

Agenda

Un muy breve repaso: gestionar el conocimiento, auditoría de la información, auditoría del conocimiento...

Estudio de casos

Conclusiones

El conocimiento



Hace más de 4.000 años ya había conocimiento

El conocimiento



2004

www.doc6.es

La nueva economía

La diferencia hoy es la independencia de la distancia y la **rapidez**:

- ✓ Ciclo de vida de los productos más corto
- ✓ Estrategias de las organizaciones (cada dos/tres años)

La diferencia hoy es que **todos deben aportar ideas**, innovar, aportar valor a la organización

- ✓ La importancia de la imaginación, de las ideas, de la innovación
- ✓ Equivocarse! (No visionarios, pero si activistas –G.Hamel)
- ✓ “Pensar estratégicamente” no es únicamente una tarea de los directivos

2004

www.doc6.es

La nueva economía

El conocimiento es el factor más importante de la vida económica.

El capital intelectual –y no los recursos materiales, ni las máquinas, ni el capital financiero- es el bien más indispensable de las organizaciones.

Stewart, 1997

Qué es gestionar el conocimiento

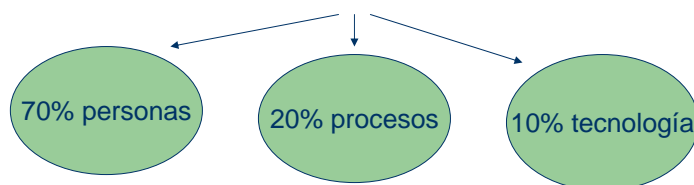


Qué es gestionar el conocimiento

“La gestión del conocimiento es la gestión **explícita** y **sistemática** del conocimiento **vital** y está asociado con el proceso de **creación, organización, difusión, uso, y explotación**”

Skyrme

Gestionar el conocimiento es...



“la Base de la nueva economía no se encuentra en la tecnología, en el microchip o e la red global. Está en la mente de las personas”

Webber (1993)

Tipos de conocimiento

| | |
|----------------------|--|
| Saber que | El sentido básico del saber. Representa la aceptación de los "hechos" como experiencia. Una persona formada de manera instintiva sabe la causa del problema. |
| Saber como | Este tipo de conocimiento a veces esta explícito en los procedimientos pero, a la práctica, gran parte de él es tácito y está en la mente de las personas. |
| Saber quién | Saber quién puede ayudar. Se basa en que alguien tiene los conocimientos necesarios. En organizaciones son importantes las redes: alguien puede conocer quién puede resolver el problema fuera de la organización. |
| Saber cuando | El sentido de la oportunidad en el tiempo (un ejemplo: la bolsa). En las organizaciones: la oportunidad temporal para implementar una estrategia, un servicio, etc. |
| Saber donde | Saber dónde pueden realizarse mejor las cosas. Dónde se concentra conocimiento. |
| Saber por qué | El contexto más amplio, con una mayor visión. Saber acertar el camino más idóneo. Por ejemplo: que hay que hacer con un determinado cliente, aunque esté fuera del procedimiento habitual. |

Fuente: "Creating the Knowledge Based Business" de Debra M. Amidon y David J. Skyrme

2004

www.doc6.es

Análisis de las organizaciones (según uso del conocimiento)

Organizaciones con conocimiento en rutina: enfatiza el conocimiento (knowledge embedded)" en tecnologías, tareas y procedimientos.

Organizaciones que dependen de expertos: enfatiza las competencias (embodied competencies) de sus miembros clave.

Organizaciones con comunicación intensiva
Enfatizan el entendimiento colectivo (encultured knowledge).

Organizaciones que dependen de análisis simbólicas
Enfatiza las habilidades (embrained skills) de sus miembros clave.

2004

www.doc6.es

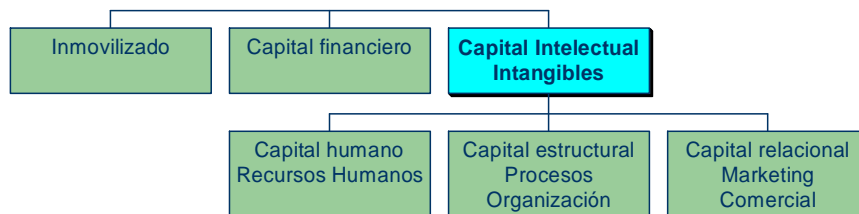
Tipos de conocimiento

| | | |
|---|--|--|
| Enfásis en esfuerzo colectivo | Knowledge-en rutina Dependen de embedded knowledge | Comunicación-intensiva Dependen de encultured knowledge |
| Enfasis en contribución individual | Depende del "embodied" Centradas en problemas familiares | Symbolic-analyst-dependent (dependen de embrained knowledge) Centradas en nuevos problemas |

2004

www.doc6.es

Valor de mercado Componentes principales



2004

www.doc6.es

Mapas del conocimiento

Término muy amplio usado para describir prácticas distintas:

- **Representación visual de fuentes de conocimiento** (¿alguien en la organización ha realizado algún proyecto de...?)
- **Representación de repositorios de conocimiento en las personas, equipos o en toda la organización** (¿cuántas personas en la empresas dominan Java?)
- **Representación del conocimiento en la estructura de la organización** (¿Qué aptitudes se necesitan para....?)
- **Representación del conocimiento asociado a procesos** (¿dónde puedo encontrar un documento sobre..., un especialista sobre...?)
- **Representación relacionada con el desarrollo** (¿qué tengo que hacer para que el equipo de desarrollo esté preparado para...?)

Martin J.Eppler (2001)

2004

www.doc6.es

Los pasos a dar: en breve

1. Entender la organización: prioridades y necesidades de los usuarios
2. El objetivo: ¿Por qué? ¿Qué beneficios queremos obtener? **Los intangibles:** Capital intelectual, Satisfacción de los clientes, Productividad, Mejora de la posición en el mercado, Aprendizaje, Satisfacción del personal
3. Los procesos críticos, vitales del negocio
4. El inventario de los recursos de conocimiento: quién / donde / formato / finalidad / calidad / accesibilidad
5. Situación actual vs. situación deseada
6. Plan de acción. ¿Podemos actuar?: los tres niveles

2004

www.doc6.es

¿Por dónde empezar? (I)

- El perfil de la organización: misión, visión, estrategia, empleados, departamentos y funciones, distribución geográfica
- ¿GC de toda la organización? Análisis por departamentos: en qué pueden contribuir, qué necesitan
- El papel de la dirección
- La cultura de empresa y actitudes
- Crear un clima propicio (lo más difícil)
- Identificar los procesos clave del negocio
- Los procedimientos críticos asociados
- Conocimiento clave asociado a estos procesos (¿dónde está?, ¿cual se necesitaría?)

2004

www.doc6.es

¿Por dónde empezar? (II)

- La responsabilidad global en la toma de decisiones
- Un desarrollo global o basado en departamentos
- Los cambios relacionados con la tecnología
- Los cambios de cultura, organización y estilo de dirección
- Determinar la selección, análisis de los contenidos
- Decisiones de acceso y control
- El día a día

Reuniones: grupos, individuales (qué, tiempos, resultados)

Un equipo de trabajo

2004

www.doc6.es

¿Por dónde empezar? (III)

Una mapa de la situación:

- ¿Dónde estamos?. Puntos críticos de la situación actual.
- ¿Dónde debemos estar?

¿Por dónde empezar? (IV)

Los 10 aspectos del modelo de Skyrme:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Medidas
- ✓ Procesos
- ✓ Explícito
- ✓ Tácito
- ✓ Cultura/estructura
- ✓ Centros de conocimiento
- ✓ Explotación
- ✓ Personas/habilidades
- ✓ Infraestructura tecnológica

¿Dónde estamos?

¿Dónde queremos/debemos estar?

Los productos del conocimiento

Gestionar el conocimiento como un activo:

Definir objetivos mensurables

Medir/evaluar las ventajas competitivas de la organización

Definir una métrica. Indicadores de evolución, comparación y estandarización

Factores a tener en cuenta en la auditoria



Estrategia/procesos: prioridades estratégicas, procesos clave, Medidas de CI

Información/Conocimiento: Análisis de necesidades, contenidos (quién, cuándo, dónde, para quién)

RRHH/Organización: Estructura, cultura, responsabilidades

Tecnología: qué tenemos, posibles soluciones



Estudio de un caso: una empresa inmobiliaria

- Empresa familiar en crecimiento: Profesionalización
- Unas 60 personas. Externalización de la concreción del proyecto.
- Dos sedes en España. Previsión de abrir dos más en un año
- Se caracteriza por proyectos inmobiliarios de calidad
- Su proceso clave: gestión de proyectos inmobiliarios (poca reutilización pero muy importante conocimiento subcontratados, personas de contacto, etc.)
- No hay centro de documentación

2004 www.doc6.es

Estudio de un caso: una empresa inmobiliaria

OBJETIVO

Identificar las principales disfuncionalidades en relación a la necesidad de compartir información y conocimiento

Estudio previo a la implementación de un sistema de gestión integrada y eficiente de la documentación y el conocimiento corporativo.

Análisis y resultado: una empresa inmobiliaria

- *Liderazgo, Visión, Cultura*
- *Procesos, Conocimiento, Redes, Mercado, Medidas*
- *Capacidades: "hard" y "soft"*

- Liderazgo que no sabe implicar suficientemente
- Cultura no favorable
- Procesos identificados
- Conocimiento no se captura
- Redes: uso individual, no compartido
- Mercado: conocimiento compartido en reuniones
- No hay medidas

Resultado: una empresa inmobiliaria

Inexistencia de **recursos internos de información compartidos**: de empresas, de proyectos, de clientes, de proveedores. → Pérdida de conocimiento. Dificultad para encontrar información recurrente

No se comparten los **recursos externos de información**: información de la competencia, recursos web, normativas → Pérdida de oportunidades, pérdida de conocimiento corporativo.

Contratos. No se puede acceder a la información básica. → Necesidad de hacer copias. Peligro de cometer errores (fechas vencimiento!!)

Inexistencias de **pautas** de ordenación de documentos →: duplicados, últimas versiones, etc.

Resultado: una empresa inmobiliaria

- No se puede actuar hasta que no haya un cambio global, cultural, de mayor implicación de la dirección.
- Resistencia por parte de una persona de la dirección.
- Se proponen cinco primeras líneas de actuación

Estudio de un caso: una consultora en telecomunicaciones

- Empresa especializada, con necesidad de innovación permanente
- Unas 40 personas y unos 50 colaboradores
- Dos sedes en España
- Su proceso clave: gestión de proyectos (reutilización muy importante)
- Tiene un centro de documentación con una persona que es capaz de liderar el proyecto

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: una consultora en telecomunicaciones

OBJETIVO

Gestión integrada de la documentación y conocimiento corporativo

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: una consultora en telecomunicaciones

Pasos realizados

- Trabajo de campo: entrevistas. Situación de partida. Procesos vitales. Definir claramente los requerimientos y expectativas
- Propuesta Intranet: prototipo
- Validación y puesta en marcha de una Intranet: expansión en dos fases
- Evaluación

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: una consultora en telecomunicaciones

El proceso vital

- Conocimiento asociado a los proyectos:
 - qué recursos (internos/externos) se han utilizado para realizarlo
 - cómo han actuado los especialistas subcontratados
 - cómo ha evolucionado la interacción con el cliente (CKM). ¿Qué hemos aprendido?
 - a quién podemos ofrecer un trabajo similar
 - quién sabe qué (directorio de expertos)
 - ...

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un centro de información para el sector agrícola

- Centro de información especializado de nueva creación con un amplio abanico potencial de clientes
- Cinco personas y más de 50 colaboradores externos
- Una sede
- Su proceso clave: crear servicios de información con alto valor añadido (rápido, fiable, personalizado). Ahorrar tiempo al cliente. Facilitar capturar oportunidades.

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un centro de información para el sector agrícola

OBJETIVO

Creación del centro de documentación con la aportación del conocimiento de los especialistas.

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un centro de información para el sector agrícola

Pasos realizados

- Conocimiento entorno:
 - Objetivos
 - Cultura de la organización
 - Situación de los profesionales
 - Cultura de las empresas a las que se dirigen

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un centro de información para el sector agrícola

Propuesta

- Implementación de un gestor documental con posibilidad de edición en web y potente buscador incorporado.
- Creación de bases de datos con el conocimiento incorporado: directorio especialistas, resúmenes de artículos, selección de webs, conocimiento de los perfiles de clientes, CKM, etc.
- MUY importante: formación!!

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un centro hospitalario

- De centro de documentación a centro de gestión del conocimiento
- Dos personas!!
- Su proceso clave: resultados/éxitos clínicos, satisfacción pacientes

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un centro hospitalario

OBJETIVO

Gestionar el conocimiento corporativo

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un centro hospitalario

Pasos realizados

- Análisis de la organización
- Identificar información clave (sesiones clínicas, líneas de investigación, artículos, informes internos)
- Identificar personas clave que puedan actuar como punta de lanza
- Además, una gran dosis de pragmatismo: una Intranet MUY útil donde TODOS entran cada día (¿qué hay para comer?)

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un bufete de abogados

- Una sede
- 15 abogados, 4 administrativos y becarios
- Biblioteca de consulta
- Su proceso clave: gestión de casos de clientes (particulares, empresas, gobierno)
- Condicionantes: cultura, tiempo

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un bufete de abogados

OBJETIVO

- Localización de documentos
- Reutilización de argumentos
- Reutilización de sentencias
- Mismos modelos

2004

www.doc6.es

Estudio de un caso: un bufete de abogados

CONCRECIÓN

- Presentación global: cambio cultural, implicación
- Entrevistas
- Buscador y propiedades con el conocimiento sobre argumentos y sentencias de especial interés.
- Búsquedas en entorno web

2004

www.doc6.es

Principales errores

- Basarse en la tecnología
- Poco liderazgo por parte de la dirección (escepticismo)
- No entender que el cambio es cultural, a largo plazo
- No hay responsabilidades claras
- No hay un plan concreto de acción: una larga lista de deseos
- Las acciones no están en consonancia con las prioridades estratégicas
- No se ven las relaciones entre las distintas actividades
- Soluciones tecnológicas sobredimensionadas o no acordes con las necesidades
- Poca formación

2004

www.doc6.es

Algunas conclusiones

- No hay un libro de recetas “único”
- Cualquiera puede liderar el proceso
- Importante: integrar distintos aspectos:
 - estrategia de la organización
 - información y conocimiento (contenidos y procesos)
 - factores humanos y organizativos
 - tecnología
- Empezar por saber dónde se está
- Quién debe implicarse

2004

www.doc6.es

Algunas conclusiones

- Proceso lento: la necesidad de una cultura abierta y participativa. Sus riesgos!!
- La GC forma parte de la gestión del cambio. Cultura, prácticas de trabajo, tecnologías de la información
- No hay estándares: cada organización debe definir un modelo propio. Ecuación beneficios/inversión
- Identificar los puntos fuertes y reforzarlos.
- La gestión del conocimiento debe basarse en procedimientos y sistemas apropiados
- Los indicadores financieros ya no son la única forma de medir las organizaciones
- Aprender de los otros: organizaciones abiertas

2004

www.doc6.es

**Muchas gracias
por la atención y
por el interés!!**

**Adela Alos-Moner
aalos@doc6.es**



www.doc6.es