

Jornadas sobre gestión del conocimiento

- La *Fundació* asistió a las **Jornadas internacionales de gestión del conocimiento** organizadas por el *Cluster del Conocimiento* del País Vasco, los días 1 y 2 de octubre del 2001.
- En ellas se presentaron las últimas tendencias y prácticas de gestión del conocimiento a nivel nacional y también internacional.
- Este documento recoge las ideas que hemos encontrado más interesantes (y por lo tanto no incluye el resumen de todas) de las ponencias presentadas. Si te interesa conocer más detalles, en la biblioteca de la *Fundació* podéis consultar el libro de las jornadas con las ponencias y las conclusiones del encuentro.
- Os recordamos, además **que podéis adquirir** nuestro **dossier de gestión del conocimiento**. Se trata de un manual que tiene como objetivo ayudar a entender qué es la gestión del conocimiento y cuales son sus aplicaciones y ámbitos de acción. Incluye definiciones y explicaciones de procesos, metodología de trabajo, herramientas... Os lo recomendamos especialmente porque no sólo recoge ideas teóricas, sino también ejemplos, casos prácticos y recomendaciones.

■ Leyenda:

- GC (gestión del conocimiento)
- C (conocimiento)

Mobilising Knowledge.

Tom Knight. *ILC*

Los típicos puntos de partida son aproximaciones genéricas:

- Les cosas irían mejor si hiciésemos...
- Crear una gran infraestructura tecnológica

■ 5 posibles focos de aproximación

(1-C de Productos y servicios Knowledge. 2- C. De Procesos 3- C. de clients, proveedores
4-C. de Proyectos 5-C. Tecnicos o experto)

Errores:

- visión fragmentada de la necesidad
- proporciona beneficios limitados
- fatiga a los empleados y desmotiva

■ “¿Por dónde debemos empezar?”

en vez de una
aproximación estratégica,
cambiar el problema
hacia una mejor **gestión.**

Estrategia Corporativa

Medición de Resultados

Estrategia GC: activos,
visiones:

- Liderazgo
- gente, procesos
- Tecnología
- Contexto
- Gestión del cambio

Programa de GC

- La GC es “política” (¿Quién es el propietario del C?, aspectos de marketing del C., quién recoge la información, quién la paga...)
- Conclusiones y recomendaciones:
 - La GC ha de encajar con el **Plan estratégico corporativo y la misión.**
 - Herramientas de cambio: proyectos piloto, estudio de casos, ver a donde hemos llegado...

The living company (*Shell*)

Arie de Geus

- Para *Shell* la GC es un proceso de aprendizaje.
- Aprendizaje individual \neq aprendizaje organizacional

Símil especie = empresa

- La evolución de la especie depende de su capacidad de aprendizaje. Para tener éxito, las especies han de desarrollar nuevas destrezas para explotar el entorno. Es necesario acelerar el aprendizaje de la especie.
 - Condiciones para acelerar el aprendizaje de la especie:
 - La especie necesita numerosos individuos y deben ser móviles.
 - Necesita que algunos (pocos) de estos individuos sean innovadores.
 - Alta capacidad de la comunidad para aceptar el cambio y explotar el entorno con el nuevo método.
-
- Para *Shell* el verdadero aprendizaje de la organización tiene lugar dentro de aquellos equipos en los que se toman decisiones (equipos directivos).
 - Solución de Shell: **Utilizar simulaciones para acelerar el proceso de aprendizaje**. Así desde la percepción de señales del mundo exterior hasta la implementación de la decisión final por la dirección se ha pasado de 18 meses a 9.

Narrative Patterns. The story telling art.

Dave Snowden

- Acerca del conocimiento:
 - es voluntario
 - puede medirse
 - los incentivos pueden ser contraproducentes
 - camuflaje
 - Puedes responder *¿qué sabes?*. Los humanos sabemos conscientemente sólo un 3% de lo que realmente sabemos.
- La narración es una manera sencilla de explicar cosas complejas (los niños aprenden así)
- Formas de intervención narrativa
 - **fábula** (el público siempre recuerda la moraleja)
 - gestión de **mitos**
 - **virus** narrativo
- Las técnicas narrativas nos permiten capturar grandes volúmenes de información de forma oral a bajo coste.

Presentación del libro *La gestión del talento* Pilar Jericó (*Hay Group*)

- **Talento individual:** capacidad individual para alcanzar resultados superiores en una organización.
- **Talento organizacional:** capacidad para armonizar talentos individuales.

Crear valor profesional

- Conseguir que un grupo de personas no extraordinarias produzca resultados extraordinarios.
- Hay que medir y gestionar los elementos del talento individual:
 - Base
 - retribución
 - Organización y sistemas relacionales
 - Impulsores
 - Sistemas de dirección
 - Clima laboral
 - Liderazgo
 - Cultura

Caso Práctico “Indraweb”

Juan Carlos, Elena Navarro, Ignaci Mazo. *Indra*

- La intranet no supe la comunicación directa.
- Intranet global
- Autoservicio.
- Características de la intranet:
 - **Sencillez** en la imagen
 - **Comprensible** en las palabras
 - **Amigable** en la navegación
- Situación:
 - **2000** servicios **B2E**
 - **2001- 2003** servicios **B4U y C2C** (workflow)
- Fases:
 - 1- Identificar competencias y conocimientos (marco de actuación y catálogo de competencias).
 - 2- Diseño de un modelo para gestionar personas. Inventario de roles.
 - 3- Operativizarlo con herramientas de gestión: **Portal de desarrollo y formación.**
- Descripción de Competencias basado en **conocimientos generales y conocimientos funcionales.** (formación por cursos y cápsulas)

Caso Práctico *Siemens*

Beatriz Eguiluz

- *ShareNet* = Comunidades de Práctica
 - Global knowledge sharing network.
 - Knowledge Types:
 - **Codified** (Knowledge objects: sales project, technical solutions, customer market...)
 - **Personalized** (urgent requests, discussion groups, News, chat, MaterialsXchange...)
- **Successful knowledge sharing** gets incentivized and rewarded
 - for available contributions
 - for users whose content was reused
 - for excellent reusers
 - for users who went extra (made) to increase content quality.

Are points (could be collected) turn to rewards for training courses + participation in international conferences...
- *ShareNet* Business Plan: ↑ 10% of new costumers and projects...
- Motivation
 - **Organization** knowledge management inside Sacorecard
 - **Part of the anual objectives**
 - **Indivudual** bonus
 - **User** knowledge related incentives

Caso Práctico *BP*

Richard Appleyard

- La GC es un sistema holístico **personas + tecnología + procesos**
- **El objetivo es que el negocio obtenga resultados \$**
- Herramientas de gestión (para ayudar a la Reflexión en grupos)
 - Aprender antes de hacer.
 - Aprender mientras trabajas.
 - Aprender después de hacer.

Caso Práctico *KPMG*

Sabin Azua

- La GC no es para las personas, sino para reforzar el modelo de negocio. **Basándose en las personas hay que conseguir beneficios para la organización.**
- Innovar no siempre es un proceso nuevo sino pequeños cambios.
- **Prácticas colaborativas para solucionar problemas.**
- **Claves (entre otras):**
 - Dónde se genera el Conocimiento.
 - Identificar personas.
 - Identificar capacidades
- La base de la plataforma de GC de **KPMG** es la colaboración entre personas y departamentos , vinculándola a procesos de negocio.

Caso Práctico *Telefónica*

Mercedes Tembury

Ejes de soporte a la GC (incentivos globales):

- Existe un plan de comunicación y GC de forma continua durante el proyecto.
 - **Comunicación**
 - Informar a las áreas del lanzamiento de los nuevos proyectos
 - Proporcionar información sobre GC
 - Informar sobre el programa.
 - **Formación**
 - Herramientas
 - Roles
 - **Motivación**
 - Impulsar el cambio cultural con acciones concretas (plan de reconocimiento, objetivos personales, herramientas...)

Caso Práctico *Cementos Lemona* - *Socintec*

Iñigo Marquina, Nicolás Gaminde

- Para *Cementos Lemona* la GC es la facultad de las personas que las capacita para decidir y actuar.
- La GC es una forma de trabajar.
- Buscar Indicadores:
 - Económicos
 - Cualitativos

(de cierto interés el “Gráfico del modelo de soporte”)

Caso Práctico *Unión Fenosa*

José Ángel Fernández

La GC para Unión Fenosa es la suma de:
Modelo de capital intelectual + Universidad corporativa + portales del conocimiento

- Modelo capital intelectual (CI)
CI= Capital humano + capital estructural + capital relacional
- La Universidad corporativa (sistema para disponer de personas con cualificación y potencial)
 - Alinear a las personas con los objetivos
 - Encontrar a los más válidos
 - promover el desarrollo permanente
 - sólo los que saben van a formación.
 - Sólo participa en las comunidades de aprendizaje los que van a las universidades.
- Portales de conocimiento (herramientas de gestión para visualizar a través de la intranet contenidos clave estrategia, organización y procesos para la gestión del negocio)

Qué es la GC? (ideas clave)

- Es un sistema de gestión para conseguir identificar, organizar y compartir el conocimiento.
- Cada organización o área de trabajo gestiona el conocimiento y las personas de forma diferente, por lo tanto el enfoque de la GC es diferente:
 - **RRHH**: competencias, gestión del talento, B2E...
 - **Consultoría**: redes de personas, bases de datos de proyectos y soluciones, comunidades de aprendizaje...
 - **Formación**: redes de personas, sistemas de trabajo de reflexión y para compartir experiencias, Universidades corporativas...
 - **Innovación**: brainstorming, red de personas, posibilitar el flujo de ideas diferentes, diferentes percepciones, permitir errores...

Las soluciones son múltiples, pero hay que identificar el objetivo del nuestro programa de GC.

- Les relaciones personales facilitan la transmisión de conocimiento.
- La tecnología es un soporte.

Algunas Frases Clave

- 'Executing a Knowledge based strategy is not about *managing Knowledge*, its about **nurturing people** with knowledge.

*Ejecutar una estrategia basada en el conocimiento no trata de gestionar el conocimiento, trata de **nutrir a la gente** con conocimiento.*

- Organisations leverage knowlede through networks of people who collaborate, not through networks of technology that internconnect'

El conocimiento influye en las organizaciones a través de las redes de personas que colaboran, no a través de redes las tecnológicas que las conectan.

Manville and Foote. *McKinseys.*

- **Como convencer:**

- **ir a por los que creen**, ellos arrastran a los demás.
- **Conectar DAR (OBLIGACIÓN de poner tus conocimientos, intereses...) con RECOGER (DERECHO)**