

GERENCIA DEL CONOCIMIENTO ...

La Gestión del Conocimiento y el Trabajo Colaborativo son el elemento diferenciador de las Organizaciones actuales



Presentación Personal

❑ Ing. Nestor Juan Polizzi

➤ njpolizzi@ciudad.com.ar

❑ Director del Grupo Consultor SIAD

➤ **Servicios Integrales en áreas de la Alta Dirección**

➤ **Operaciones en Argentina y otros países de Latinoamérica**

❑ Experiencia en

➤ **Planeamiento, Gestión, y Control de la Gestión**

✓ **Implementación de Esquemas de Control de Gestión**

✓ **Actividades de Gerencia del Conocimiento**

Que esperar de esta Conferencia

- ❑ No se trata de una exposición académica o de metodología
 - Exponer y comentar
 - Algunos conceptos básicos
 - Impactos en Empresas y Organizaciones
 - Transmitir experiencia
 - Responder preguntas y clarificar aspectos que puedan surgir

- ❑ Un tema de gran actualidad e interés
 - Google trae **20 millones de resultados** con **“Knowledge Management”**

- ❑ Sin embargo, y aunque la **actividades de GC están creciendo explosivamente** El tema resulta aun algo “difuso”

Conceptos Básicos: de “Datos” a “Conocimiento”

Datos

- Son los que permiten operar
 - ✓ Nro. Cliente, Dirección, Volumen, Precio, etc.

Información

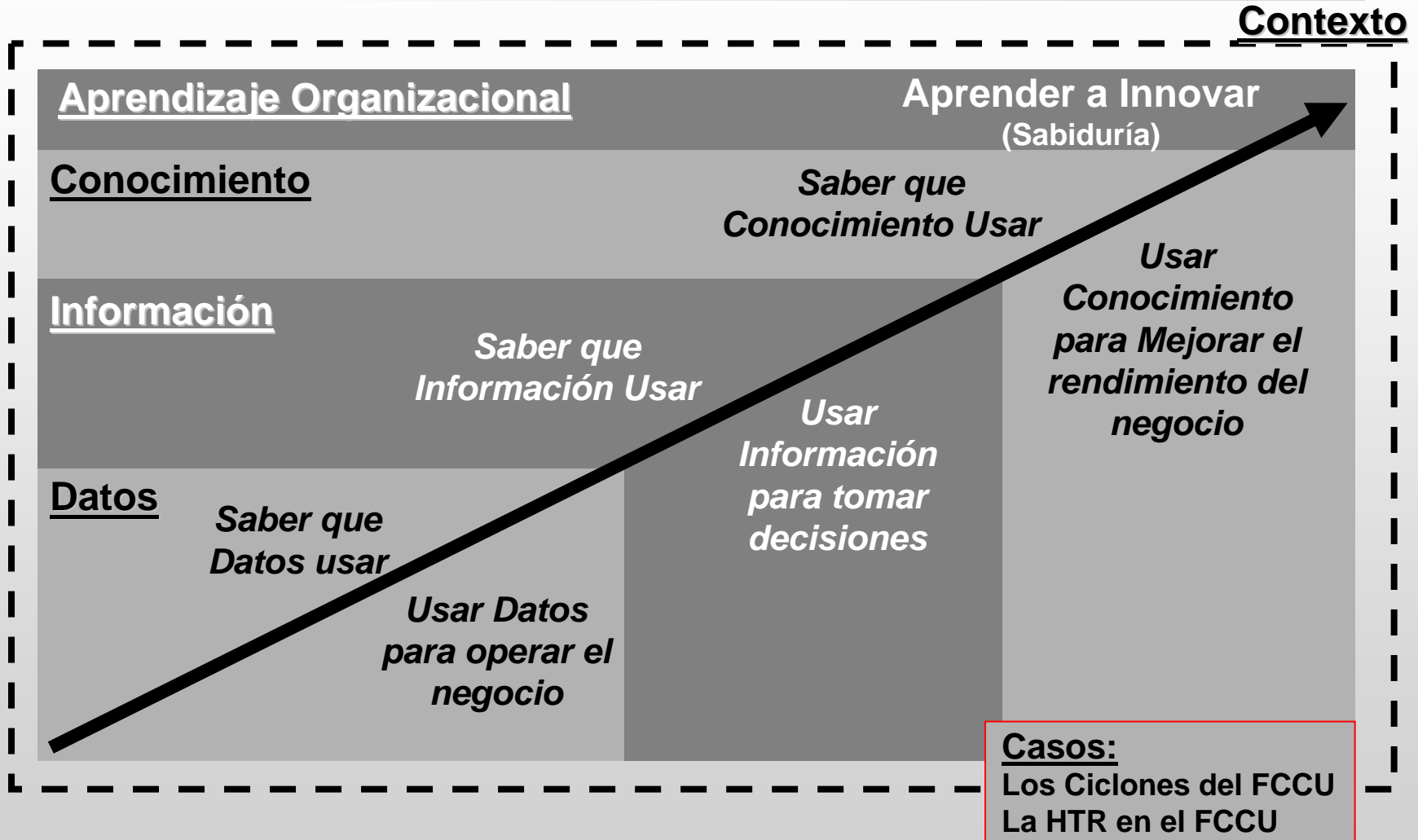
- Es lo que permite tomar decisiones
 - ✓ Datos sumarizados o categorizados
 - ✓ Clientes por área, Elasticidad del Volumen al Precio, etc.

Conocimiento

- Información aplicada a escenarios específicos, **a lo que hemos agregado juicios**, de lo que obtenemos resultados **para generar valor**
 - ✓ **Información en acción**, mejorada, en contexto, movilizada, aplicada a una experiencia práctica.
 - ✓ **“En esta época del año, a los clientes del área Norte, podemos aumentarle el precio un 10 %, sin que las ventas caigan”**

Aprendizaje – Innovación (Sabiduría)

Conceptos Básicos: Aprendizaje Organizacional



Administración de Información, Conocimiento y Aprendizaje

□ Administración de la Información

- El objetivo es la disponibilidad y accesibilidad de la Información
- Soporta operaciones existentes
- Entrega contenido con poco valor agregado
- El énfasis está en la transferencia de información en una dirección
- Tiene un fuerte foco tecnológico para crear impactos
- Generalmente la captura de la información se puede automatizar

□ Administración del Conocimiento

- El objetivo está en el valor añadido para los usuarios
- Soporta mejoras y la innovación
- Añade valor al contenido al filtrarlo, sintetizarlo e interpretarlo
- Generalmente requiere contribuciones del usuario y feedback
- Tiene foco balanceado entre tecnología y cultura para crear impactos
- La variedad de fuentes dificulta la automatización del proceso de captura

□ Administración del Aprendizaje

- Cierra el ciclo de transformación del conocimiento tácito en explícito
- Establece propuestas de aprendizaje, así como formas para cuantificarlo
- Busca que el Conocimiento y Aprendizaje se integren en la cultura de la empresa como valores y motiven el crecimiento y desarrollo de los individuos
- Genera la mejora continua y lleva al crecimiento de la espiral de conocimiento

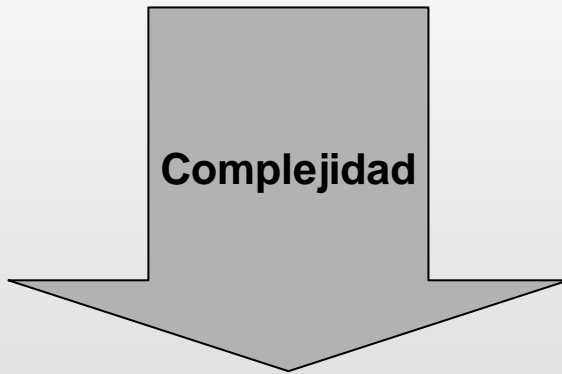
Conceptos Básicos – GC Definición

□ Gerencia del Conocimiento

- Un esfuerzo estructurado y sistemático de una Organización para transformar y mejorar su habilidad, eficiencia y eficacia, para obtener, generar, filtrar, guardar, y utilizar **Elementos del Conocimiento**
 - ✓ Para mejorar su desempeño, la generación de valor, alcanzar sus objetivos y transformarse en una Organización que aprende.
- Esto se logra mediante la creación de un ambiente de **Trabajo Colaborativo** en la Organización
 - ✓ Caracterizado por un esquema sinérgico de cooperación entre las personas, que actúan como un equipo capaz de aprender e innovar
- Requiere del uso de la **Tecnología** para
 - ✓ Generar el trabajo colaborativo
 - ✓ Que los elementos del conocimiento se hagan accesibles, dondequiera que se encuentren

Conceptos Básicos – Elementos del Conocimiento

- ❑ Algunos **Elementos del Conocimiento** son **explícitos** y claros, otros son **implícitos, o tácitos**, no son fácilmente identificables, y su administración puede ser muy compleja, por ej.:



- Datos, Información
- Procesos, Procedimientos, Recursos
- Historia y Experiencias
- Talento o Capital Humano
- Ideas, reflexiones, Innovaciones

Casos:

MP3 – CDs – Fotos
Gestión Documental
Pocho – Mr. Luke

- ❑ Se evidencia al considerar los **Procesos Básicos de la GC:**

- Creación y/o Detección
- Captura y Selección
- Valorización y Filtrado
- Organización
- Presentación y Distribución
- Uso
- Evaluación y Feedback

Casos:

Wikipedia

Conceptos Básicos – Trabajo Colaborativo

- ❑ Agrupación de personas que intercambian **presencial y/o virtualmente** sobre un área o temática, para:
 - Compartir conocimiento, ideas y reflexiones
 - Ayudarse entre sí para resolver problemas y conseguir innovaciones
 - Desarrollar un enfoque común y capacidades de conocimiento
 - Gerenciar las mejores prácticas y competencia organizacional
 - Vincular a través de equipos y la geografía, aun a una organización cambiante

- ❑ Requiere de una **plataforma tecnológica** adecuada
 - Implantación de mecanismos electrónicos de comunicación
 - ✓ Que conecten conjuntos de individuos
 - ✓ Con intereses comunes para intercambiar

- ❑ En el ambito de la GC se les suele llamar **Comunidades del Conocimiento**

Casos:

Sitios Ventas Internet
Sitios Búsquedas Laborales
Asociaciones y Camaras
MOP

Conceptos Básicos - Plataforma Tecnológica

❑ Algunas de las herramientas tecnológicas requeridas para implementar la Gerencia del Conocimiento **solo se han desarrollado adecuadamente en los últimos años, por ej.:**

- Redes de Comunicación de alta capacidad
- Comunicación Satelital y Celular
- Internet, Intranets y Extranets, Banda ancha, Correo Electrónico
- Repositorios de Datos e Información, Datawarehouse, Data Mining
- Capacidad de Almacenamiento y Digitalización, Bibliotecas digitales
- Software de Gestión Integrado – Paquetes ERP
- Software de Gestión Documental
- Software Específico para Trabajo Colaborativo
- Software Específico para Gestión del Conocimiento
- Inteligencia Artificial, Motores de Búsqueda
- Sistemas de Seguridad Informática y Tecnológica

Casos:

Sitio Intercambio Archivos
Sitio de Búsqueda Internet
Universidad Virtual
Empresa Petrolera

Conceptos Básicos – Algunas claves para el Éxito

- ❑ Las acciones para desarrollar la gestión del conocimiento **deben corresponderse con la Estrategia** de la Organización
 - Deben analizarse las actividades de la Organización **para concentrar los esfuerzos en las que generan ventajas o valor**
 - Las actividades de GC **deben justificarse** adecuadamente
 - Debe verificarse que lo que produce un aumento de valor, es realmente **la utilización y distribución del Conocimiento**
- ❑ El conocimiento recolectado debiera transmitirse a todos los sectores que lo requieran, y **la experiencia a toda la Organización**
 - La Dirección debe estar dispuesta a apoyar las iniciativas que se desarrollen como resultado del proceso
 - Los “líderes” del proceso deben ser adecuados
 - No son proyectos “de Sistemas o Tecnología”
- ❑ Asegurar que **las herramientas** para la gestión del conocimiento, son las más cercanas a la ideal en esa Organización

Casos:
EESS
Control Calidad
Otras “sin foco”
Distribución Costos Fijos

Conceptos Básicos - Algunos Elementos a Considerar

- ❑ Una Gerencia del Conocimiento efectiva **requiere un híbrido entre la participación de la gente y de la tecnología**
- ❑ El compartir y utilizar el conocimiento **son a menudo actos no naturales**
- ❑ La gerencia del conocimiento **tiene un fuerte condimento político**
- ❑ La gerencia del conocimiento **no es simple, puede ser costosa y debiera implantarse cuidadosamente**
 - Usualmente requiere implantar **nuevos esquemas de trabajo**
 - Se puede fracasar si las **Iniciativas de GC** no son bien encarados
 - ✓ Capturar y Re-usar Información y Conocimiento
 - ✓ Capturar y Compartir Lecciones Aprendidas en la Práctica
 - ✓ Administrar Actividades y Proyectos
 - ✓ Identificar Fuentes y Redes de Experiencia
 - ✓ Estructurar y Mapear las Necesidades de Conocimiento para Mejorar el Rendimiento
 - ✓ Medir y Manejar el Valor Económico del Conocimiento
 - ✓ Sintetizar y Compartir Conocimiento de Fuentes Externas

Casos:
Balanced ScoreCard
Convencidos
Rebeldes
Conversos
Project Management
Obra Social - Auditoria

Algunos Impactos: Creación y Distribución

SIN
G
C

- **Limitada interacción entre Actividades o Proyectos**
 - **Baja eficiencia y eficacia**
- **Uso restringido de Recursos**
 - **Humanos**
 - **Tecnológicos**
- **Complicada Distribución del Conocimiento generado**

*Cada Actividad o Proyecto ... es una isla
aislada de conocimiento*

Algunos Impactos: Creación y Distribución

CON
G
C

- La Distribución puede ser efectiva y eficiente
 - Reglas de Distribución
 - Push
 - Pull
 - Ranking
 - Feedback
- Se puede lograr Reusabilidad
- Se tiende al uso Pleno de la Tecnología

*Actividades y Proyectos ... se pueden integrar,
y el conocimiento se puede difundir y utilizar*

Algunos Impactos: Polución Informativa

- **Limitaciones para compartir en tiempo y forma**

**SIN
G
C**

- **Conocimiento**
 - **Explícito**
 - **Implícito**
 - **Experiencias**
- **Generalmente se actúa en forma reactiva**

Se llega tarde y ... no siempre bien

Algunos Impactos: Polución Informativa

CON
G
C

- Se incrementa el Orden
- Se facilitan los Análisis
- Se pueden implementar Métricas
- Se tiende al uso óptimo de conocimiento y recursos
 - humanos
 - tecnológicos
- Es posible la Gestión documental integral

Se fomenta la proactividad y priorización

Algunos Impactos: Detección/Uso de Expertos

- **Existe alguien con la Necesidad**
- **Se suele disponer del Experto**
 - **En la Organización**
 - **Fuera de la Organización**

**SIN
G
C**

Pero ... Ninguno de los dos sabe de su existencia !

Si se encuentran ... es con esfuerzo y sin eficiencia

Algunos Impactos: Detección/Uso de Expertos

CON
G
C

- Tiende a compartirse el Conocimiento en todas sus formas
 - Formal
 - Tácito
 - Informal, foros
- Se fomenta el trabajo en equipo
- Se pueden establecer “redes de conocimiento” de alta eficiencia
- Se incrementa el reconocimiento, y se facilita la evaluación de las personas

Se tiende a aprovechar al máximo los recursos y la experiencia

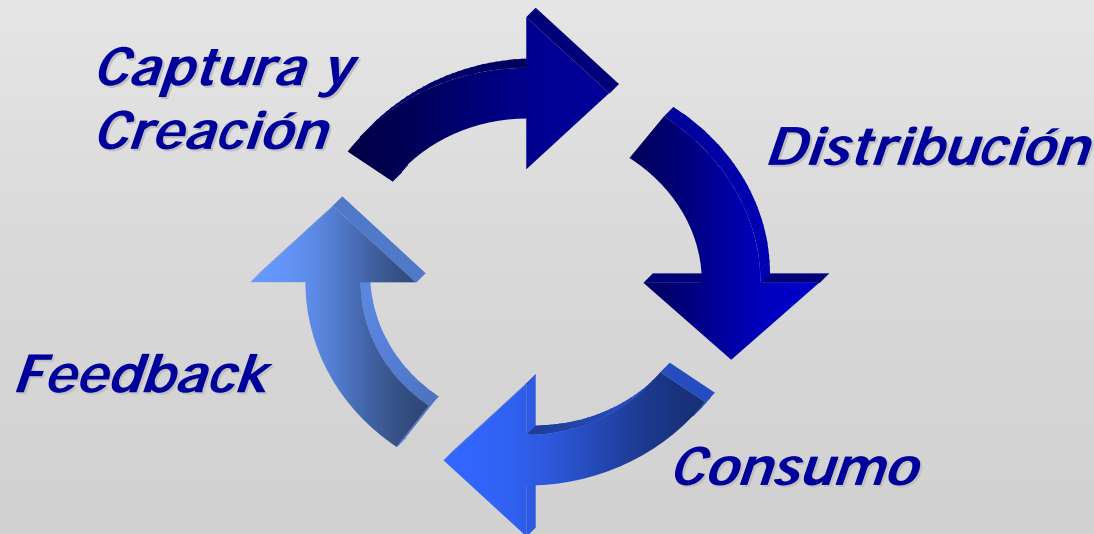
La Gerencia del Conocimiento en PyMEs

- ❑ Los conceptos de la GC pueden aplicarse en PyMEs, **pero deben adecuarse a sus características**
- ❑ Las PyMEs suelen presentar **debilidades en relación con la GC**
 - En el área Tecnológica
 - En el área Gerencial
 - ✓ La dirección de la organización se concentra en pocas personas con escasa formación específica
 - ✓ Mucho conocimiento es tácito
 - ✓ En muchos casos las estructuras organizativas son poco formales
 - En la disponibilidad de Fondos
- ❑ La GC para una PyME, **debería ser:**
 - Simple y enfocada
 - Económica, flexible y dinámica
 - Limitada a lo que la base Tecnológica puede soportar

Casos:
SGC ISO 9000
Sistema de Gestión
Help Desk – Incidentes

Gerencia del Conocimiento - Conclusiones

- ❑ **Busca conectar conocimiento, personas y organización, utilizando y fomentando el trabajo colaborativo**
 - ✓ interna y externamente
 - ✓ Creando y administrando el máximo valor posible del conocimiento
 - ✓ para alcanzar objetivos del negocio
- ❑ **En todo el "ciclo del conocimiento"**



Gerencia del Conocimiento - Conclusiones (Cont.)

Se pueden obtener Beneficios Concretos ...

- ✓ En el desarrollo de Negocios y Actividades del Día a Día
- ✓ En el desarrollo de Proyectos y Actividades Específicas

Porque ...

- ✓ Se facilita la difusión y utilización del conocimiento
- ✓ Se tiende a la integración de Actividades y Proyectos
- ✓ Se fomenta la proactividad y priorización
- ✓ Se tiende a aprovechar al máximo los recursos y la experiencia

Los conceptos de la GC ...

- ✓ Pueden aplicarse en cualquier tipo y tamaño de Organización

Gerencia del Conocimiento - Conclusiones (Cont.)



Gerencia del Conocimiento - Conclusiones (Cont.)

□ Sin embargo, deben **evaluarse en su justa dimensión lo que algunos expertos llaman "mitos" sobre la Gestión del Conocimiento, entre ellos, que ...**

- ✓ Es algo nuevo
- ✓ Es una moda
- ✓ Es Tecnología pura
- ✓ Es muy difícil que los empleados intercambien sus conocimientos
- ✓ Es retener la experiencia de empleados que dejan la Organización
- ✓ Tiene impacto crítico e inmediato en los resultados económicos
- ✓ Para ser exitosa debe implementarse en toda la Organización
- ✓ Requiere de una Estructura y de un Gerente de la GC
- ✓ Logra almacenar y distribuir inteligencia humana
- ✓ Nunca se hizo nada de GC en esta Organización



GERENCIA DEL CONOCIMIENTO ...

Preguntas ??

njpolizzi@ciudad.com.ar