

LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN LA INSERCIÓN DE UN MODELO DE EXCELENCIA

Viviana Calvo (YPF SA)
Cesar Russo (YPF SA)
Amneris Bodegas (YPF SA)
Carlos Violini (YPF SA)

A - INTRODUCCIÓN

El término **conocimiento** ha ocupado un lugar preponderante en la historia. Por mucho tiempo han existido dos corrientes antagónicas: el racionalismo la cual postula que el conocimiento puede obtenerse razonando de manera deductiva, y por otro lado el empirismo, cuyo fundamento es que el conocimiento se obtiene inductivamente a través de la experiencia sensorial.

Sin duda la sociedad ha sido sujeto de cambio y evolución a lo largo del tiempo. La sociedad industrial manufacturera de la posguerra evolucionó en una sociedad del servicio, y hace no mucho en la llamada Sociedad de la Información.

Según los pensadores más importantes, en la era que comienza los sectores de manufactura, servicio e información tendrán su fundamento en el conocimiento y las organizaciones de negocios seguirán múltiples caminos distintos para convertirse en creadoras de conocimiento (Nonaka Takeuchi 1999).

Según Peter Drucker **el recurso económico básico** ya no es el capital ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que es, y seguirá siendo, **el conocimiento**. Es por ello que el desafío más importante para las organizaciones es construir prácticas sistemáticas para administrar y desarrollar el conocimiento generando con ello su propia evolución.

Tal como sucede con los individuos, las organizaciones cambian y se adaptan constantemente enfrentando nuevos retos y circunstancias, incrementándose más aun en estas épocas de cambios tecnológicos y situaciones económicas turbulentas.

La creación de conocimiento organizacional es una interacción continua de conocimiento tácito y explícito, entendiendo al primero como el que no es de fácil expresión y definición, por lo que no se encuentra codificado. Dentro de esta categoría se encuentran las experiencias de trabajo, emocionales, vivenciales, el know-how, las habilidades, las creencias, etc.

El conocimiento explícito está codificado y es transmisible a través de algún sistema de lenguaje formal. En esta otra categoría se encuentran: documentos, reportes, memos, mensajes, presentaciones, diseños, especificaciones, simulaciones, etc.

La conversión del conocimiento circula por distintos estadios, de tácito a tácito, de tácito a explícito, de explícito a tácito y de explícito a explícito. Es por ello la importancia del aprendizaje en equipo para mejorar la fluidez del aprendizaje adquirido por los individuos y ser fácilmente asimilado y transmitido a toda la organización.

De estos conceptos emana aquello que nuestra organización entiende por :

Conocimiento:

El cúmulo de experiencia personal e información aprendida, adquirida, producida o accesible por los empleados durante su vida profesional. Incluye lo aprendido de los éxitos y fracasos, en tanto éstos refuerzan o modifican los comportamientos personales y de grupo.

y por Gestión del Conocimiento:

El conjunto de iniciativas tendientes a convertir el conocimiento personal de sus miembros en un bien compartido y accesible a toda la organización.

B - DESARROLLO

Situación inicial - Fundamentos de la propuesta:

Nuestra compañía tiene como objetivo generar “**valor sustentable**” a través de **la Excelencia en la Gestión, la Mejora Continua y la Innovación Creativa**. El valor sustentable, entendido como el logro de satisfacción evolutiva de los stakeholders se sustenta en una triple línea de base compuesta en forma simultánea por las que generan valor social, ambiental y económico interactuando entre sí.

Es importante tener en cuenta que el “valor sustentable”, requiere “ver” las cosas de “manera diferente”, es decir a través de una nueva forma de pensar. Sin embargo el desarrollo sustentable ha sido desarrollado en base a la “racionalidad” actual. **La realidad es el depósito cognoscitivo personal y cultural** para todas las ideas que han funcionado para nosotros en el pasado y en la actualidad y no deben ser ignoradas. Ante el desafío de la formulación e implementación de estrategias en la búsqueda de la sustentabilidad empresarial , proponemos como base, profundizar y explotar los conceptos propuestos en la formulación de los **Modelos de Excelencia en la Gestión**, ya que constituyen la orientación para desarrollar el proceso de cambio individual y cultural en la organización.

Fundamenta la propuesta del presente trabajo dos líneas:

- La relación existente entre la filosofía de la **Excelencia en la Gestión**, el uso de la estructura de un **Modelo de Excelencia** y la **Visión de la Sustentabilidad**, resultando de esta relación un mapa para los negocios que proveería la guía necesaria en términos de prioridades organizacionales, desarrollo tecnológico, alocación de recursos y diseño del modelo de negocio. (ver Fig.1)

- Apoyar el proceso de cambio, **gestionando** y provocando la **transformación y transferencia del conocimiento** en los miembros de la organización, a través de la propuesta y estructura del Modelo de Excelencia en la Gestión.

El Modelo de Excelencia en la Gestión:

A partir del año 2001, la empresa asumió a través de su Política de Calidad el compromiso de *“Avanzar en forma progresiva hacia la Excelencia siguiendo para las Unidades de Negocio de Argentina el Modelo de la Fundación Iberoamericana de la Calidad (FUNDIBEQ), a través de la evaluación periódica, identificación de áreas de mejora, establecimiento de programas, sustentados en el trabajo en equipo y en la participación de toda la organización.”*

En este punto es necesario aclarar que FUNDIBEQ es la Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad, y como surge de su página web www.fundibeq.org , es *“...una organización supranacional, sin ánimo de lucro, que desarrolla la Gestión Global de la Calidad en el ámbito iberoamericano para mejorar la competitividad del tejido económico y social de los países Iberoamericanos, y conseguir de esta forma que la Comunidad Iberoamericana sea considerada un entorno de Calidad, donde encontrar los mejores proveedores, aliados y oportunidades de inversión, y que los Miembros de FUNDIBEQ mejoren su competitividad y consoliden su posición internacional”*.

Su misión es *"Promover la Gestión Global de la Calidad como vía segura de progreso sostenible y bienestar social y como instrumento que genera la confianza necesaria que permita el reconocimiento mutuo y la libre circulación de productos y servicios. La Fundación orientará todas las fuerzas para conseguir que sus miembros consoliden su posición internacional a través de la plena satisfacción de sus clientes internos y externos"*

FUNDIBEQ plantea un Modelo de Excelencia contra el cual compararse que consta de cinco criterios Facilitadores (Liderazgo y Estilo de Gestión, Política y Estrategia, Desarrollo de las Personas, Recursos y Asociados y Clientes) y cuatro criterios de Resultados (Resultados Clientes, Resultados Desarrollo de las Personas, Resultados Sociedad y Resultados Globales). Este modelo, cuya importante característica es su transversabilidad, puntúa en un rango de 0 a 1000 puntos.

De la lectura de sus criterios surge claramente la importancia que le asigna a los stakeholders, cada uno de los cuales tienen en resumen las siguientes expectativas:

- ❖ Empleados: participación, desarrollo y satisfacción
- ❖ Proveedores: continuidad
- ❖ Accionistas: rentabilidad y crecimiento
- ❖ Clientes: productos y servicios de calidad
- ❖ Comunidad: responsabilidad social y cuidado del medio ambiente

Fiel al modelo elegido como guía, y teniendo en cuenta su Visión y Valores, la empresa ha asumido el compromiso de prestar debida atención a sus grupos de interés, utilizando el Modelo de Excelencia como marco general para ubicar, integrar e impulsar las diferentes iniciativas de mejora que se promueven en la compañía, sirviendo de soporte para la comunicación de las mismas.

Aquí es necesario consignar algunos hitos:

- Año 2003: se realizó el primer autodiagnóstico en base al Modelo de Excelencia.
- Se revisaron los resultados obtenidos por parte del área Calidad.
- Se decidió implementar la GESTION DEL CONOCIMIENTO, teniendo en cuenta que la gestión y transferencia del mismo es un proceso clave para la organización. Esta decisión tiende a lograr:
 - mayor rapidez de aprendizaje en la organización
 - retención y disponibilidad del conocimiento crítico
 - identificación y reutilización de mejores prácticas
 - mejora de resultados de negocio
 - motivación por reconocimiento y visibilidad en la organización
- Año 2005: la empresa organizó un Curso de Diagnóstico en el Modelo Iberoamericano de Excelencia en la Gestión.
- Año 2005/2006: la compañía realizó un curso de postgrado denominado “Modelo de Excelencia en la Gestión” para veinte personas pertenecientes a diferentes áreas de trabajo de la Unidad de Negocios. Estuvo integrado por diecisiete módulos que cubrieron las temáticas de Calidad Total, Liderazgo, Gestión de Procesos, Planeamiento Estratégico, Sistema de Gestión de Calidad, Gestión con Clientes Externos, Técnicas de Auditorias, Gestión de Recursos Humanos, Gestión Económico Financiera, Sistema de Gestión Ambiental, Gestión de Información y Conocimiento, Negociación y Responsabilidad Social Empresaria.
Este postgrado se inspiró en la idea de gestionar y liderar un cambio cultural con la finalidad de construir confianza.
- Año 2006: se realizó el segundo autodiagnóstico en base al Modelo de Excelencia donde la empresa mostró un importante aumento en su puntuación respecto al primero.
- Año 2007: los participantes del curso de postgrado confeccionaron el relatorio de la Unidad de Negocios, el cual contiene las evidencias de aquello que lleva a cabo la organización conforme a cada uno de los veintiocho subcriterios del Modelo de Excelencia de FUNDIBEQ.

C – DISEÑO DE ESTRATEGIA DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Puede resumirse en dos puntos:

- 1 - A partir de la adquisición y comprensión de los contenidos y fines del Modelo de Excelencia en la Gestión FUNDIBEQ con sus nueve criterios, procurar que las personas alineen su conocimiento específico de la actividad que desarrollan respecto a dichos criterios.
- 2 - Propiciar el desarrollo y la obtención del conocimiento resultante, convirtiéndolo en un bien compartido accesible para toda la organización.

La propuesta contiene:

- a. **Definir y ejecutar** un plan de formación a medida de los diferentes grupos de la Unidad de Negocios, para formar conocimiento acerca de las pautas del Modelo de Excelencia. (Consensuado con el área de Recursos Humanos)
- b. **Obtener el conocimiento específico** de las personas en sus actividades (capital intelectual), aplicados a los requerimientos del Modelo de Excelencia, una vez aprehendido éste a través de la propuesta anterior.
- c. **Establecer el medio de comunicación y espacio** apropiado para que a través de una red las personas intercambien sus conocimientos, experiencias, mejores prácticas y opiniones sobre el nuevo enfoque que plantea el Modelo de Excelencia.
- d. **Establecer vínculos de conocimiento con otros proyectos** de Gestión del Conocimiento claves para el negocio.
- e. **Establecer el sitio de disposición de información**, para hacer llegar con el conocimiento en forma oportuna y documentada.
- f. **Utilizar los recursos disponibles:**
 - Tecnológicos: especialistas en diseño de software y hardware para abastecer datos e interconexiones.
 - Económicos: previsión presupuestaria para desarrollo de proyectos de Gestión del Conocimiento
 - Humanos: personal especialmente asignado por la Unidad de Negocios para participar en el proyecto.
 - Organizacionales: área de Calidad
- g. **Definir metas reales y cuantificables** en función de la capacidad de expansión e involucramiento de personal en el proyecto.
- h. **Definición de Objetivos Estratégicos**
- i. **Evaluación y selección de alternativas** teniendo en cuenta experiencias previas (Comunidades de Práctica o Anillos Tecnológicos desarrollados en la compañía).

Diseño de Arquitectura Tecnológica

Objetivo:

Capturar y desarrollar el conocimiento adquirido por dichas personas y transferirlo a la organización en tiempo real.

Para ello se realizaron los siguientes pasos:

- Se buscó un marco para el manejo, procesamiento y comunicación de la información dentro de un modelo navegable
- Se adoptó una plataforma tecnológica tipo “Share-Point” dentro del sistema de redes de la compañía.

- Se generó un espacio con acceso para poder ingresar sitio. Cada persona deberá ser usuario de red y tener asignado en el sitio al menos un rol. Además cada usuario podrá tener más de un rol, según las actividades que deba desarrollar.

Los roles que permite el Sitio Share-Point son:

Administrador - Tiene control total del sitio.

Colaboradores - Usuarios que colaboran con el Equipo Motor.

Equipo Motor - Usuarios con permisos de creación de subsitios.

Líder - Se aplica a los responsables del Equipo Motor o aquellas personas designadas por los responsables.

Moderadores - Usuarios con permisos de administrar listas.

Visitantes - Se aplica a los visitantes autorizados explícitamente o implícitamente al Equipo Motor.

La pantalla principal (ver Fig.2) contiene:

- Centralmente los 9 criterios del Modelo de Excelencia, pudiéndose acceder a cada uno de ellos y a sus bibliotecas
- En el menú superior los links a las áreas de Medio Ambiente y Seguridad, un Foro, los Indicadores Estratégicos de la Unidad de Negocios y la PMO que almacena la gestión de los proyectos de la Gerencia de MASC.
- En el lateral izquierdo es posible ingresar a Bibliotecas, Concursos, Proyectos de Mejora y Vínculos especiales.

En la Fig.3 se observa la arquitectura del proyecto.

Implementación

Los roles asignados por el Equipo Motor al personal de las diferentes Gerencias y Direcciones de la Unidad de Negocio, en la implementación de este proyecto son:

Gestor y coordinador general: Vela por el buen uso, mantenimiento y cumplimiento de los objetivos del sitio.

Grupo clave: Conformado por los Coordinadores y Facilitadores, asignados a los nueve criterios en que está estructurado el Modelo de Excelencia. (la función asignada a estos roles, no interfiere con aquella asignada por estructura organizacional).

Grupos de Mejora: Equipo de personas que desarrollan un área de mejora resultante de alinear la gestión de la Unidad con lo requerido por el Modelo de Excelencia.

Resto de personal: Visita el sitio, utiliza el foro, preguntas frecuentes, realiza sugerencias y da de alta información según el rol que tenga asignado.

Soporte informático: Asiste al administrador, equipo motor, gestor, grupos de mejora, etc. que tengan algún problema o inquietud con el uso de la herramienta (sitio Share-Point).

Para la generación del clima organizacional se diseñó una campaña de difusión multimedia explicativa de los contenidos y beneficios a obtener de este proyecto. La misma se realizó a través de:

- Afiches / Trípticos
- Pantallas de PC
- Concursos
- Publicación de resultados de indicadores
- Publicación de logros obtenidos de aplicación del Modelo de Excelencia
- Publicación de Proyectos de Mejora (síntesis, líderes, equipos)

De esta manera se facilita, comparte y distribuye conocimiento e información a otros miembros de la organización.

Dichas presentaciones tienen hipervínculo con el sitio “Share-Point” permitiendo al usuario navegar e interiorizarse de la información que le sea necesaria.

Para la motivación e integración del Equipo Motor, se realizan y proponen reuniones específicas, de intercambio y revisión de resultados del proyecto.

Mediciones y Evaluación:

Se estableció una metodología que permita obtener indicadores que evidencien el uso del sitio soporte y brinde elementos para la revisión del proyecto en función de sus objetivos.

A modo de ejemplo: N° de accesos/mes, N° de consultas, N° de vínculos con otros sitios de interés, Resultado encuesta de percepción sobre usos, utilidad y ventajas del sitio, Resultados globales del negocio/año, Resultados de auto evaluación según Modelo de Excelencia/2 años
Se evaluarán las sugerencias para propuestas de mejoras, Indicadores de cantidad de grupos de trabajo versus cantidad de propuestas implementadas y los resultados de los concursos.

D - CONCLUSIONES

En síntesis el sitio permite:

- Generar un espacio de conocimiento compartido
- Plasmar un lenguaje común o glosario
- Compartir las mejores prácticas y, como consecuencia, producir capacidades generadoras
- Acceder a las evidencias que Coordinadores y Facilitadores recogen para los autodiagnósticos (permite ponerse en contacto con ellos para aclarar conceptos e introducir cambios)
- Participar de foros y formular interrogantes
- Conocer los indicadores estratégicos de la Unidad de Negocios, su evolución, valores actuales y objetivos; y establecer la comparación con otras organizaciones o negocios.
- Ingresar a encuestas de percepción de clientes y la sociedad.
- Conectarse con otras comunidades de práctica

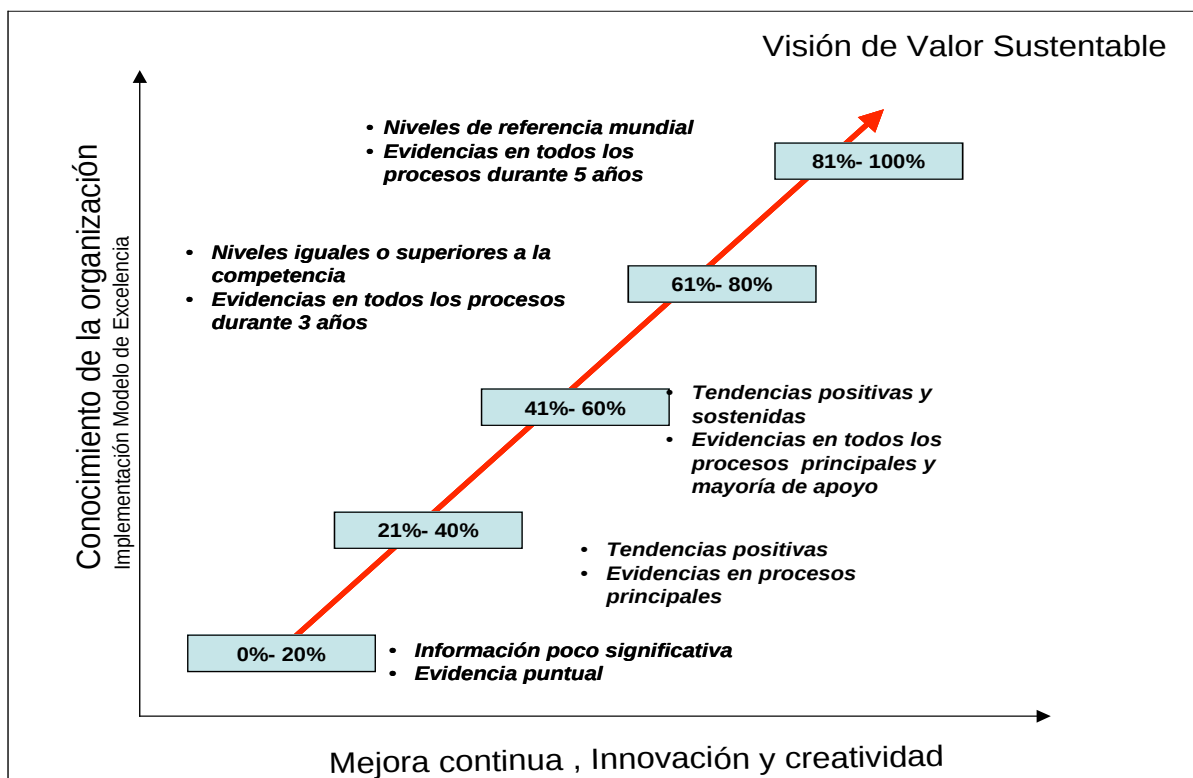


Figura 1



Figura 2

Arquitectura del Conocimiento

martes, 05 de septiembre de 2006

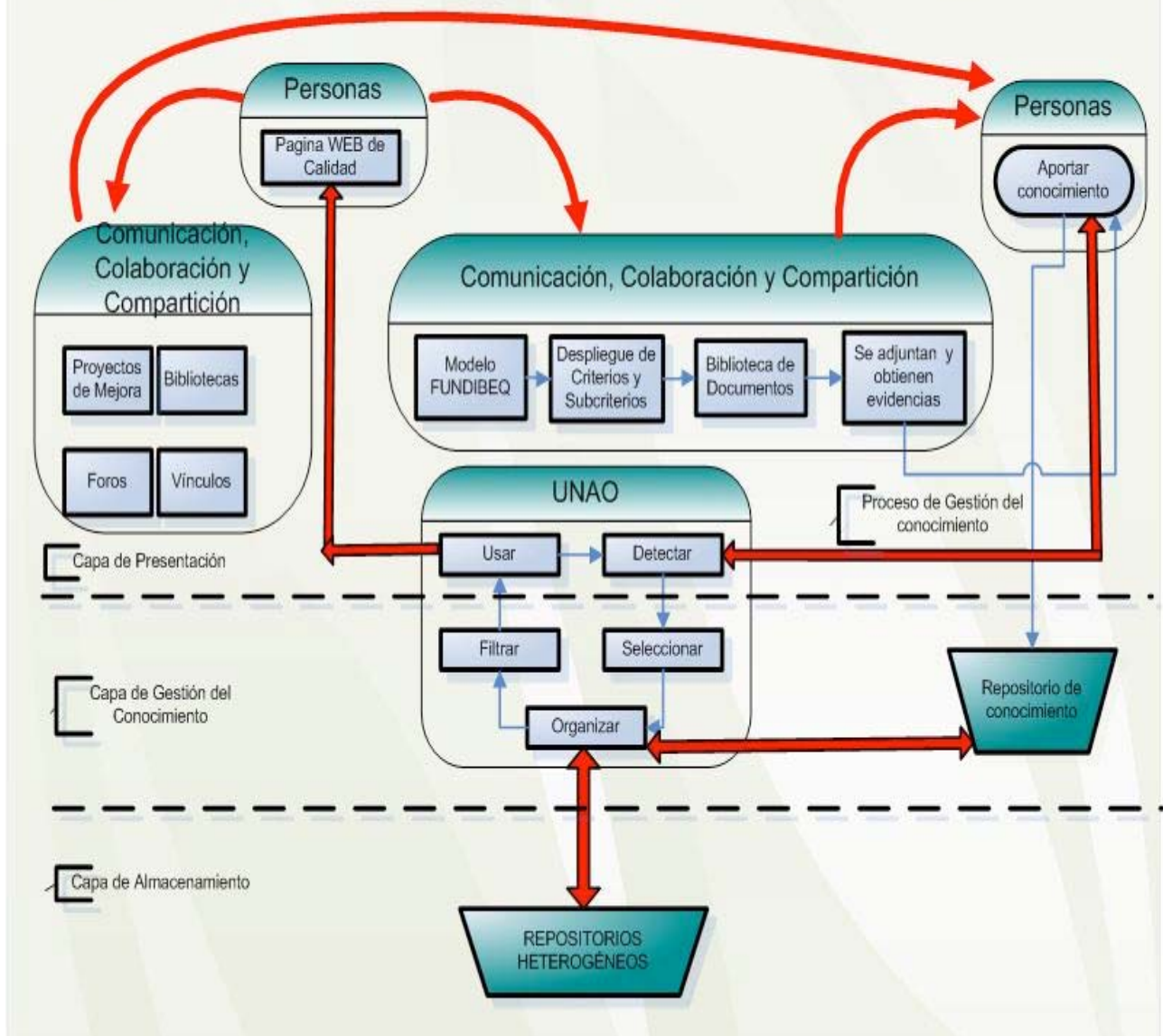


Figura 3

E – REFERENCIAS:

- “Modelo de Excelencia en la Gestión – FUNDIBEQ”.
- “El conocimiento en acción” - Agustín Diz Solari - Revista Conecta N° 16, Octubre 2004.
- Apuntes módulo Gestión del Conocimiento – Sergio Albano – Curso de Postgrado “Modelo de Excelencia en la Gestión” – FUNDESUR, 2005/2006.
- “Programa Sustentabilidad” del Instituto de Estudios para la Sustentabilidad Corporativa.