

digital nervous system



Ejercitando la Gestión del Conocimiento

Indice

La Necesidad de una Gestión del Conocimiento.....	2
La Gestión del Conocimiento a Fondo	2
Cómo Aumenta el Conocimiento	3
Elementos de las Soluciones para la Gestión del Conocimiento.....	3
Proceso.....	4
Dinámica Organizativa	6
Tecnología.....	7
Conclusión.....	7
Otros Recursos	7

digital nervous system



Ejercitando la Gestión del Conocimiento: Transformando la Experiencia y la Información en Resultados

Documento técnico de Estrategia Empresarial

La Gestión del Conocimiento es la primera y principal disciplina de dirección que trata el capital intelectual como un recurso gestionable. Las “herramientas” básicas aplicadas a la práctica de la Gestión del Conocimiento son la dinámica organizativa, la ingeniería de procesos y la tecnología. Estas tres tareas van en la línea de permitir la captura y el flujo de datos, de información y conocimiento de una organización y traspasarlo a los individuos y grupos que tienen el compromiso de realizar un determinado trabajo. Estos individuos, trabajadores del conocimiento, son sin dudar el recurso más importante de la empresa del siglo XXI. El primer objetivo de la Gestión del Conocimiento es traspasar la capacidad intelectual de la empresa a estos individuos que día a día toman decisiones que contribuyen al éxito o al fracaso de un negocio.

La Gestión del Conocimiento no consiste en la creación de una base de datos corporativa en la que se recoja una réplica de todo lo que los empleados conocen, sino en la recopilación de diversas fuentes de conocimiento, de bases de datos, sitios Web, empleados y colaboradores, cultivando ese conocimiento donde reside, prestando atención también al contexto y dando mayor significado a cualquier otro tipo de información de la empresa. La Gestión del Conocimiento no trata de convertir a los trabajadores del mismo en miembros que puedan ser sustituidos por una base de datos corporativa. La labor de la Gestión del Conocimiento, fundamentalmente, es destacar lo que hacemos mejor como trabajadores del conocimiento, a lo que Bill Gates se refiere al decir “thinking work”.

La Necesidad de una Gestión del Conocimiento

La Gestión del Conocimiento es una práctica reciente (aunque está creciendo de forma rápida) que busca maximizar el valor de una organización ayudando a las personas que pertenecen a ella a innovar y adaptarse al cambio. Hay algunos aspectos que están empujando a las organizaciones a llevar a la práctica, de forma sistemática, la Gestión del Conocimiento, con el fin de manejar la experiencia y la capacidad intelectual.

El primer aspecto radica en que los negocios empiezan a ver disminuir el retorno de sus inversiones en la reingeniería del proceso de producción. Para gestionar y medir los recursos existen herramientas sofisticadas, tales como TQM, Reingeniería y Actividades Basada en el Coste. En muchas ocasiones estas prácticas han llegado a generar comodidades y clases de trabajo que, con frecuencia, se convierten en un requisito más que en un elemento diferenciador. Actualmente, las corporaciones ven la Gestión del Conocimiento y la innovación como la disciplina nueva más importante para ser competitivos en cuanto a la satisfacción de los clientes se refiere.

Durante los últimos 50 años las economías mundiales habían sufrido una profunda transformación, pasando de un sistema cuyo valor se basaba en la producción a un sistema con valor intelectual y basado en la formación. En Estados Unidos, los obreros representaban sólo el 34% de la población trabajadora en 1980, mientras que en 1940 eran el 57% (76% en 1900). Además, los inversores tienen más confianza en las compañías que tienen habilidades de dirección relevantes y capacidad para adaptarse a las condiciones cambiantes del negocio que en aquellas con un valor fijo en recursos inmóviles. El futuro y la valoración de una empresa depende siempre de su capacidad para introducir nuevos productos de forma rápida, alcanzar nuevos mercados y reaccionar rápidamente ante nuevas amenazas.

El tercer aspecto ha consistido en el boom de la “economía de la empresa”. Este crecimiento se ha visto apoyado por la importancia del incremento cultural de los empresarios, así como por el aumento de los fondos de capital de la empresa. Dado que lo que define una empresa es la redistribución del valor hacia los nuevos modelos de negocio, el proceso de cambio seguirá acelerándose. Las economías menos desarrolladas podrían sufrir un cambio extremadamente rápido, puesto que están influenciadas por las desarrolladas.

Finalmente, la tecnología misma ha creado una necesidad de Gestión del Conocimiento. La posibilidad de capturar información, conocimiento y datos ha descubierto la capacidad de las personas para absorber y analizar esta información de forma adecuada. Las compañías cuyos empleados tienen acceso a la información y a los conocimientos necesarios para marcar tendencias y gestionar oportunidades tendrán una ventaja frente a la competencia en la explotación de los mercados cambiantes.

La Gestión del Conocimiento ayuda a preparar a las personas para un entorno de constantes cambios demográficos, industriales, económicos y comerciales, algo necesario para asegurarse de que esas personas tengan la experiencia y la información que necesitan para evaluar los problemas y las oportunidades de negocio. En este documento se recogen los elementos fundamentales de la Gestión de conocimiento, y se ponen de relieve algunas de las herramientas disponibles para asegurar el éxito.

La Gestión del Conocimiento a Fondo

Antes de entrar en comentarios sobre las herramientas disponibles para poner en práctica la Gestión del Conocimiento, es necesario dejar claro los fundamentos de la misma.

Cómo Aumenta el Conocimiento

El conocimiento tiene sus raíces en tres áreas primordiales, y todas ellas deben tenerse en cuenta a la hora de desarrollar una solución para la Gestión del Conocimiento. Las personas adquieren conocimientos de sus propias experiencias y de la experiencia de sus compañeros, así como de los datos del análisis de negocio, tales como ventas, informes financieros, etc. De la síntesis de estos tres elementos nace el nuevo conocimiento y se generan nuevas oportunidades. Las estrategias más efectivas de Gestión del Conocimiento dirigen y adoptan todas estas fuentes de nuevo conocimiento:

Datos de negocio. Se trata normalmente de un conjunto cuantificable de hechos relacionados con eventos a nivel mundial. La mayoría de las organizaciones mantienen cantidades significativas de datos en bases de datos estructuradas, del tipo de sistemas de línea de negocios ERP y MRP. Además, la mayor parte de las empresas están suscritas a fuentes de datos externos que proporcionan información demográfica, estadísticas de la competencia y otras informaciones del mercado. El núcleo de la tarea de obtener valor a partir de los datos de negocio es la capacidad para analizar, sintetizar y transformar los datos en información y conocimiento.

Información. Es el resultado de capturar y poner en contexto las experiencias y las ideas. La información, o **experiencias explícitas**, normalmente se recogen de forma semi-estructurada en documentos, correos electrónicos, transmisiones de voz y multimedia. El núcleo de la tarea de obtener valor a partir de la información es gestionar el contenido de forma que sea fácil encontrarlo, reutilizarlo y aprender de las experiencias para que no se repitan los errores y que no se duplique el trabajo.

Conocimiento. Está compuesto por las **experiencias tácitas**, ideas, intuiciones, valores y juicios de los individuos. Es dinámico, y sólo puede ser accedido a través de la colaboración directa y la comunicación con los expertos que poseen dicho conocimiento. Los sistemas de Gestión del Conocimiento deben proporcionar incentivos culturales para que se compartan las experiencias personales que han constituido históricamente un valor del individuo para la empresa. Hoy, la contribución del individuo a la empresa se encuentra en la creación del nuevo conocimiento a través de la colaboración con otros y en la síntesis de la información y datos existentes.

Microsoft se refiere a los conceptos anteriores como recursos del conocimiento, pues representan los elementos que una compañía debe gestionar para asegurar una organización dinámica, innovadora y ágil. Sin una gestión adecuada de estos recursos, una empresa no puede crecer de forma efectiva. La información se pierde, las lecciones no se aprenden, el trabajo se alarga, las tareas se repiten, no se perciben las tendencias y los trabajos terminados se olvidan.

Elementos de las Soluciones para la Gestión del Conocimiento

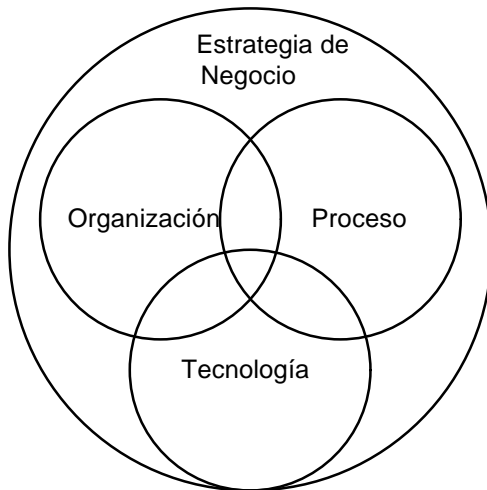
Toda organización tiene una única colección de recursos de conocimiento y distintos problemas de negocio a los que debe aplicar esos recursos. Por tanto, cualquier solución para la Gestión del Conocimiento es específica de la empresa. Esta sección recogerá los elementos que deben tenerse en cuenta a la hora de construir soluciones para la Gestión del Conocimiento en la realidad.

Dado que la Gestión del Conocimiento trata problemas culturales, estratégicos, de procedimiento y tecnológicos, es importante que las personas dispongan de incentivos y herramientas adecuados a la hora de compartir el conocimiento, y que las soluciones sean diseñadas de acuerdo a los problemas específicos que cada uno tiene en su mente. Fijándose en la planificación y ejecución de las tres siguientes áreas, las organizaciones pueden asegurar la práctica, orientada a resultados, con la que se deben alcanzar las necesidades reales estratégicas.

Proceso: Asegurar que la Gestión del Conocimiento esté en la línea de los procesos específicos de la empresa.

Dinámica Organizativa: Superar las barreras existentes para compartir el conocimiento y adoptar un espíritu de innovación.

Tecnología: Permitir actividades con las herramientas habituales para compartir el conocimiento.



Proceso

La práctica de la Gestión del Conocimiento empieza por calcular de forma objetiva las fuerzas, debilidades y objetivos estratégicos de la empresa para obtener pistas sobre dónde la Gestión del Conocimiento tendrá un más alto impacto. Las soluciones reales de Gestión del Conocimiento proporcionan beneficios específicos y cuantificables en cuatro áreas críticas de una organización.

OBJETIVOS DEL PROCESO EN LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios

Para asegurar que los productos y servicios estén diseñados de forma que satisfagan las necesidades de los clientes, es fundamental la colaboración entre grupos de diferentes competencias. Por medio de ventas, marketing, ingeniería, diseño y otros grupos, las soluciones para la Gestión del Conocimiento proporcionan una metodología para compartir ideas, así como las mejores prácticas en diseño y desarrollo. Uniendo las ideas y la información de cada grupo, el proyecto avanza más rápido y de forma más eficiente. Las divisiones llegan a conocer el trabajo hecho en cualquier lugar, reduciendo la duplicidad y resolviendo el problema de la mejora entre divisiones.

Medidas del éxito	Porcentaje de éxito del producto; ciclo de vida; bajo índice de rediseño
Tecnología	Análisis; Colaboración; Seguimiento

Gestión de Clientes y Problemas

Los clientes satisfechos son la base de una empresa de éxito. Mantener el contacto continuado con esos clientes —conociendo sus problemas, comparando modelos y expectativas— es esencial para desarrollar y mejorar esas valiosas relaciones. Las soluciones efectivas para la Gestión del Conocimiento pueden facilitar enormemente este proceso, yendo desde la creación de una fuerza de ventas más efectiva hasta la construcción de un sistema de soporte más sensible.

Medidas del éxito	Satisfacción del cliente; necesidad de recoger datos; cobertura de la amplitud del servicio
Tecnología	Seguimiento; Colaboración

Planificación del Negocio

En entornos donde “el cambio es constante”, los negocios se discuten constantemente para revisar las estrategias dentro de cada área de la empresa, desde el almacén hasta los despachos de la dirección. Las empresas están adoptando la idea de que la información debe compartirse a todos los niveles, y de que quien toma decisiones necesita distribuirlas cuidadosamente. La Gestión del Conocimiento permite el acceso sistemático a los datos de negocio, la información de la competencia y al mercado demográfico que soporta el proceso de la toma de decisiones.

Medidas del éxito	Descubrir tendencias; Tiempos de respuesta ante crisis; conciencia competitiva; actuar con información completa
Tecnología	Análisis; Colaboración

Dirección y desarrollo del empleado

El recurso más valioso de una empresa es su fuerza de trabajo. Los sistemas efectivos para la Gestión del Conocimiento pueden hacer un seguimiento de las habilidades y aptitudes de los empleados, facilitar las revisiones, dar formación, proporcionar información actualizada de la compañía, gestionar los beneficios y mejorar el conocimiento y la moral del empleado. Las condiciones dinámicas del mercado pueden dejar a una corporación sin habilidades valiosas de sus empleados. Los sistemas del conocimiento deberían identificar dónde hay escasez de habilidades y proporcionar mecanismos para formar a los empleados. Cuando ciertos individuos ejecutan de forma evidente lo que otros ya han hecho, es señal de que sería mejor compartirlo. Éste es el objetivo primordial de la Gestión del Conocimiento.

Medidas del éxito	Niveles de educación; participación en la formación; alineamiento de habilidades
Tecnología	Contenido de la Gestión; Colaboración; Seguimiento

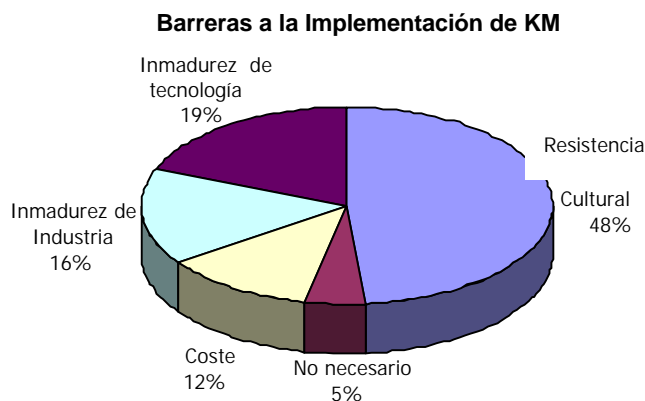
Dinámica Organizativa

Las compañías consideran que los problemas culturales son la mayor barrera para la implementación, con éxito, de la Gestión del Conocimiento. Estas barreras culturales surgen en dos áreas:

Compartir el Conocimiento: Las personas pasan gran parte del tiempo desarrollando su conocimiento personal, siendo ésta la forma de diferenciarse dentro de una organización. Esto, naturalmente, origina una actitud de “el conocimiento es poder”. Para recompensar a los que tienen mayor conocimiento, los directores refuerzan esta actitud y mantienen un entorno de desconfianza.

Temor a la Innovación: El hecho de que se trate con mercados que cambian constantemente hace que la economía de la empresa requiera ideas y acciones innovadoras. Sin embargo, la innovación se considera, frecuentemente, un riesgo. Las personas tienden a ir hacia lo seguro y cierto, que muchas veces resulta erróneo en los mercados cambiantes.

Gráfico 1



Superar estas barreras culturales requiere que una organización cree una atmósfera en la que se compartan conocimientos y en la que la innovación sea valorada y recompensada, tanto implícita como explícitamente. Si las personas se sienten solas o no recompensadas al cambiar su comportamiento, no participarán en la práctica de la Gestión del Conocimiento.

Estrategias Implícitas: Es necesario que la dirección distribuya un mensaje claro y sencillo: compartir el conocimiento e innovar es importante para la organización. Por medio de la consolidación y el patrocinio de proyectos de alto nivel, animando la innovación sistemática y dando prioridad personal a la agilidad y a la innovación, la dirección puede crear negocio dentro del proceso.

Estrategias Explícitas: Popularizar la Gestión del Conocimiento y que luego no haya respuesta con recompensas tangibles puede ser extremadamente desmoralizante. Las compañías necesitan revisar la manera de recompensar a los empleados y equipos. Fijándose en la capacidad que tienen las personas para moverse en sus áreas de influencia, crear negocio a través de los grupos, desarrollar habilidades personales e integrar otros grupos pensantes, las recompensas pueden volverse incentivos implícitos a la Gestión del Conocimiento.

Tecnología

La tecnología es el validador de la Gestión del Conocimiento. Permite la creación de soluciones que automatizan y centralizan la manera de compartir el conocimiento y “dan alas” al proceso de innovación. Cuando se elige un conjunto de tecnologías sobre las que se va a construir la Gestión del Conocimiento, hay ciertos problemas críticos.

Primero, los usuarios no deberían tener que aprender una nueva forma de trabajar debido a un cambio en el software. Las soluciones y la infraestructura deben proporcionar, al menos, el software que los usuarios necesitan para integrar sus herramientas habituales. El éxito de una solución para la Gestión del Conocimiento se mide en el punto en que las personas interactúan con la información de la organización. Si los usuarios necesitan cambiar la forma de trabajar para hacerlo en un sistema de Gestión de conocimiento, el coste del aprendizaje será enorme y su motivación mínima.

En segundo lugar, la tecnología debe entregar a los usuarios únicamente la información de negocio que sea relevante. Derivado de la rapidez con que la tecnología cambia, la información y los recursos del conocimiento siempre están almacenados en múltiples lugares. La plataforma debe soportar nuevas soluciones con el fin de integrar los recursos existentes de forma transparente para los usuarios, administradores y desarrolladores.

En tercer lugar, debido al aumento de la movilidad de los trabajadores con conocimientos, la plataforma tecnológica debe estar formada por variedad de dispositivos desde teléfonos hasta ordenadores portátiles. La capacidad de sintetizar y dar información no será útil si no se puede acceder a ella en aquel lugar en el que se vaya a tomar la decisión.

Finalmente, toda organización tiene una colección única de recursos del conocimiento y de problemas de distintos negocios a los que se debe aplicar la solución. La plataforma, compuesta por su infraestructura, aplicaciones y soluciones de terceros, debe soportar la larga variedad de necesidades que deben alcanzarse.

Conclusión

Poner en práctica la Gestión del Conocimiento requiere un acercamiento equilibrado. Es necesario disponer de una tecnología para gestionar los recursos del conocimiento y poner en contacto a personas en organizaciones dispersas, al mismo tiempo que se crean incentivos para compartir el conocimiento y conocer los objetivos de negocio, ayudando así a evitar muchos de los peligros de la Gestión del Conocimiento.

Aunque la Gestión del Conocimiento ofrece un ahorro de costes, el valor real se aprecia más en las organizaciones que mejor se adaptan a ella. Estas compañías se verán beneficiadas con un desarrollo más rápido del producto, la mejora en el proceso de toma de decisiones, la presencia de mayor número de empleados formados y la intensificación de sus servicios, satisfaciendo mejor las necesidades de los clientes. Estos beneficios se reflejarán en reducciones del ciclo de vida, mayores ganancias, altos índices de satisfacción del cliente y aumento en los niveles de educación del empleado.

Otros Recursos

<http://www.microsoft.com/dns>

© 1999 Microsoft Corporation. Todos los derechos reservados.

La información que se recoge en este documento representa la visión actual de Microsoft Corporation de los problemas discutidos a la fecha de publicación. Dado que Microsoft debe responder a los cambios en las condiciones del mercado, no debe interpretarse como un compromiso por parte de Microsoft y Microsoft no puede garantizar la exactitud de cualquier información presentada después de la fecha de publicación.

Este documento es sólo informativo.

Microsoft, el logo BackOffice, NetMeeting, el logo Office, Outlook, PivotTable y Windows NT son marcas registradas de Microsoft Corporation en Estados Unidos y/o en otros países.

Otro producto o nombres de compañía aquí citados pueden ser marcas de sus respectivos propietarios.

Las organizaciones de compañías ejemplos, productos, personas y eventos descritos en este documento son ficticios. No se ha tenido en cuenta ninguna asociación con cualquier otra compañía real, organización, producto, persona o evento y tampoco debe deducirse.