popular que en forma sentenciosa significa que según sea la obra que se quiere realizar y los frutos que se quieren obtener así deben ser los medios que se pongan en lo que se hace (Academia Mexicana de la Lengua, S.F.).
25. *entre más grande el perro más pulgas tiene*. Se refiere a que entre más tenemos de algo, más implicaciones tendrá eso para nosotros.
26. *estar en chino*. Se refiere a algo que es muy difícil de entender.

## Referencias

- Academia Mexicana de la Lengua (S.F) consultado de <http://www.academia.org.mx/> en septiembre de 2006.
- Bontis, Nick (1998). "Intellectual Capital: An exploratory study the develops measures and models", *Management Decision*, 36/2, Páginas 63-76.
- Borghoff, U. & Pareschi, R. (1998). *Information Technology for Knowledge Management*, Editorial Springer, pgs. 17-34
- Carrillo, F.J. (2002) "Capital Systems: Implications for a Global Knowledge Agenda". *Journal of Knowledge Management*, Vol. 6 No. 4, octubre 2002.
- CSC (2001). "3 generaciones de AC". Documento de Trabajo del Consejo Técnico del Centro de Sistemas de Conocimiento.
- CSC (2002). "Glosario de Términos". Documento de Trabajo del Consejo Técnico del Centro de Sistemas de Conocimiento.
- Dichos, dicharachos y refranes mexicanos. Consultado de [http://es.geocities.com/ciudadelaesperanza/Dichos\\_y\\_refranes.html](http://es.geocities.com/ciudadelaesperanza/Dichos_y_refranes.html) en septiembre de 2006.
- Doval, Gregorio (1997). *Refranero Temático Español. Palabras mayores*. Ediciones del Prado. Septiembre 1997. España.
- Español sin Fronteras (S.F). Consultado de [http://www.espanolsinfronteras.com/Lengua%20Castellana%20-%202005%20Dichos%20y%20frases%20B.htm#Bailar\\_con\\_la\\_mas\\_fea](http://www.espanolsinfronteras.com/Lengua%20Castellana%20-%202005%20Dichos%20y%20frases%20B.htm#Bailar_con_la_mas_fea) en septiembre de 2006
- Espinosa, R. (1999) "¿Cómo dijo? Argucias, minucias y curiosidades de nuestro lenguaje". 1º Edición, Editorial Font, México.
- Grass Salomón, Simón (1992). *Diccionario de máximas y refranes*. Editorial Trillas. México.
- Johnson, J. & Paper, D. (1998). "An Exploration Of Empowerment And Organizational Memory", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 14, n°4, pgs. 503 – 519.
- Martínez, A. (2001). *Un Modelo de Procesos Clave de Administración de Conocimiento*. *Transferencia*, 14 (53), 28-29.
- Rubio, Dario (1940). *Refranes, "Proverbios y Dichos y Dicharachos Mexicanos"*. Segunda Edición. Editorial A. P. Márquez. México

- Roos, Johan; Göran Roos; Leif Edvinson; Nicola Carlo Dragonetti, "Intellectual Capital: navigating in the new business landscape", New York University Press, Estados Unidos de América, 1998
- Wordreference (S.F.) Consultado de <http://forum.wordreference.com/showthread.php?t=22484> en septiembre de 2006.