

Stocker Group

THE KNOW HOW COMPANY



Gestión de Conocimiento en la práctica

The Stocker Group S.A.

La Concepción 177, Of. 11A
Providencia
Santiago - Chile
Tel: (56-2) 8920220

The Stocker Group Perú SAC

Pasaje Mártir Olaya 129, Oficina 1203
Centro Empresarial José Pardo Torre A
Miraflores, Lima 18, Perú
Fono: +51 1 448 8807

Stocker Group do Brasil Ltda.

Rua Joaquim Floriano 466, cj. 2416
São Paulo - Brasil
CEP 04534-002
Tel: (55-11) 21652270
Fax: (55-11) 24652271

Stocker Group Schweiz AG

Kanalstrasse 2
7304 Maienfeld/GR
Suiza
Tel. +41 81 302 16 77

Stocker Group Colombia S.A.

Carrera 13 N° 93-40, Piso 4
Bogotá – Colombia
Tel: +57 1 623 3330 / 3060
Fax: +57 1 651 3772

Stocker Internacional

Calle 54 Este
Edificio Arango Orillac
Ciudad de Panamá – Panamá
Tel: (507) 2053322
Fax: (507) 2053323



Gestión de Conocimiento en la práctica

¿Qué es Gestión de Conocimiento (Knowledge Management)?

Desafortunadamente, no hay una definición universal de Gestión de Conocimiento (KM), al igual que no hay un acuerdo con respecto a qué constituye conocimiento. Por este motivo es mejor pensar en este concepto dentro del contexto más amplio.

La Gestión de conocimiento es aprovechar los recursos y experiencias existentes en la organización, de tal manera que su personal de planta, consultores y colaboradores puedan encontrar, seleccionar y aplicar las mejores prácticas, en lugar de reinventar la rueda cada vez.

Es importante notar que la definición dice nada de tecnología; aunque Gestión de Conocimiento muchas veces es facilitada por tecnologías de Información, tecnología por sí sola no es Gestión de Conocimiento.

La clave es:

La información correcta en el lugar preciso en el momento indicado.

Gestión de Conocimiento no es un proyecto IT sino es una metodología que permite crecer como empresa y trabajar como una red de mejores prácticas.

No toda información es valiosa, por ende, depende de cada compañía determinar qué información califica como recursos intelectuales o basados en conocimiento. Sin embargo, en general, los recursos intelectuales y basados en conocimiento caen en una de dos categorías: explícitos o tácitos. Incluido entre los recursos explícitos están aquellos como patentes, marcas registradas, planes de negocio, investigación de mercado y listas de clientes. Como regla general, conocimiento explícito consiste en cualquier cosa que pueda ser documentada, archivada y codificada, muchas veces con la ayuda de tecnologías de información.

Es más difícil entender el concepto de conocimiento tácito, o el know-how contenido en las cabezas de las personas. El desafío inherente con conocimiento tácito es descubrir cómo reconocer, generar, compartir y administrarlo. Aunque las tecnologías de información pueden facilitar la diseminación de conocimiento tácito, en primer lugar identificar conocimiento tácito es el obstáculo principal para la mayoría de las organizaciones.

¿Qué beneficios pueden esperar las compañías de la implementación de un proyecto de Gestión de Conocimiento?

Algunos beneficios de la Gestión de Conocimiento están directamente correlacionados con ahorros, mientras que otros son más difíciles de cuantificar. En la economía de hoy manejada por la información, las compañías descubren más oportunidades — las que finalmente derivan en más valor — de recursos intelectuales más que de recursos físicos. Para obtener la mayor cantidad de valor de los recursos intelectuales de una compañía, practicantes de KM sostienen que el conocimiento debe ser compartido y servir como la base para colaboración.



Sin embargo, mejor colaboración no es un fin en sí; sin un contexto de negocio, la Gestión de Conocimiento no tiene sentido. En consecuencia, un programa efectivo de Gestión de Conocimiento debe ayudar a una compañía en uno o más de los siguientes puntos:

- ▶ Fomentar innovación al animar el flujo libre de ideas
- ▶ Mejorar la atención al cliente optimizando el tiempo de respuesta
- ▶ Aumentar ingresos en el caso de una empresa y aumentar el impacto en el caso de una ONG.
- ▶ Optimizar tasas de retención de empleados al reconocer el valor del conocimiento del empleado y recompensarle por ello
- ▶ Optimizar operaciones y reducir costos eliminando procesos redundantes o innecesarios

Estos son los ejemplos más frecuentes. Un acercamiento creativo a la Gestión de Conocimiento puede resultar en mayor eficiencia, mayor productividad y mayores ingresos en prácticamente cualquier función de negocio.

¿Cómo implementar un proyecto de Gestión de Conocimiento al interior de una organización?

Para empezar, dejar claro que no es un proyecto IT y en lugar de llamarlo Gestión de Conocimiento o KM, véndalo como un proyecto diseñado para resolver un problema de negocio particular. De esta forma tendrá mayor probabilidad de éxito si hace referencia una meta de negocio actual o una dificultad específica, como mejorar colaboración para sacar un producto a ser comercializado antes que la competencia.

En vez de intentar demostrar valor para toda la compañía, busque valor al nivel individual. Por ejemplo, si el proyecto reducirá la cantidad de tiempo en que trabajadores contactan a los miembros de su propia organización o expertos en temas específicos, podría implementar el proyecto sobre esta base.

¿Existe una mejor manera de enfrentar la Gestión de Conocimiento?

pequeño es definitivamente menos arriesgado que empezar en grande. Con proyectos más pequeños o pilotos existe mayor control sobre el resultado, y fracasos de menor escala no condenarán el esfuerzo por completo. Adicionalmente, obtener financiamiento para una serie de proyectos más pequeños es más viable que obtener financiamiento para una iniciativa a nivel de toda la compañía, especialmente si los beneficios son difíciles de cuantificar. Empezar pequeño también le permite construir sobre su propio éxito. Nuestra historia, demuestra cómo se puede lograr que la Gestión de Conocimiento sea rentable empezando sobre un grupo piloto.

Como en todos los proyectos, también en Gestión de Conocimiento, se debe definir la meta, que se quiere lograr de esta iniciativa y establecer al principio métricas que definirán el éxito. Finalmente, esta meta debe estar asociada a un objetivo de negocio. Aunque compartir mejores prácticas es una idea recomendable, debe haber una razón de negocio subyacente para hacerlo. Sin un caso sólido de negocio, la Gestión de Conocimiento es un ejercicio inútil.



¿Qué tecnologías soportan un sistema de Gestión de Conocimiento?

La Gestión de Conocimiento no es concepto basado en tecnología. No sea engañado por vendedores de software con sus soluciones de KM con todo incluido. Compañías que implementan un sistema de base de datos centralizado, mensajería electrónica, un portal Web o cualquier otra herramienta para la colaboración con la esperanza de que han establecido un Sistema de Gestión de Conocimiento están desperdiciando tiempo y dinero, si no toman en cuenta el factor humano.

Sin embargo las herramientas hechas a medida tienen más éxito. Por ejemplo, herramientas para la colaboración, diseñadas específicamente para soportar la construcción de comunidades e identidad. Generalmente, las herramientas caen en una o más de las siguientes categorías: repositorios de conocimiento, herramientas de acceso a expertise, aplicaciones de e-learning, tecnologías de discusión y chat, herramientas de certificación, de información y herramientas de búsqueda y minería de datos.



¿Cuáles son los desafíos que enfrenta la implementación de un proyecto de Gestión de Conocimiento?

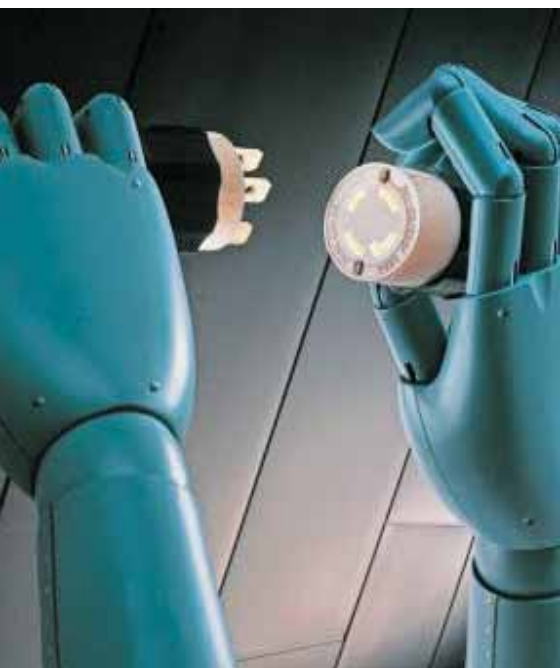
Lo más importante: involucrar y embarcar a los empleados

Los problemas principales que ocurren en la implementación de un sistema de Gestión de Conocimiento generalmente resultan porque las compañías ignoran los temas relacionados con las personas y la cultura. En un entorno donde el conocimiento de un individuo es valorado y recompensado, estableciendo una cultura que reconoce conocimiento tácito y anima a los empleados a compartirlo es crítico. La necesidad de vender el concepto Gestión de Conocimiento a los empleados no debe ser subestimada; después de todo, en muchos casos los empleados son exigidos entregar su conocimiento y experiencia — las características que los hace valiosos como individuos.

Como el conocimiento se puede volver añejo rápidamente, el contenido de un programa Gestión de Conocimiento debe ser actualizado constantemente, enmendado y suprimido. Es más, la relevancia de conocimiento en cualquier momento dado cambia, al igual que las habilidades de los empleados. Por ende, no hay término a un Sistema de

Gestión de Conocimiento. Como el desarrollo de productos, marketing e Investigación y Desarrollo, ésta es una práctica de negocio que evoluciona constantemente.

Otro aspecto crucial es evitar una inundación de datos. Las compañías deben estar atentas de manera diligente a la sobrecarga de información. De hecho, el propósito de un proyecto de estas características es identificar y diseminar joyas de conocimiento y no un mar de información.



¿Cómo es posible que los colaboradores usen los sistemas y procesos instalados para facilitar la Gestión de Conocimiento?

Una manera probada y verdadera para construir el apoyo para una iniciativa de Gestión de Conocimiento es pilotear el proyecto entre los empleados que tienen más que ganar y serán más abiertos a compartir su conocimiento. Esto variará dependiendo de la organización. También es una buena idea involucrar en el piloto un grupo selecto con influencia, empleados que son respetados por sus iguales y cuyas opiniones son altamente consideradas. Si ambos grupos tienen cosas buenas que decir del esfuerzo que involucra la Gestión de Conocimiento, sus actitudes positivas ayudarán bastante a convencer a otros de los méritos y bondades de un proyecto de estas características.



Para lograr que las personas participen en un esfuerzo Gestión de Conocimiento, es necesario que la recolección y diseminación de conocimiento sean parte del trabajo diario de los empleados. En otras palabras, es necesario hacer que sea lo más fácil posible para que ellos participen. Muchos de los esfuerzos iniciales en Gestión de Conocimiento fracasaron ya que agregaban pasos incómodos al trabajo de empleados que ya estaban sobrecargados. Entonces cuando había sobrecarga, los trabajadores simplemente no se preocupaban por los pasos adicionales. Y como la mayoría de las personas están sobrepasadas, no pueden considerar agregar otra capa a su rutina diaria. Los mejores esfuerzos de Gestión de Conocimiento no parecen ser un esfuerzo.

Vincular la Gestión de Conocimiento directamente al desempeño laboral, creando un clima seguro para que las personas compartan ideas y reconocer las personas que contribuyen este esfuerzo (especialmente aquellas personas cuyas contribuciones impactan la base) también son tácticas críticas para lograr que la Gestión de Conocimiento sea parte del trabajo diario de las personas.

Finalmente, muchas compañías crean programas de incentivos para motivar a los empleados a compartir su conocimiento. Esto puede funcionar, pero el peligro con estos programas es que los empleados participarán solamente para ganar los incentivos, sin preocuparse por la calidad o relevancia de la información con la cual contribuyen. Idealmente, participación en Gestión de Conocimiento debe ser una recompensa en sí. Si la implementación de un sistema de este tipo no hace la vida más fácil para los empleados, fallará.



Lo más importante es entender que Gestión
de Conocimiento es un proyecto de recursos
humanos y no de tecnología

Stocker Group
THE KNOW HOW COMPANY

www.stockergroup.com